

META-EVALUACIÓN

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CALIDAD DEL PROCESO DE
EVALUACIÓN: UNA CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA DE LOS
MARCOS DE ASOCIACIÓN PAÍS MAP
DE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA

EVALUADOR:

Ignacio Rodríguez
Rodríguez

DIRECTOR:

José Manuel Argilés
Marín

Septiembre 2016

ÍNDICE DE CONTENIDOS

- I. INTRODUCCIÓN
 - a. Contenido y estructura
 - b. Limitaciones, condicionantes y ajuste del proceso
- II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO
 - a. Objeto de estudio
 - b. objetivo, fin e hipótesis de meta-evaluación
- III. MARCO TEÓRICO
 - a. Tipología y concepto de la meta-evaluación
 - b. La práctica de la meta-evaluación en/ sobre la Cooperación Española
- IV. METODOLOGÍA
 - a. Metodología empleada: fases del análisis, instrumentos y preguntas
 - b. Productos de la meta-evaluación
- V. ANÁLISIS Y PRINCIPALES HALLAZGOS
 - a. Contexto de evaluación de los MAP
 - b. Preguntas de meta-evaluación
 - c. Factores determinantes de la evaluación
- VI. CONCLUSIONES
 - a. Estándares de calidad de las conclusiones
 - b. Preguntas de meta-evaluación
- VII. RECOMENDACIONES
 - a. Estándares de calidad de las recomendaciones
 - b. Recomendaciones generales del proceso
- VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
- IX. ANEXOS
 - a. Matriz de meta-evaluación
 - b. Caracterización de informes de Evaluación (modelo y matriz)
 - c. Fichas de control de calidad para TdR, Ofertas e Informes de Evaluación
 - d. Fichas valorativas sobre la calidad de los TdR
 - e. Tablas de Ponderación para TdR, Ofertas e Informes de Evaluación
 - f. Guía de Entrevista
 - g. Cuestionarios para DEGC/SGCID, AECID sede, AECID/ OTC, empresas evaluadoras)

Índice de siglas

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

APC: Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (Colombia)

BOE: Boletín Oficial del Estado

CAD: Comité de Ayuda al Desarrollo (de la OCDE)

CTG: Comité Técnico Gestor (El Salvador)

DEGC / SGCID: Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento SGCID

DGPOLDE: Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo

GECT: Grupo Estable de Coordinación en Terreno

LAC: América Latina y el Caribe

MAP: Marco de Asociación País

MIDEPLAN: Ministerio de Planificación (Costa Rica)

OCDE: Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico

ONGD: Organización No Gubernamental de Desarrollo

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OTC: Oficina Técnica de Cooperación AECID

PDCE: Plan Director de la Cooperación Española

SGCID: Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo

SGPOLDE: Secretaría General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo

TdR: Términos de Referencia

UNEG: Oficina de Evaluación de Naciones Unidas

USAID: Agencia de Desarrollo de Estados Unidos de América

VMCD: Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo (El Salvador)

I. INTRODUCCIÓN

La práctica de la evaluación de la Cooperación Española en los últimos 15 años ha seguido una tendencia de maduración que aún no ha concluido, como lo demuestra la generación de diversas iniciativas institucionales que promueven la mejora de la práctica evaluativa, sobre todo a partir de la SGCID¹, que es quien tiene delegadas las competencias en materia de evaluación y, en menor medida, la propia AECID².

Tanto las fuentes primarias (conversaciones formales e informales del evaluador en el ámbito de su desempeño profesional) como las secundarias, en las que destaca el documento de la propia *Política de Evaluación de la Cooperación Española* de 2013³ y/o el *Informe Anual de Evaluación 2014*, aseveran que el uso de las evaluaciones para la mejora de los programas de cooperación es insatisfactorio⁴ o, cuando menos, “desigual” (2015: 6). Los citados estudios ponen de manifiesto que, en general, las evaluaciones gestionadas por las ONGD tienen una menor calidad que las gestionadas por la AECID/ SGCID.

Sin embargo la evaluación de las evaluaciones, o meta-evaluación como el mecanismo para identificar la calidad de las evaluaciones realizadas y establecer instrumentos idóneos para realizarlas apenas se ha explorado en el ámbito oficial de la Cooperación Española. Es desde la academia donde más se han realizado esfuerzos de meta-evaluación y este forma parte de este pequeño inventario, cuyo propósito subyacente es el de aportar criterios que faciliten los procesos de evaluación y que, en consecuencia, logren incrementar la calidad de las mismas.

a. Contenido y estructura

El presente informe de meta-evaluación tiene la estructura y contenidos “típicos” de un informe de evaluación. Cuando escribimos típicos en realidad queremos decir comunes... a los mejores informes de evaluación de la Cooperación Española. Tras la revisión de los informes MAP, los cuales serán detallados más adelante, se constata que también la

¹ IV Plan Director de la Cooperación Española (2013-2016); Política de Evaluación (2013) de la Cooperación Española; Informes Anuales de Evaluación de la Cooperación Española (2013 y 2014); Plan Bienal de Evaluación (2013 - 2014); Manual de Gestión de Proyectos y Programas AECID (revisado 2013); Colección EGES (Vols. 1, 2 y 3); Síntesis de evaluaciones de MAP (2014) y Manual de gestión de evaluaciones de la Cooperación Española (DGPOLDE 2007).

² Sistematización y análisis de 50 evaluaciones externas... (2013) y algunos cursos de formación en evaluación.

³ Entre los que destaca: Haberse concentrado en la planificación y ejecución (y no tanto en la evaluación); las limitaciones de coordinación y alineamiento de los numerosos actores de la Cooperación Española; la debilidad de las Unidades de Evaluación; no haber acompasado los tiempos de evaluación en los ciclos de programación; la escasa y dispersa difusión de los hallazgos; los insuficientes mecanismos orientados a asegurar la calidad de los procesos evaluativos, etc.

⁴ Como se expresa en los dos trabajos académicos de Ambrós (2015) y Gudiño (2015), que tienen el valor de ser los primeros intentos de realización de meta-evaluaciones del sistema de cooperación español desde la academia (Universidad Complutense).

estructura es un factor de mejora, lográndose cierta uniformidad en los informes que permite una adecuada aproximación a la información allí volcada.

Entonces, si bien la meta-evaluación pone su foco de análisis en la evaluación del programa (y no en el programa en sí), el informe resultante puede entenderse como un escalamiento en sus contenidos, aunque la estructura se mantenga.

En este **capítulo I** se describen, además de los contenidos y su forma de presentación, las limitaciones, condicionantes y los ajustes que tuvimos que realizar en este estudio.

El **capítulo II** se dedica en la primera parte a la caracterización del objeto de estudio y en una segunda parte se describen los objetivos, el fin y la hipótesis del presente trabajo, diferenciando, por tanto, qué es lo analizado del para qué se analiza y cómo y bajo qué supuestos fue hecho.

En el **capítulo III** se abordan, de una manera muy elemental, las tipologías según las cuales se puede abordar una meta-evaluación, ubicando la nuestra en función a estas clasificaciones pre establecidas.

Posteriormente, se sitúa el objeto de la meta-evaluación en su contexto de referencia; a saber: la evaluación de la cooperación española y, más en concreto, la práctica (incipiente y escasa) de la meta-evaluación de la cooperación española, haciendo referencia tanto al componente institucional (AECID y SGCID) como al académico (Máster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid).

El **capítulo IV** se dedica a la explicación de la metodología aplicada en esta meta-evaluación, ya que, aunque en buena parte es el fruto de algunas lecturas metodológicas académicas (menos extensas de lo que nos hubiera gustado), de alguna forma, y esto es lo que puede resultar novedoso, es también resultado de nuestra experiencia personal como profesionales en el campo de la evaluación (uno más en la teoría y metodología; y otro más en la práctica).

Dentro de este mismo capítulo se detalla con claridad las preguntas de evaluación (5) y las sub preguntas a través de las cuales se han operacionalizado. Estas preguntas estructuran también la exposición de los hallazgos y las conclusiones y recomendaciones.

El capítulo finaliza con un detalle de todos los “productos” que esta meta-evaluación ha tenido que generar para contar con un mínimo de solidez sobre la que elaborar sus hallazgos y establecer sus conclusiones.

En el **capítulo V** iniciamos con una aproximación general a las evaluaciones de los MAP, a la manera de una aproximación al objeto de estudio (el programa) en un informe de evaluación.

A continuación, analizamos los hallazgos obtenidos de las fuentes primarias y secundarias estructurados según las 5 preguntas de meta-evaluación, para finalizar con el análisis de los factores que influyen en la calidad de los informes de evaluación.

En el **capítulo VI** exponemos las conclusiones de la meta-evaluación, estructuradas a partir de las preguntas de meta-evaluación, para facilitar la trazabilidad de los hallazgos.

En el **capítulo VII** se exponen las recomendaciones, que son dirigidas a la AECID y la SGCID, dividiéndolas en generales y específicas. Todas las recomendaciones se consideran operativas.

b. Limitaciones, condicionantes y ajuste del proceso

El proceso de esta meta-evaluación comenzó en mayo de 2015, tras la lectura de varios documentos. Durante el verano se fue ajustando el proyecto y ya en septiembre se produjo la primera reunión con José Manuel Argilés⁵. De esa y siguientes reuniones fue estableciéndose con mayor claridad tanto los objetivos como el objeto de la meta-evaluación.

Algo en lo que ambos coincidimos en estas reuniones, fue en la generación de un documento de calidad que tuviera utilidad, es decir, uso. En base a ello, el objeto de estudio (y con él los objetivos y metodología) fue orientándose hacia el interés mutuo de mejora de los procesos de evaluación dentro del sub sistema de la cooperación española⁶ (en la que ambos desarrollamos nuestras labores profesionales) y focalizado en América Latina (LAC), por la experiencia de trabajo de más de 20 años de uno de nosotros.

En base a ello, llegamos al acuerdo de que uno de los instrumentos de cooperación novedosos y con vocación de continuidad era el Marco de Asociación País MAP, que España establece con los países socios. El primer MAP se firmó en 2010 y las evaluaciones intermedias comenzaron en 2013. A la hora de apostar por este instrumento, primó también la accesibilidad a la documentación que han generado los procesos de planificación y, por supuesto, de evaluación de los MAP (a diferencia, por ejemplo, de las evaluaciones de la cooperación que realizan las ONGD españolas con fondos públicos).

La amplitud del objeto de evaluación (evaluaciones MAP en Latinoamérica), unido a la consistencia y profundidad de la metodología a aplicar, fueron haciendo necesario sucesivos ajustes metodológicos al proceso, entre los cuales destacamos:

- Si bien inicialmente estuvo previsto revisar las 6 evaluaciones MAP, aplicándoles la totalidad de las fases metodológicas, la gran cantidad de tiempo necesario para ello supuso que tan solo 3 (Costa Rica, El Salvador y Colombia) fueran meta-evaluadas en profundidad (aplicando las fichas de valoración a los TdR, oferta e informe, para luego diseñar y aplicar el proceso de contraste con las entrevistas)
- Durante el camino de revisión de las evaluaciones se fue haciendo evidente que era necesario contar con toda la información posible relacionada con el proceso de evaluación (expedientes de selección, ofertas no seleccionadas, intercambio de valoraciones diversas, informes de diseño o de gabinete, etc.) y someterla a riguroso análisis. Al no ser posible esto, se trató de abordarlo mediante las entrevistas, reconociendo que fue una opción de mínimos, en tanto limitó la información de los procesos evaluativos al recuerdo y la opinión de los actores que intervinieron directamente en ellos: Equipos evaluadores seleccionados y los gestores de la evaluación: AECID – sede y terreno- y SGCID.
- Si los MAP constituyen un claro esfuerzo de evaluación conjunta, esta meta-evaluación no ha podido contar, al menos directamente, con las valoraciones de los socios locales sobre el proceso de evaluación. Esta debilidad ha tratado de ser compensada mediante la indagación indirecta en el proceso de entrevistas, principalmente a través de los equipos evaluadores y el personal técnico de las OTC en los países (Costa Rica, El Salvador y Colombia)

⁵ Director de la División de Evaluación y Gestión del Conocimiento de la SGCID.

⁶ Entendemos por cooperación española al subsistema de ayuda para el desarrollo que realizan entidades españolas, incluyendo tanto a la AECID, como SGCID, comunidades autónomas y entidades locales, fundaciones, ONGD, etc.

- Este esfuerzo no hubiera podido realizarse sin la participación de numerosas personas, pertenecientes a la AECID, SGCID y empresas consultoras. En casi todos los casos, recibimos de ellas el apoyo necesario para recoger la información, si bien hubo contadas excepciones en que no fue posible. Al hilo de ello, encontramos limitaciones a la hora de ubicar a ciertas personas (las menos) que tuvieron responsabilidades en los procesos de evaluación revisados.

Además existieron algunas condicionantes al proceso de esta investigación. La primera que destaca es el doble sombrero del Director de la Tesis, José Manuel Argilés Marín, quien a su vez es el Director de la División de Evaluación y Gestión del Conocimiento de la SGCID, una de las dos entidades que tienen un rol programático en la gestión de las evaluaciones de la cooperación española objeto de este estudio.

La segunda condicionante es que no se logró entrevistar ni encuestar a ninguna de las personas de Planificación de la SGCID, quienes como formuladores de la metodología MAP, son de hecho uno de los principales usuarios de las evaluaciones y por tanto su aporte a esta meta-evaluación era tan crucial como la de la División de Evaluación.

Las limitaciones y las condicionantes expuestas han tenido consecuencias en la calidad final del estudio, que no ha sido lo sistemático ni lo profundo que hubiéramos querido. Pese a esta insatisfacción inicial, creemos que los hallazgos, conclusiones y recomendaciones esbozadas son coherentes con el propósito de la evaluación y contribuyen, en alguna medida, a la mejora del proceso de evaluación de los MAP si se hiciera uso de ellas.

Por último, es necesario asumir que, tras largos meses de trabajo analítico, la entrega final del presente trabajo de maestría se vio coludido con encargos de evaluación sobre el terreno en El Salvador y Cuba y ello impidió atender, de mejor manera, las recomendaciones de mejora establecidas por José Manuel Argilés, las cuales fueron realizadas con la misma profundidad y rigor que durante el resto del proceso.

II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

a. Objeto de estudio

El Marco de Asociación País (MAP):⁷

El Marco de Asociación País (MAP) es un nuevo instrumento de planificación estratégica con los países socios para avanzar en la aplicación de los principios de eficacia y calidad y llevar a la práctica la misión de la Cooperación Española. Por ello el MAP es una estrategia compartida de asociación a escala país cuyo propósito es contribuir al desarrollo humano, la disminución de la pobreza y el pleno ejercicio de los derechos. Fue implementado en 2010.

Su formulación debe de integrar al máximo de actores posible con potencial impacto sobre el desarrollo, mantener un estrecho diálogo y trabajo conjunto tanto con el país socio (gobierno, instituciones, parlamentos y sociedad civil) como con otros donantes, y reforzar la coordinación entre los propios actores de la cooperación española.

El MAP se concibe como un proceso permanente abierto que no se agota en la elaboración de un documento, sino que proporciona orientación estratégica a la acción de la cooperación en terreno. Sustentado en un grupo estable de coordinación sobre el terreno, requerirá de un análisis permanente del contexto y una mirada continua a la calidad de nuestras acciones y necesidades de mejora.

El propósito general del proceso Marco de Asociación es impulsar una mayor apropiación, alineamiento, y armonización de las intervenciones de la Cooperación Española en cada país. Esto significa orientar los esfuerzos de todos los actores españoles de desarrollo hacia el logro de resultados que han sido definidos por el propio país socio - a cualquier nivel: gobierno central, gobiernos locales, sociedad civil etc.- de forma conjunta con otros donantes, para ser colectivamente más eficaces, y facilitar y permitir el liderazgo del país en su proceso de desarrollo.

La teoría subyacente a los MAP se ha formulado en las sucesivas Metodologías para la elaboración de MAP. En ellas se indica la finalidad a la que responden los MAP, se señalan sus componentes, se formula su lógica y se plantean las “asunciones” o suposiciones, así como las cadenas de acontecimientos sobre las que se sustenta este instrumento estratégico.

Los objetivos y la lógica subyacente a cada MAP se formulan en el documento MAP correspondiente a cada país que, en principio, ha de ajustarse a la lógica teórica del instrumento MAP. Además, en cuanto proceso vivo, el MAP es actualizado, reinterpretado y llevado a la práctica por diferentes actores, por lo que es posible que la lógica formulada expresamente en la fase de diseño no siempre se corresponda con la lógica que guía en la práctica las actuaciones de cada uno de ellos.

La metodología del establecimiento de los MAP ha tenido, desde su implementación inicial en 2010, dos revisiones. La última de ellas es de 2013 y es la que está en vigor⁸. En principio,

⁷ La información sobre los MAP fue tomada de MAEC/SGCID. Algunas nociones relativas a los marcos de asociación (MAP) como objeto de evaluación.

⁸ Existe una revisión de 2014 que no ha sido publicada.

se va a proseguir evaluando los MAP, ya que se constituyen como elemento principal de planificación estratégica bilateral.

La evaluación de los MAP ha de plantearse desde una concepción sistémica o comprensiva que permita valorar sus diferentes dimensiones (diseño, procesos, estructura, resultados), enfatizando las relaciones que se establecen entre ellas. El foco de análisis se situará en los resultados, pero la evaluación no se limitará a describir los resultados que se han alcanzado, sino que explicará cómo y por qué se han alcanzado esos resultados y no otros.

El objeto de evaluación no es un documento, ni un programa, sino una estrategia viva que implica a numerosos actores. Por tanto, cada MAP ha de analizarse en cuanto instrumento estratégico general de la Cooperación Española a escala país sujeto a unas pautas generales y en cuanto herramienta de planificación estratégica para cada caso concreto. Ello requiere **desarrollar un marco teórico-metodológico adecuado para la evaluación de estrategias.**

En función de la fecha de aprobación del MAP que se esté evaluando, deberá revisarse la Metodología bajo la que fue elaborado para extraer de ella la **lógica genérica del MAP en cuanto instrumento estratégico.**

A la hora de **describir y valorar la lógica de intervención de cada MAP en cuanto herramienta concreta de planificación para un país singular**, se deberán considerar la lógica genérica del MAP contenida en la Metodología, la lógica concreta planteada en el documento MAP correspondiente y las lógicas que guían en la práctica el comportamiento de los diferentes actores. Una vez identificada la lógica de intervención, se deberán analizar críticamente los supuestos (asunciones y cadenas) sobre los que se basa.

El foco de la evaluación serán los resultados, pero desde un enfoque sistémico se explicarán los factores que han influido en su consecución.

En las **revisiones intermedias** el énfasis se situará en los resultados a nivel de procesos (aplicación de la agencia de eficacia y calidad del desarrollo). El análisis de los resultados de desarrollo se concentrará en estos casos en la revisión crítica de las lógicas planteadas para que la Cooperación Española contribuya a los resultados de desarrollo del país, de las matrices de resultados de indicadores, y de los mecanismos desplegados para implantar la gestión para resultados. En la medida en que las fuentes secundarias lo permitan, también se llevará a cabo un análisis de tendencias o avances en la contribución a los resultados de desarrollo previstos.

En las **evaluaciones finales** el énfasis se situará en el análisis de la contribución de la Cooperación Española a los resultados de desarrollo del país socio (sobre la base de las previsiones de cada MAP, pero incluyendo también los resultados no previstos). En cada uno de los sectores o ámbitos de actuación se valorará además la ventaja comparativa de los actores implicados y de las modalidades e instrumentos empleados respecto a la consecución de los diferentes resultados.

Las evaluaciones objeto de este estudio:

Partimos del hecho institucional de que estas evaluaciones pueden ser operativas⁹ o centralizadas¹⁰ (siendo, estas últimas y según los casos concretos que se expondrán a continuación, *centralizadas desde el inicio o centralizadas durante el proceso*). Esta clasificación de las evaluaciones, en operativas y centralizadas, la establecen los *Planes Bienales de Evaluaciones*.

Esta evaluación centra su objeto en el subsistema de evaluaciones de los Marco de Asociación País (MAP) en países de América Latina y el Caribe (LAC), específicamente Costa Rica, El Salvador, Colombia, Bolivia, Perú y Ecuador. Las primeras tres son analizadas en profundidad y las últimas sirven de contraste para el análisis general, tal como se explica en la fase No. 2 de la Metodología (capítulo IV).

Las principales características que se destacan de las evaluaciones de Costa Rica, El Salvador y Colombia

- **Costa Rica**

Es el único país donde todavía funcionaba el modelo de cooperación anterior denominado Comisión Mixta (COMIX) que establece el MAP para el período de 2011-2015. La evaluación comprometida en el MAP para el período 2011-2013 se gestiona directamente desde la OTC para enfrentar con base a ella la nueva reorientación de la cooperación plasmada en el nuevo Plan Director de la Cooperación Española (2013-2016) el cual establecía que en Costa Rica por ser un país de renta media alta y un alto nivel de desarrollo humano se replantearía la cooperación.

OTC y MIDEPLAN (organismo nacional con funciones de coordinador de seguimiento de la cooperación con España) elaboran los TdR, con el aval de AECID sede. DEGC/SGCID siendo una estructura nueva dentro del aparato estatal español se entera cuando la evaluación ya estaba concluida.

La evaluación de este COMIX-MAP tiene como principal **orientación evaluativa** se enmarca en Juicios finales sumativos, con una **metodología** cualitativa, en la que predominan los resultados como el **nivel de la evaluación**: a nivel general el desarrollo del MAP y la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado. A nivel específico, realizar un análisis en profundidad de uno de los proyectos en ejecución y las **funciones principales** son las de: aprendizaje, control de calidad y rendición de cuentas.

El proceso de evaluación involucró a diversos actores nacionales aunque todos ellos se coordinaban a través de MIDEPLAN. No tuvo mayores limitaciones, salvo el hecho de la falta de información clara y centralizada y de que no fue orientada por la SGCID. Por ser un equipo evaluador (EPYPSA) con oficinas en el país, el presupuesto no fue una limitación por que no tenían que usar fondos de la evaluación para el desplazamiento a otro país.

⁹ En la mayoría de los casos de evaluaciones de proyectos y programas, cuya información es valiosa principalmente a nivel de cada país o Departamento como base para evaluaciones y estudios posteriores de carácter global o agregado. Son gestionadas desde las unidades de AECID.

¹⁰ Evaluaciones centralizadas son aquellas en cuya gestión participa la División de Evaluación de la SGCID, conforme a las competencias que le atribuye el RD 342/2012.

• El Salvador

Este país tiene una doble particularidad. Es el primero con el que España firma el MAP y es a su vez el primero en ser evaluado. El MAP se firma en 2010 para el período 2010-2014. Está prevista la evaluación intermedia para el período 2010-2012 a cargo del Comité Técnico Gestor (CTG) integrado por la OTC y el Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo (VMCD) de El Salvador.

Los TdR fueron elaborados por OTC y el VMCD y la DEGC/SGCID se integra en la fase de evaluación de las ofertas y adjudicación de la licitación, asumiendo su rol de

La evaluación de este MAP tiene una **orientación evaluativa** participativa y enmarcada en Juicios finales. La **metodología** es cualitativa y el **nivel de la evaluación** está orientado al contexto, el diseño, estructura y procesos del instrumento de planificación y sus resultados, con el **propósito** de contar con un informe que aporte al aprendizaje, sirva para la mejora del programa y facilite la rendición de cuentas

El proceso de evaluación involucró a diversos actores nacionales e internacionales incluyendo a la Coordinadora de ONG Española. Las principales limitaciones y/o determinantes de esta evaluación se enmarcan en la aparente falta de coordinación entre los gestores de la evaluación que cambiaron en la marcha las necesidades informativas y la orientación de la evaluación, creando incertidumbre en el equipo evaluador (AIDSOCIAL) y en el proceso. Así mismo el acceso a información oportuna determinó algunos de los retrasos del proceso, a lo que se suma el nivel y cantidad de correcciones solicitados por parte de DEGC/SGCID.

• Colombia

EL MAP en Colombia se estableció para el período 2011-2014, siendo que la evaluación intermedia prevista en el mismo incluiría el período 2011-2012.

La evaluación se gestiona directamente desde la DEGC/SGCID, quien elabora los TdR consensuando las necesidades informativas de los diferentes actores que participan en la ejecución del MAP tanto en España como en Colombia. En el país el actor clave es la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC).

La evaluación de este MAP tiene una **orientación evaluativa** basada en la Teoría del cambio y en Juicios finales, con una **metodología** cualitativa y el **nivel de la evaluación** está orientado al contexto, el diseño, estructura y procesos del instrumento de planificación y sus resultados, con el **propósito** de contar con un informe que aporte al aprendizaje, sirva para la mejora del programa y facilite la rendición de cuentas

El proceso de evaluación involucró a diversos actores nacionales e internacionales. Las principales limitaciones y/o determinantes de esta evaluación fueron la falta de información pertinente, centralizada y actualizada que obligó al equipo evaluador (KALIDADEA) a invertir tiempo en buscarla y sistematizarla ocasionándoles pérdidas económicas más allá de lo que estaba devengando según el contrato. La segunda fue la cantidad de correcciones solicitados por parte de DEGC/SGCID.

En el siguiente cuadro, vemos, superpuestas, las duraciones temporales (por años) de los periodos MAP evaluados.



*.- En Ecuador se realizó evaluación final

b. Objetivo, fin e hipótesis de meta-evaluación

En este trabajo, se pretende valorar específicamente determinados factores, que consideraremos *estructurantes*¹¹, a la hora de entender el impacto final de un producto evaluativo (es decir, un informe de evaluación). Más allá de esto, trascendiendo las posibilidades de este informe, estarían las claves del éxito del proceso evaluativo en su conjunto (la suma del proceso del informe de calidad¹² con un uso adecuado¹³ de éste).

Esta meta-evaluación se ha centrado en la evaluación de los factores (asumidos como hipótesis de trabajo) que inciden en la calidad de los informes de evaluación, sin entrar en algo tan importante como el uso de la evaluación¹⁴. Esta división es en parte artificial ya que, como han puesto de manifiesto diversos autores (entre otros Gudiño¹⁵, 2015 y Larrú y Mendez, 2012), el proceso de evaluación y su calidad también influyen en el uso: la reflexión comienza antes de la aprobación del informe, dado que se producen relaciones entre

¹¹ Según la definición de P. Bourdieu: principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones que pueden estar objetivamente adaptadas a su fin sin suponer la búsqueda consciente de fines y el dominio expreso de las operaciones necesarias para conseguirlos.

¹² Podemos tomar como referencia de la calidad de un informe de evaluación a los estándares de la OCDE de 2010.

¹³ Entendemos por *uso adecuado*, al menos cuando: a) las recomendaciones se utilizan para la mejora del programa y/o existe mejora, aunque no se apliquen las recomendaciones; b) la evaluación produce mejoras en la institución ejecutora del programa; c) se fortalece la cultura de evaluación; d) se facilita la rendición de cuentas pública.

¹⁴ La utilización de las evaluaciones en la cooperación española ha sido recientemente abordada por Gudiño (2015)

¹⁵ En suma, la literatura sobre utilización confirma que la visión "clásica" sobre el uso directo de los productos de la evaluación como instrumento para la toma de decisiones sigue siendo importante (Shula & Cousins, 1997) pero resulta insuficiente para captar la multiplicidad de efectos posibles. Es preciso, entonces, ampliar la mirada al menos en dos direcciones. 1) La influencia: es necesario buscar usos indirectos de la evaluación, conceptuales (Saunders, 2012), iluministas (Weiss, 1988a) o simbólicos, que pueden tomar la forma de aprendizajes, conceptos o estrategias (nuevas, confirmadas o revisadas), más allá del corto plazo (Weiss, 1998; Kirkhart, 2000; Alkin & Taut, 2002). 2) El proceso: para identificar la utilización es preciso observar tanto los productos como el proceso de evaluación (Patton, 1997), considerando especialmente la participación de promotores y usuarios potenciales desde su concepción hasta la fase de seguimiento de recomendaciones (Cousins, 2003). En este sentido, un elemento central es la existencia de espacios de comunicación e interacción durante la evaluación y en el desarrollo de los métodos de recolección y análisis de la información, así como en la identificación de los hallazgos y la formulación de recomendaciones, que pueden ser realizados como ejercicios de fortalecimiento de capacidades y auto-aprendizaje (Forss, Rebien, & Carlsson, 2002), con influencias tanto individuales como en la organización (Mark & Henry, 2004).

diferentes sujetos en torno a la evaluación, e idealmente, la participación en la evaluación promueve el conocimiento sobre la propia actividad evaluativa.

La primera y más extensa, a la que denominamos el **proceso**, que conduce a la elaboración y difusión del informe de evaluación (motivación o necesidad de evaluar, definición del objeto, aproximación evaluativa, operacionalización y diseño metodológico, trabajo de campo, obtención/ construcción de datos, interpretación, enjuiciamiento y comunicación de datos) y el **uso** del mismo (toma de decisiones para la mejora del programa, rendición de cuentas y aprendizaje).

Entendemos en este trabajo el proceso de producción del informe de evaluación¹⁶ a la secuencia que transcurre entre la “fase 0” (motivación para evaluar) hasta la aprobación del informe final de evaluación. Un aspecto tan relevante como el uso (más adelante también lo denominamos *respuesta*) de los informes¹⁷, que sin duda es uno de los factores que incide en la calidad global de una evaluación (particularmente en la mejora del programa, la rendición de cuentas y el aprendizaje organizacional) no ha sido abordado en este trabajo, al haber optado, en un marco de recursos limitados, por el proceso sobre el uso. Aunque éste es fundamental en toda evaluación y aunque algunos de los elementos que se abordan en este trabajo, como la motivación para evaluar o la participación de los agentes críticos, pueden influir en el mismo, el uso no siempre está directamente vinculado a la calidad del informe.

Además, dado que el informe debe orientar decisiones o cambios en la gestión y ha de ser una herramienta para la rendición de cuentas, es preciso que los hallazgos sean robustos y que los juicios de valor que se lleven a cabo estén debidamente sustentados, lo que refuerza la decisión de centrarnos en el *proceso*.

En relación con la diferenciación, un tanto artificiosa que hemos establecido, entre *proceso* y *uso*, hemos identificado los 5 factores con mayor peso desde la decisión de evaluar hasta la aprobación del informe de evaluación:

- la capacidad de los equipos gestores de la evaluación
- la capacidad de los equipos evaluadores
- la disponibilidad de información de calidad
- la participación y el involucramiento de los agentes críticos
- la existencia de recursos disponibles para la evaluación

La **hipótesis** de este trabajo puede enunciarse así: cuanto mayores capacidades tengan los equipos gestores y evaluadores, y se disponga a tiempo de información de calidad, los agentes críticos se sientan motivados por el proceso y participen en él, y se disponga de los fondos y el tiempo adecuado para realizar la evaluación, mayor será la calidad del informe de

¹⁶ De este modo, reduciendo conscientemente la complejidad del proceso, entendemos que el análisis externo de un informe de evaluación puede conformarse por dos grandes etapas: a) el proceso de elaboración del informe de evaluación y b) el uso del informe de evaluación.

¹⁷ Nos referimos exclusivamente al uso de los informes y no al de las evaluaciones, que es algo más amplio que comienza con el propio proceso (el hecho de evaluar puede llevar a los individuos a repensar su práctica, a revisar sus asunciones teóricas, a relacionarse de otra manera con otros actores, etc.)

evaluación que podrá ser utilizado para la mejora (rendición de cuentas, toma de decisiones, aprendizaje y mejora del programa)¹⁸

A esto, se suma una amplia literatura sobre los elementos que influyen en la toma de decisiones¹⁹, incluida la utilización del informe, ya que ésta depende de otros factores que no tienen que ver únicamente con su calidad, como son: contexto político, el momento en el que se toman las decisiones, la credibilidad de la evaluación, la posibilidad real de asumir las recomendaciones (si existe presupuesto disponible, si los ciclos administrativos lo hacen factible, etc.). Además, se debe considerar que, cuando las evaluaciones corroboran las intelecciones (sobre el programa) previas a ellas, se utilizan más que cuando cuestionan el *statu quo*.

A continuación, proponemos un cuadro donde se cruzan los (5) factores *estructurantes* con las fases típicas y sintéticas del ciclo básico de un proceso evaluativo²⁰. Este cuadro nos permite ver, según nuestra hipótesis a contrastar, que existen tanto factores que tienen especial relevancia en todo el proceso (los equipos gestores de la evaluación, los recursos) como fases que resultan cruciales en el proceso para todos los participantes (ejecución, coordinación y seguimiento).

		CAPACIDAD DE EQUIPOS GESTORES	CAPACIDAD DE EQUIPOS EVALUADORES	DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN	PARTICIPACIÓN ADECUADA	RECURSOS NECESARIOS
INICIO	Iniciativa de la evaluación (decisión, planificación)					
	Elaboración TdR					
CONTRATACIÓN	Difusión TdR					
	Presentación de propuestas					
	Valoración de propuestas y adjudicación					
	Firma del contrato					
PROCESO	Realización del diseño					
	Aprobación del diseño					
	Ejecución, coordinación y seguimiento					
	Realización/ aprobación de productos					
RESPUESTA	Difusión y comunicación de resultados					
	Rendición, toma de decisiones, aprendizaje, mejora					

¹⁸ También entendemos que la responsabilidad de esta fase de *uso* o *respuesta* excluye a los equipos evaluadores en la práctica de la evaluación en cooperación para el desarrollo, aunque puede haber un uso durante el proceso que sí tiene que ver con lo que hagan los gestores y los evaluadores (Weiss).

¹⁹ Gudiño (págs. 62 y ss. de su tesis) revisa varios estudios empíricos sobre la utilización de las evaluaciones. Mientras, ODI, de manera más general, revisa la bibliografía sobre el uso de evidencias en las políticas públicas <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/4507.pdf>

²⁰ Inspirado en el Anexo I. RESPONSABILIDADES EN LOS DIFERENTES TIPOS Y FASES DE LAS EVALUACIONES de la *Instrucción del Secretario General de Cooperación para el Desarrollo para la gestión de las evaluaciones de de la SGCID y la AECID* (enero de 2015).

Entonces, según lo anterior, el **objetivo** de evaluación es: Evaluar los factores que han incidido en la calidad de los informes de evaluación de los MAP finalizados entre 2013 y 2015.

El **fin** de la meta-evaluación es: contribuir a la mejora de la calidad de las futuras evaluaciones de los MAP en la medida que de las conclusiones y recomendaciones, podrían adoptarse medidas que contribuyeran a asegurar cierta homogeneidad en los procesos que logren incrementar la calidad de este tipo de evaluaciones, al ser evaluaciones con un objeto similar.

III. MARCO TEÓRICO

a. Tipología, concepto y práctica de la meta-evaluación

Se ha realizado una meta-evaluación **sumativa** de carácter **externo** pero atendiendo al diálogo constante entre las partes involucradas, que desde la perspectiva investigadora son:

a) la AECID/SGCID como objeto de estudio (que adquiere condición de *co-sujeto* desde el inicio del proceso evaluativo al tomar parte en la construcción del objeto de estudio²¹ y, sobre todo, en la fase de las recomendaciones);

b) el investigador como sujeto (que también adquiere condición de *co-sujeto*)

Además, siguiendo la clasificación propuesta por Bustelo (2004), se trata de un ejercicio **ex – post** y que ha aspirado a analizar la mayor parte de sus contenidos; a saber: el **diseño**, el **proceso** y los **resultados** (aunque en este caso nos hemos limitado, por las razones aducidas al inicio, a la meta-evaluación de los productos u *outputs* y no de los efectos u *outcomes*, ya que no ha sido posible analizar aquí el uso). La intencionalidad de esta meta-evaluación, en relación a su tipología, quedaría reflejada así:

FORMATIVA	EX – ANTE	INTERNA	DISEÑO
SUMATIVA	EX – POST	EXTERNA	PROCESO
			RESULTADOS
			• Productos
			• Efectos

Tal vez hubiera sido más adecuado comenzar explicando que la palabra “metaevaluación” no está reconocida por la Real Academia de la Lengua Española y, por tanto, el modo adecuado de escribirla es anteponiéndole el elemento compositivo *meta* seguido del prescriptivo guion. De este modo, el significado de la propia palabra compuesta, *meta-evaluación*, ya nos indica que nos referimos a algo que ocurre “después de” la evaluación.

Como hemos visto, después de la evaluación pueden ocurrir varias cosas. Si nos referimos a la evaluación en sí, puede ocurrir que el informe sea útil o no, es decir, tenga uso para la toma de decisiones de mejora, o no lo tenga, algo que, según la propia AECID (2013), ha pasado con la inmensa mayor parte de las evaluaciones financiadas con sus fondos²².

Si subimos un escalón más y tratamos de analizar el informe de evaluación, podemos ver que las principales corrientes metodológicas pueden promover su enjuiciamiento (usualmente mediante listas de comprobación, en lo que vendría a ser el último nivel de la evaluación, en

²¹ Se pretende afrontar la *meta-evaluación* desde una perspectiva *participativa* al superar la acción *participante*, más propia de los procesos investigativos positivistas de construcción de conocimiento objetivo.

²² A este respecto, Bustelo recomienda que para el estudio de la utilización de los procesos evaluativos se requeriría una investigación longitudinal de 5 años (2004: 9) a partir de la publicación del informe de evaluación.

una especie de examen autorreferencial) y/o su comprensión, entendiéndolas como un proceso social complejo (Díaz: 2011: 175).

Las fuentes metodológicas consultadas (Díaz: 2005a, 2005b, 2011, Bustelo: 2004) centran las tendencias de la meta-evaluación hacia las dos corrientes predominantes: las *listas de comprobación* y la *hermenéutica*. Si bien la primera generalmente se asocia a la KEC²³ de Michael Scriven, la segunda se asocia con las primeras propuestas de Ernest House cercanas a la aplicación del método hermenéutico, entendido como análisis profundo de textos, y su desarrollo posterior por autores como Guba y Lincoln, Schwandt y Halpern o Santos Guerra.

Tomando el análisis desde otro punto de vista, podríamos afirmar que la primera corriente está orientada hacia la revisión de la calidad, es decir, tendría una función claramente evaluadora (en cuanto a emisión de juicios) de la evaluación y, por tanto, de la rendición de cuentas; mientras que la segunda, la hermenéutica, estaría orientada por la función comprensiva de los procesos de evaluación y, por tanto, hacia la generación de lecciones aprendidas.

Nos debemos remontar hasta 1967 (Michael Scriven) para llegar por primera vez al concepto de meta-evaluación. Su propuesta, resumida por Díaz (2011), supone asumir la meta-evaluación como un proceso final de control de calidad, del que emanan juicios sobre su valor, basado en listas de comprobación²⁴ de las que asume replicabilidad en otros contextos evaluativos. Daniel Stufflebean, en 1975, parece seguir los mismos presupuestos y afianza la tendencia hacia el uso de la meta-evaluación como proceso rendición de cuentas. Otro tanto parece asumir Patton al considerarla como una evaluación de la evaluación basada en una serie de normas y principios profesionales.

Ya en 1980, con el advenimiento del postmodernismo en ciencias sociales, Ernest House propone un estudio cualitativo de los informes de evaluación en los que se exploren “las disonancias que se presentan en la evaluación y en su informe” (Díaz: 2011: 172). A partir de aquí, la corriente hermenéutica enlaza con ésta, que podríamos denominar cualitativa (al menos en oposición a la anterior) y que pone parte del foco en el contexto general de la evaluación, incluyendo los niveles epistemológicos reflexivos. También dentro de esta corriente podríamos enmarcar a Carol Weiss, quien reserva el término meta-evaluación para la evaluación integral de evaluaciones.

La aportación del *Joint Committee on Standards for Educational Evaluation*, creado en 1980 por más de doscientos profesionales de la evaluación, desarrolla, en su segunda norma del año 1994, una definición de meta-evaluación claramente orientada hacia la contraloría social de la información, particularmente por los agentes críticos.

Nuevamente nos ceñimos al trabajo de Ambrós (2015: 11-15) para repasar brevemente la génesis del concepto aludido. Más recientemente el ideario de la meta-evaluación ha sido progresivamente asumido por organizaciones de cooperación como la OCDE quien, en 2002, asumió el término bajo un doble criterio de enjuiciamiento de evaluaciones y equipos evaluadores, uniéndolo a la exposición sobre constataciones de un conjunto de evaluaciones,

²³ Key Evaluation Checklist o listado de comprobación.

²⁴ *Key Evaluation Checklist*.

algo discutido por Bustelo (2004: 1-3) al tratarse de otro método denominado *síntesis de evaluaciones*²⁵ en el que no ahondaremos aquí.

Ya en 2010, el CAD elaboró un listado de estándares de calidad para la evaluación del desarrollo. Este listado supone operacionalizar los listados de comprobación de procesos de evaluación desde las principales instituciones de desarrollo²⁶, generando con ello tendencias en el sistema de cooperación español (como lo es la propia ficha utilizada aquí).

Otros grandes donantes han elaborado sus propios estándares de calidad, como por ejemplo el Grupo de la ONU para la Evaluación UNEG o la Agencia de Desarrollo de Estados Unidos (USAID) en 2011.

Las tres instituciones comparten una preocupación por la visibilización de los derechos humanos y el género (considerando el cambio de paradigma desde la satisfacción de necesidades básicas hasta el ejercicio de derechos). Además, en estos criterios “predominan aspectos de validez, credibilidad, rigor (...) y un enfoque jurídico de adecuación al encargo” (Ambrós: 2015: 15).

Como se ha visto, y hasta donde se ha podido acceder a fuentes, la incipiente concepción meta-evaluativa de la cooperación internacional y, en particular del subsistema español, transita preferentemente por la vía alumbrada por Scriven y otros. La propuesta del presente documento pretende, sin embargo, ir más lejos de esta visión centrada en la auditoría de informes de evaluación (entendida como la revisión del cumplimiento de estándares) y contar también con una metodología comprensiva del proceso de evaluación como fenómeno social complejo. Para ello, nos serviremos de la reelaboración de la propuesta hermenéutica aplicada a la evaluación propuesta por Díaz (2004b; 2011), que será expuesta en el capítulo de metodología.

b. La práctica de la meta-evaluación en/ sobre la Cooperación Española

El trabajo de Ambrós (2015) se considera la fuente precisa para abordar, resumidamente, el estado de la cuestión de la cooperación española en relación a la meta-evaluación. Fue en 1998, con el manual *Metodología de evaluación de la Cooperación Española*, cuando se habló por primera vez de meta-evaluación, adscribiéndolo directamente al principio de transparencia mediante la difusión pública de resultados (sin duda, una de las asignaturas pendientes de la cooperación española, muy particularmente la realizada por ONGD).

Siguiendo a la autora citada, las primeras evaluaciones dentro del sistema se produjeron a finales de la década de los 90. Esta práctica evaluativa pasó a convertirse en una especie de “moda” o mejor, de condicionante, lo que produjo un crecimiento tan notable que, una década más tarde, se contaba con varios cientos de evaluaciones²⁷ de las que se apenas

²⁵ El cual usualmente se centra en “el análisis de los resultados arrojados por distintas evaluaciones” (Ballard citado en Bustelo: 2004: 2).

²⁶ Ambrós (*Op. Cit.*, pag. 13) elabora una interesante reconstrucción de estos estándares de calidad a partir de los acuerdos sobre la política del desarrollo y sus conferencias internacionales.

²⁷ Nos referimos exclusivamente a las evaluaciones externas de Proyectos y Programas ejecutados por ONGD financiados con fondos de la AECID. La autora, Maite Ambrós, es además la Jefa Adjunta del Departamento de ONGD de la AECID y llega a contabilizar, hasta 2014, casi un millar de estas evaluaciones.

existió siquiera seguimiento en su gestión. Todo ello, pese a que el Plan Director de la Cooperación Española 2005 – 2008 impulsó la mejora de la práctica evaluativa. En resumen, pareció haberse desencadenado un proceso de evaluación con poco seguimiento de su calidad (y su uso).

En 2007, con la edición del *Manual de gestión de evaluaciones de la Cooperación Española*, se trató de mejorar el sistema de gestión de evaluaciones, orientándolas mediante el análisis de la calidad técnica y metodológica del proceso evaluativo. Un aspecto interesante de este manual fue que el anexo 1 es una ficha en la que se enuncian los 9 criterios sobre los que se valoran los informes de evaluación y que, de alguna forma, es el antecedente de la actualmente utilizada por la SGCID/ AECID y que ha sido empleada en la primera fase metodológica de este estudio. Pese al esfuerzo, nos dice Ambrós que “nunca se utilizó para hacer un ejercicio serio de meta-evaluación o de síntesis de evaluaciones” (2015: 36), pese a las orientaciones del PDCE 2009 -2012.

Es en el periodo del actual PDCE 2013 – 2016 que se invita a mejorar el sistema de planificación y a compartir lecciones aprendidas, que sin duda son dos componentes esenciales de la meta-evaluación. Todavía más lejos, pues una de las claves de la evaluación orientada a la mejora continua es la “revisión de evaluaciones (...) y meta-evaluación, por parte de SGCID de un número significativo de ellas” (MAEC/SGCID: 2013: 56- 57) con el principal objetivo de “revisar su calidad” pero también de obtener lecciones aprendidas y extraer estándares para el conjunto del sistema de cooperación.

En definitiva, la cooperación española contaba con una enorme cantidad de informes de evaluación sin sistematizar, de los que recelaba de su calidad y de los que se proponía aprender. Eso se hace evidente en 2013 y es a partir de entonces cuando la práctica de la meta-evaluación comienza a dar sus primeros frutos, como el aludido estudio de las 50 evaluaciones finales del mismo año (AECID: 2013) promovido por la Dirección del Departamento de ONGD de la AECID o el documento de *Síntesis de evaluaciones a los MAP* (MAEC/SGCID: 2014).

Fue en 2013 también cuando, gracias a la *Política de Evaluación de la Cooperación Española*, ha tomado forma la preocupación por la calidad de las evaluaciones producidas dentro del sistema.

Resulta significativa la afirmación de Ambrós (2015: 37) cuando reconoce que la posibilidad de adaptar instrumentos para evaluar evaluaciones en la cooperación española apenas se ha explotado. También señala que, oficialmente, no se ha producido ninguna meta-evaluación desde dentro del sistema, aunque sí desde el académico, como es su propio caso y otros escasos que no se han hecho públicos, como el de Cecilia Rocha (2009) y el más reciente de Florencio Gudiño (2015).

En 2012, desde la Universidad San pablo CEU, Larrú y Méndez realizaron un ejercicio de revisión de evaluaciones (centrado en las convocatorias de Convenios AECID 2006 y 2007). Este trabajo se centra en dos actores clave de la cooperación española, como son la AECID y las ONGD. Dentro de la AECID, la SGPOLDE tiene un papel relevante (al tener funciones de evaluación de la cooperación española en esos años) ya que no se le había conferido a la SGCID la responsabilidad hasta 2013 (además de que la SGCID tampoco realiza actualmente este tipo de evaluaciones operativas), aunque con matices, ya que la SGPOLDE (y después la DGPOLDE) se crean desde el principio fuera de la AECID.

La presente investigación trata de recoger algunas de las enseñanzas de estos trabajos previos de meta-evaluación (institucionales y académicos) para centrarse en indagar sobre los factores condicionantes de la calidad en el proceso de la evaluación.

IV. METODOLOGÍA

a. Metodología empleada: fases del análisis, instrumentos y preguntas

La presente meta-evaluación, parte de una revisión de las concepciones o corrientes dominantes de meta-evaluación (la principal orientada hacia la revisión de la calidad y la secundaria orientada por la función comprensiva de los procesos de evaluación), considerando adecuadas ambas propuestas e incluso, complementarias (procesualmente hablando).

Los ejercicios meta-evaluativos relativos a la cooperación española son todavía extremadamente insuficientes²⁸. Dentro del ámbito académico (particularmente dentro de la facultad de Sociología y Ciencias políticas de la Universidad Complutense), se han desarrollado interesantes meta-evaluaciones con la cooperación española como objeto de estudio, aunque igualmente escasos²⁹.

En su mayoría, estas investigaciones han carecido de un tercer componente metodológico que permitiera contrastar la información hacia la generación de evidencias sobre aspectos que consideramos vitales para dar respuesta a la pregunta meta-evaluativa planteada por este trabajo: ¿En qué grado los gestores y equipos evaluadores influyen en la calidad de los informes de evaluación?

Por ello, la propuesta metodológica desarrollada, ha contemplado tanto la utilización de análisis documental (listas de comprobación), como la generación de fuentes primarias (técnicas informativas/ cualitativas) tomadas como un paso metodológico complementario necesario para lograr la comprensión final de las preguntas.

Fases del análisis y diseño *ad hoc* de instrumentos

Las fases de la presente meta-evaluación están enmarcadas en 5 fases *sumativas*³⁰ que comienzan con: 1) la identificación de los objetos a evaluar (en este caso los informes de evaluación de los MAP en LAC); 2) pasando por la caracterización de estas evaluaciones mediante una sencilla ficha previa; 3) para luego aplicar estándares de calidad autorizados³¹ y obtener una valoración de las evaluaciones; 4) la generación de valoraciones primarias (entrevistas semiestructuradas) sobre los procesos analizados, y 5) por último, la realización de una encuesta. Cabe decir, como será explicado después, que las fases 4 y 5 son casi complementarias: se aplicó la 4) a 3 evaluaciones MAP y, en función de los hallazgos, la fase 5) a las otras 3 evaluaciones.

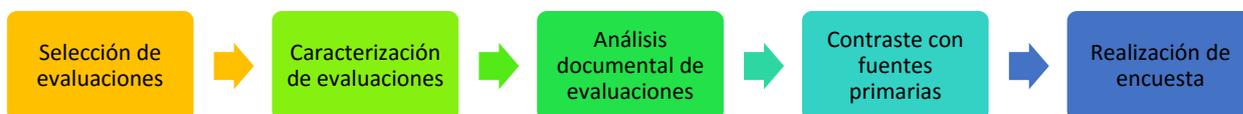
²⁸ Entre las excepciones podemos citar: “Sistematización y análisis de 50 evaluaciones externas...” (AECID: 2013); y “Síntesis de evaluaciones de MAP” (SGCID: 2014).

²⁹ Por ejemplo, los de Gudiño (2015) y Ambrós (2014), a los que habría que sumar otro citado por Ambrós: Cecilia Rocha en el año 2009.

³⁰ Cada fase añade un elemento de profundización en el análisis para favorecer la valoración final.

³¹ Según la idea de P. Bourdieu relativa a la justificación de un hecho social.

De esta forma, la metodología propuesta quiere venir a completar, con sus sucesivas fases o momentos, el proceso de evaluación considerado como un todo, es decir, desde una perspectiva holística. De modo esquemático:



El esquema de análisis final, como se ha dicho, partió de las 5 preguntas de meta-evaluación operacionalizadas a partir de las sub-preguntas (17). Éstas, a su vez, fueron desglosadas en nuevas preguntas con el indicador como guía, para cada una de las técnicas propuestas.

El análisis de las herramientas de caracterización y lista de comprobación permitió disponer de los primeros datos, sirviendo de base para la elaboración de cuestionarios y guías de entrevistas. Los datos compilados, a su vez, por estas entrevistas, sirvieron de base para la elaboración de los cuestionarios, los cuales fueron dirigidos a las personas involucradas en los procesos evaluativos de: AECID (sede y terreno), DEGC/SGCID y equipos evaluadores.

Se construyó una base de datos en la que se pudo cruzar toda la información cuantitativa generada por la evaluación (que será explicada después): fichas de caracterización, fichas de control de calidad de TdR, de las ofertas y de los informes finales. Se realizaron los respectivos análisis uni-variados y bi-variados que permitieron conocer tendencias.

Para el análisis de las entrevistas se procedió de la siguiente manera: todas las entrevistas (excepto una) pudieron ser grabadas, por lo tanto, todas fueron transcritas. Una vez realizada la transcripción, se elaboró una sencilla herramienta (denominada *cuadro de significación*) donde se fue ubicando la información relevante en relación con las 17 sub-preguntas.

Ahora bien, debido a que meta-evaluar en profundidad (aplicación de listas de comprobación, análisis documental y entrevistas) todas las evaluaciones (6) no fue posible, finalmente se tuvo que ajustar el proceso, economizando la aplicación de los instrumentos diseñados para la meta-evaluación, de la forma siguiente:

MAP	Ficha de caracterización	Listas de comprobación	Análisis hermenéutico ³²	Entrevistas	Cuestionarios
Costa Rica	1	1	3	3	0
El Salvador	1	1	3	4	1
Colombia	1	1	3	4	0
Perú	1	0	0	1	6
Bolivia	1	0	0	0	7
Ecuador	1	0	0	0	4

³² Se ha aplicado 3 fichas con lista de comprobación (una numérica y otra narrativa): a los términos de referencia, a las ofertas y a los informes de evaluación (incluyendo el resumen del informe).

Del cuadro se colige que:

- ✚ todas (6) las evaluaciones MAP del área seleccionada fueron revisadas al menos superficialmente para cumplimentar la ficha de caracterización FASE 2
- ✚ 3 evaluaciones (Costa Rica, El Salvador y Colombia) fueron analizadas en profundidad aplicando fichas con listas de comprobación con valoración cuantitativa (a los TdR, oferta e informe de evaluación) e informes de valoración cualitativa (a los TdR, oferta e informe de evaluación) FASE 3
- ✚ 3 evaluaciones (Costa Rica, El Salvador y Colombia) fueron base para desarrollar un proceso intenso de indagación mediante entrevistas semiestructuradas a sus actores clave (equipos evaluadores, equipos gestores de las OTC, equipos de AECID en sede y equipos de la División de Evaluación y Gestión del Conocimiento de SGCID)³³. En el caso de Perú, por haber realizado la evaluación la misma empresa que Colombia, se mantuvo una entrevista semiestructurada. FASE 4
- ✚ Encuestas en 3 países (Bolivia, Perú y Ecuador) a sus actores clave (equipos evaluadores, equipos gestores de las OTC, equipos de AECID en sede y equipos de la División de Evaluación y Gestión del Conocimiento de SGCID) para lograr información cerrada sobre el proceso de evaluación de sus MAP.

1

• IDENTIFICACIÓN DE LAS EVALUACIONES

La primera fase consistió en la selección de las evaluaciones que fueron evaluadas. Para ello, se consideraron una serie de criterios, que pueden dividirse en primarios y secundarios en relación con el objetivo de la meta-evaluación.

Criterios primarios:

- Evaluaciones centralizadas de la Cooperación Española³⁴
- Evaluaciones realizadas después de la aprobación de la nueva Política de Evaluación de la Cooperación Española (2013)
- Evaluaciones comparables por su tipología: Marco de Asociación País (MAP)

Criterios secundarios:

- Definición del área geográfica: América Latina y Caribe (LAC)
- Periodo temporal: desde 2013 a la actualidad (periodo en el que se han desarrollado todas las evaluaciones de los Marco de Asociación País en LAC)
- Tipología: Evaluaciones intermedias de los MAP

³³ No se pudo contar con las valoraciones de los socios locales de manera directa. Se indagó esta valoración a través de las entrevistas con OTC y equipos evaluadores.

³⁴ En casos como éste, en que Cooperación Española aparece con mayúsculas, nos referimos al liderazgo de AECID/ SGCID en el proceso.

Con ello, las evaluaciones a evaluar, con distinta profundidad, fueron las 6 siguientes:

- Revisión intermedia del Marco de Asociación País Bolivia – España 2011 - 2015
- Evaluación externa intermedia de la X Comisión Mixta Hispano Costarricense
- Revisión intermedia del Marco de Asociación País Colombia – España 2011 - 2014
- Evaluación final Marco de Asociación País Ecuador – España 2011 - 2013
- Revisión intermedia del Marco de Asociación País El Salvador – España 2011 – 2014
- Revisión intermedia del Marco de Asociación País 2013- 2016 entre la Cooperación Española y Perú

A continuación, presentamos un cuadro sintético donde se ubican a los principales actores clave participantes en las evaluaciones MAP de los 6 países. Nótese que una únicamente una empresa participó en más de una evaluación MAP; así como la DEGC/SGCID participó en todos los procesos MAP excepto en el de Costa Rica.

PAÍS	COOPERACIÓN ESPAÑOLA	EMPRESA
BOLIVIA	AECID, SGCID	GCI Salud y Desarrollo
COSTA RICA	AECID	EPYPSA
COLOMBIA	AECID, SGCID	KALIDADEA
ECUADOR³⁵	AECID, SGCID	SUSTENTIA
EL SALVADOR	AECID, SGCID	AIDSOCIAL
PERÚ	AECID, SGCID	KALIDADEA

2

• CARACTERIZACIÓN DE LAS EVALUACIONES

En un segundo momento, se procedió caracterizar las 6 evaluaciones objeto de evaluación según una ficha estándar en la que se caracterizarán los informes de evaluación en relación a criterios preestablecidos, tales como: presupuesto (del Programa y de la evaluación), año de realización de la evaluación y duración de ésta, ámbito de la evaluación, orientación y funciones de la evaluación, existencia de TdR, equipo evaluador, actores participantes, etc.

Dentro de las 6 evaluaciones seleccionadas mediante los criterios anteriormente expuestos, existen una serie de variables en su tipología (intermedia/ final) y gestión (“interna”/ “externa”/ “mixta”) sobre los que el presente trabajo prestó atención especial; a saber:

	INTERMEDIA	FINAL	AECID/ OTC	SGCID/ DEGC
BOLIVIA				
COSTA RICA				
COLOMBIA				
ECUADOR				
EL SALVADOR				
PERÚ				

³⁵ Único caso de evaluación final.

Cabe aclarar que denominamos “**interna**” a las evaluaciones gestionadas en terreno por la OTC/ AECID (y sus socios) del país correspondiente (denominada *operativa* por la SGCID/ AECID); “**externa**” a las gestionadas desde la Unidad de Evaluación SGCID (denominada *centralizada* por la SGCID/ AECID) en conjunto con la OTC y sus socios; y “**mixta**” a las gestionadas en conjunto por las OTC (y sus socios) y la Unidad de Evaluación. Cabe reforzar la idea de que el proceso del MAP, tanto su planificación como desde luego la evaluación, son procesos conjuntos³⁶.

Dentro de la tipología “AECID/ SGCID” también encontramos algunas diferencias que serán objeto de análisis en la presente evaluación. Si bien en la evaluación del MAP de **Perú** la DEGC/SGCID acompañó el proceso en la distancia, siendo gestionado principalmente por la AECID y los socios; las evaluaciones de los MAP de **El Salvador** y **Ecuador** fueron casos en los que la DEGC/SGCID acabó teniendo un papel determinante en la gestión de las evaluaciones en detrimento de las OTC.

Con la caracterización de las evaluaciones se tuvo una primera “foto” de los informes de evaluación que permitió la estructuración primaria de los mismos en base a los criterios de calidad. También ayudó a definir mejor las demandas informativas, lo que supuso la construcción de la matriz final de meta-evaluación (ver en anexo A) con la consiguiente agenda de trabajo de campo y la construcción de las herramientas propuestas.

Las 6 fichas y la matriz del análisis se encuentran en el anexo B.



3 • APLICACIÓN DE ESTÁNDARES DE CALIDAD

En la fase siguiente, se aplicaron una serie de fichas para valorar la calidad tanto a los TdR, las ofertas y los informes de evaluación. Estas fichas de calidad, según se comenta más adelante, fueron elaboradas a partir de otras existentes (SGCID, CLAD/ BM). En los anexos C1-3 se presentan el modelo de las fichas aplicadas a estos documentos y en el anexo C4-6 el Resumen de las calificaciones de los tres países revisados en profundidad (Costa Rica, El Salvador y Colombia).

A continuación, detallamos la lógica de cada ficha.

³⁶ Destacamos el punto 17 de *Metodología Manual para el establecimiento, seguimiento y evaluación de Marcos de Asociación País* de la SGCID: “El Marco de Asociación no debe convertirse en el sumatorio de los diferentes intereses y actuaciones de los actores de la Cooperación Española en el país, sino que el objetivo es lograr que las decisiones estratégicas reflejadas sean el producto de un proceso colectivo basado en el diálogo, y se constituyan como apuestas conjuntas a las que cada actor contribuye desde su ventaja comparativa” (MAEC: 2013: 7).

- 1) En primer lugar, **la ficha de calidad de términos de referencia** (construcción propia), la cual está basada en un documento del Banco Mundial³⁷ con IX capítulos y 33 apartados de valoración cuantitativa (ver anexo C1)

Se estableció la valoración del análisis de cada TdR. Cada una de las preguntas de las tres fichas tiene cinco valores: de muy pobre a excelente, a la que se suma N/A cuando en el análisis se identifica que no presenta información para ser calificada.

Los resultados del análisis contenido en las fichas se contrastaron con la División de Evaluación y con las empresas con el fin de conocer su criterio, obteniéndose lo siguiente:

Ficha de calidad de los TDR	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
COSTA RICA (01)				
EL SALVADOR (01)				
COLOMBIA (01)				

- 2) **La ficha de calidad de ofertas** (construcción propia), con XI capítulos y 35 apartados de valoración cuantitativa. En anexo C2 se puede revisar el contenido de la ficha.

Con la aplicación de los estándares de calidad solamente a las ofertas seleccionadas se pretendió obtener información sobre las propuestas (u ofertas) para realizar el servicio de evaluación, de forma que permitiera caracterizarlas y posicionarlas (estructurarlas) entre sí previamente al análisis cualitativo.

Se estableció la valoración del análisis de cada oferta. Cada una de las preguntas de las tres fichas tiene cinco valores: de muy pobre a excelente, a la que se suma N/A cuando en el análisis se identifica que no presenta información para ser calificada.

Una vez realizadas por nosotros, se sometió nuestra valoración a la valoración de los propios evaluados; a saber: las empresas evaluadoras. De ello, se tuvo que:

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
AIDSOCIAL	EL SALVADOR				
EPYPSA	COSTA RICA				
KALIDADEA	COLOMBIA				

Con Kalidadea hubo un intenso proceso de revisión de la ficha, siendo éste primeramente negativo (esta valoración inicial de Kalidadea fue: en desacuerdo – muy en desacuerdo). A ello le siguió una revisión en profundidad por nuestra parte, enviándose una versión revisada, solicitando una última valoración. Sin embargo, esta segunda valoración no se produjo, quedando el proceso sin la valoración final.

³⁷ *Guía para la elaboración de Términos de Referencia orientados a la contratación de servicios de consultoría para la evaluación de programas y proyectos gubernamentales*; Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo Banco Mundial, 2009.

- 3) **la Ficha de calidad de evaluaciones de la SGCID (2015)**³⁸, la cual está orientada hacia la verificación de los criterios de calidad de los informes de evaluación, incluyendo la valoración del proceso. La ficha sirvió para examinar en profundidad los informes de evaluación, justificando las puntuaciones de las fichas de calidad en relación a los estándares de calidad.

Al momento de analizar la idoneidad de las múltiples herramientas existentes que permiten valorar la calidad de los informes de evaluación, se ha decidido optar por aplicar la *Ficha de calidad de evaluaciones* de la SGCID, del año 2015, tanto por la rigurosidad y completitud de ésta, como por el valor añadido que tendrá su uso para la propia SGCID, quien dispondrá de un producto no esperado; a saber: 3 fichas de 3 informes de evaluación que no contaban con la respectiva valoración.

La ficha está orientada hacia la verificación de los criterios de calidad de los informes de evaluación, incluyendo la valoración del proceso. Las secciones son relativas a los TdR, el objeto de evaluación, la metodología de la evaluación, los hallazgos, las conclusiones, las lecciones aprendidas, las recomendaciones, la calidad del informe y el resumen ejecutivo. En esta meta-evaluación, dado el método en cascada descrito anteriormente, se aplicaron las secciones de la A a la H³⁹, denominada *Calidad del informe*, las cuales cuentan con 36 ítems o preguntas estructuradas en base a las secciones correspondientes. Así, las secciones I y J, destinadas a indagar sobre la calidad del proceso (en equipos gestores y evaluadores), serán obviadas por ser retomadas, de modo más profundo, en otro momento metodológico.

Para asegurar la objetividad de dichas valoraciones, se sometieron éstas a las propias valoraciones de los actores implicados (equipos evaluadores), obteniéndose las siguientes:

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
AIDSOCIAL	EL SALVADOR				
EPYPSA	COSTA RICA				
KALIDADEA	COLOMBIA				

Con Kalidadea hubo un intenso proceso de revisión de la ficha, siendo éste primeramente negativo (la valoración de Kalidadea fue: en desacuerdo – muy en desacuerdo). A ello le siguió una revisión en profundidad por nuestra parte, enviándose una versión revisada, solicitando una última valoración. Sin embargo, esta segunda valoración no se produjo, quedando el proceso sin la valoración final.

³⁸ El génesis de la ficha es interno; se presupone que las personas encargadas de cumplimentarla son las personas de la Unidad que haya realizado el seguimiento de la evaluación. En el caso de las evaluaciones centralizadas será la División de Evaluación y Gestión del Conocimiento de la SGCID; en el caso de las evaluaciones operativas o de regulación específica será la unidad encargada del seguimiento directo, que podrá ser la Dirección o el Departamento de sede, o la OTC. Todas las evaluaciones deben contar con una ficha de calidad cumplimentada al finalizar el proceso. Por tanto, una vez aprobado el informe final por la unidad gestora, se cumplimentará la ficha de calidad, ya que la valoración final deberá publicarse junto con el informe. Por el momento está en fase piloto y aunque está publicada en la web de la Cooperación Española solo se está aplicando a las evaluaciones centralizadas contratadas a partir de su publicación.

³⁹ A. Cumplimiento de los requisitos del encargo (términos de referencia/pliegos); B. Análisis del objeto de evaluación; C. Metodología; D. Hallazgos; E. Conclusiones; F. Recomendaciones; G. Calidad general del informe; H. Informe sintético

Resultados del nivel de calidad alcanzado

Con los resultados de la aplicación de los estándares de calidad a las fichas de cada documento analizado en profundidad y lograr la valoración final de cada análisis⁴⁰, se procedió a crear una escala de valores para obtener la calificación general común para aplicarla a cada instrumento analizado y lograr identificar, según la investigación, el nivel de calidad de cada uno de estos documentos analizados.

Por ello se procedió a crear una escala de valores que sustituyeran equiparadamente los valores de las fichas de calidad aplicadas. Los valores asignados a ellos se conformó con la siguiente puntuación (valores que se les asignan a los indicadores constitutivos como opciones de respuesta) que es, además, la más usada en estudios para medir la escala de actitudes ante la satisfacción (García, Aguilera, & Castillo, 2011) y que en este estudio se utiliza para medir el nivel de calificación

Comparación entre valores de las fichas aplicadas

Escala de Calificación en la ficha de estándar de calidad	Puntaje asignado	Valores en el Nivel de Calificación
1) Muy pobre	1	Mala calidad
2) Insuficiente	2	Baja calidad
3) Adecuado	3	Mediana calidad
4) Bueno	4	Buena calidad
5) Excelente	5	Alta calidad
6) N/A	0	No Aplica

De esta forma cada pregunta acumula un puntaje entre 1 a 5 de calificación, que al ser multiplicados por el número de preguntas en cada apartado de cada ficha se obtiene como resultado el puntaje del apartado analizado. Es decir, los apartados son analizados por separado con la suma del puntaje de sus indicadores. El nivel de calificación general se obtiene de la sumatoria del total de indicadores de calificación distribuidos en los apartados en que se divide cada ficha de calificación: TdR, Ofertas e Informes.

Con esta técnica las calificaciones resultantes serán los intervalos entre el menor y mayor puntaje por cada apartado evaluado de cada uno de los documentos (TdR, Ofertas e Informes). El desglose se presenta en el anexo E.

Los resultados alcanzados por cada documento analizado en profundidad se muestran a continuación. Al análisis y enjuiciamiento se exponen en el capítulo V (Análisis y principales hallazgos).

⁴⁰ Dado que se solo la ficha de la SGCID tiene forma de ponderar la calificación y no así la del CLAD/BM, se procedió a crear una forma de ponderar que se aplicara a las nuevas fichas diseñadas, lo que vendría a ser un aporte a la SGCID en su constante maduración de los instrumentos de evaluación.

Calificación General de los TdR

Aspecto	Costa Rica		El Salvador		Colombia	
	Pun taje	Escala	Pun taje	Escala	Pun taje	Escala
I.- Antecedentes	12	d) Buena calidad	14	e) Alta calidad	12	d) Buena calidad
II.- Objetivo general y objetivos específicos	14	c) Mediana calidad	19	d) Buena calidad	21	e) Alta calidad
III.- Alcance y enfoque de la evaluación	10	c) Mediana calidad	18	e) Alta calidad	18	e) Alta calidad
IV.- Metodología de recogida y de análisis de información	7	c) Mediana calidad	7	c) Mediana calidad	9	c) Mediana calidad
V.- Actividades a realizar	3	a) Mala calidad	11	d) Buena calidad	13	e) Alta calidad
VI.- Productos o entregables y fechas de presentación	5	b) Baja calidad	14	e) Alta calidad	15	e) Alta calidad
VII.- Perfil del consultor	4	b) Baja calidad	3	b) Baja calidad	5	c) Mediana calidad
VIII.- Duración del servicio	8	d) Buena calidad	10	e) Alta calidad	9	e) Alta calidad
IX.- Recursos y facilidades a ser provistos por la entidad contratante	6	c) Mediana calidad	6	c) Mediana calidad	7	d) Buena calidad
X.- Costos y remuneración o forma de pago	3	a) Mala calidad	6	b) Baja calidad	11	d) Buena calidad
XI.- Criterios de selección/evaluación	12	d) Buena calidad	7	c) Mediana calidad	10	d) Buena calidad
Calificación Global	84	c) Mediana calidad	115	d) Buena calidad	130	d) Buena calidad

Calificación General de las Ofertas

Aspecto	Costa Rica		El Salvador		Colombia	
	Pun taje	Escala	Pun taje	Escala	Pun taje	Escala
I.- Antecedentes	22	d) Buena calidad	21	d) Buena calidad	24	d) Buena calidad
II.- Objetivo general y objetivos específicos	6	c) Mediana calidad	8	d) Buena calidad	3	b) Baja calidad
III.- Alcance y enfoque de la evaluación	20	d) Buena calidad	21	d) Buena calidad	12	b) Baja calidad
IV.- Metodología de recogida y de análisis de información	16	d) Buena calidad	14	c) Mediana calidad	16	d) Buena calidad
V.- Actividades a realizar	14	d) Buena calidad	16	d) Buena calidad	12	c) Mediana calidad
VI.- Perfil del consultor	8	d) Buena calidad	8	d) Buena calidad	8	d) Buena calidad
VII.- Recursos necesarios para la evaluación	10	d) Buena calidad	9	c) Mediana calidad	7	c) Mediana calidad

VIII.- Costos y remuneración o forma de pago	11	c) Mediana calidad	20	e) Alta calidad	16	d) Buena calidad
IX.- Criterios de selección	9	c) Mediana calidad	8	c) Mediana calidad	8	c) Mediana calidad
Aprobación Global	116	d) Buena calidad	125	d) Buena calidad	106	d) Buena calidad

Calificación General de los Informes

Aspecto	Costa Rica		El Salvador		Colombia	
	Pun taje	Escala	Pun taje	Escala	Pun taje	Escala
I.- Cumplimiento de los requisitos de los TdR	14	d) Buena calidad	13	d) Buena calidad	19	e) Alta calidad
II.- Análisis del objeto de estudio	15	d) Buena calidad	15	d) Buena calidad	20	e) Alta calidad
III.- Metodología	17	c) Mediana calidad	24	d) Buena calidad	27	e) Alta calidad
IV.- Hallazgos	16	d) Buena calidad	14	c) Mediana calidad	21	e) Alta calidad
V.- Conclusiones	14	d) Buena calidad	16	d) Buena calidad	17	e) Alta calidad
VI.- Lecciones aprendidas	2	b) Baja calidad	3	c) Mediana calidad	1	a) Mala calidad
VII.- Recomendaciones	15	d) Buena calidad	18	e) Alta calidad	17	e) Alta calidad
VIII.- Calidad general del informe	16	d) Buena calidad	17	e) Alta calidad	18	e) Alta calidad
IX.- Informe sintético	16	d) Buena calidad	18	e) Alta calidad	17	e) Alta calidad
Calificación Global	125	d) Buena calidad	138	d) Buena calidad	157	e) Alta calidad

4

• CONTRASTE CON FUENTES PRIMARIAS

Hasta aquí se ha basado el análisis en las denominadas fuentes secundarias (los productos generados por la evaluación de un Programa tales como TdR, ofertas, informes de diseño e informes finales de evaluación). Con esta fase, que estuvo orientada hacia la generación de evidencias primarias (de las personas clave que participaron en los procesos de evaluación), se ha pretendido obtener una valoración global y multi-subjetiva de los procesos evaluativos evaluados.

Las demandas informativas partieron del análisis de fases previas y tuvieron el objetivo de completar y/o contrastar la información ya disponible, estructurada según la lógica del proceso evaluativo (desde la decisión de evaluar hasta la aprobación del informe de evaluación) y los factores (5) pre-establecidos.

Las herramientas aplicadas en esta fueron básicamente dos: la entrevista semi- estructurada y el cuestionario orientado.

Aunque las guías de entrevista se han construido específicamente por cada persona, un formato se puede revisar en anexo F. Igualmente, en anexos G se encuentran los

cuestionarios base (4), según las instituciones a las que fueron dirigidos (DEGC/SGCID, AECID sede, AECID/ OTC, empresas evaluadoras).

	Descripción	Foco en	Justificación	% ⁴¹
Entrevista semi-estructurada	Intencionalidad deductiva. Presencial y/o virtual.	La mayor parte de las preguntas de meta-evaluación	Se aplicaron a las personas implicadas en las evaluaciones de Costa Rica, El Salvador y Colombia (excepcionalmente Perú) explica tendencias de opinión de grupos relevantes	50
Cuestionario	Orientado hacia la opinión de los actores involucrados. Arroja porcentajes de adscripción a los campos propuestos.	Cuestiones tópicas del proceso evaluativo (objetivo de la meta-evaluación). Obtención de datos de las evaluaciones MAP no sometidas a los procedimientos de análisis ni entrevista		15

Entrevistas semi estructuradas

Los resultados del análisis documental fueron complementados y contrastados con técnicas informativas, en mayor medida que cualitativas⁴², con la entrevista semi-estructurada (caracterizada como entrevista de investigación⁴³).

	Equipos evaluadores	Equipos gestores		SGCID
		Terreno	Sede	
GUÍA de entrevista	x	x	X	x

La justificación de la aplicación de las mismas se entiende tomando la entrevista (presencial cuando fue posible⁴⁴; virtual en los otros casos) como base del proceso de captación/ construcción informativa, ya que se considera la técnica (o práctica) más idónea en relación al objeto de evaluación (y a los sujetos participantes en general⁴⁵), por estar orientada hacia éste con un guion previo, al mismo tiempo que posibilita la inclusión de información no prevista (producida en la interacción entrevistador/ entrevistado).

La diferenciación entre virtual y presencial se debió a las posibilidades que el meta-evaluador tuvo para acceder a las personas entrevistadas (usualmente conocidas como “informantes” desde la perspectiva positivista).

⁴¹ Cálculo inicial del esfuerzo investigativo por cada técnica, en función del esfuerzo global.

⁴² En función de las necesidades informativas y también de la posibilidad (disponibilidad) de la persona entrevistada. Entendemos que, en puridad, no podemos hablar de técnicas cualitativas de investigación en los casos en que no se proceda metodológicamente; esto es: grabación, transcripción, interpretación de campos semánticos y contraste con otros datos.

⁴³ Según la define M. Vallés en *Técnicas cualitativas de investigación social*, Capítulo 6 “Técnicas de conversación, narración (I): Las entrevistas en profundidad (pgs. 177 – 232).

⁴⁴ Las entrevistas podrán ser grabadas en función de la autorización de las personas entrevistadas y de las necesidades informativas de carácter cualitativo (estructural).

⁴⁵ Se ha escrito bastante (Vallés, Ibáñez, etc.) sobre la idoneidad de las técnicas conversacionales en contextos hispanos, frente a otros más orientados al “consenso” (mundo anglosajón). En principio, dentro de las *técnicas conversacionales*, la posibilidad de realizar grupos focales quedó descartada no solo por la limitación de recursos, sino además porque la discusión colectiva sobre los temas a evaluar no aportaría al objeto de evaluación en relación con la entrevista individual.

Cuestionarios orientados

Para cerrar la fase, se elaboró un cuestionario con elementos tópicos sobre los que existen claras tendencias de opinión (centrado en el objetivo de la meta-evaluación) y fue tratado mediante análisis estadístico no probabilístico, no proporcional y circunstancial⁴⁶. La disponibilidad de datos distributivos o cuantitativos permitió conocer (ampliar) tendencias de opinión que fueron contrastados con datos cualitativos o estructurales⁴⁷.

Por las limitaciones de tiempo, se debió reducir el número de informes de evaluación a los que aplicar el proceso metodológico completo. En ese caso, partiendo de los hallazgos acumulados, se procedió a implementar un cuestionario adaptado a los actores críticos (equipos evaluadores y gestores y, dentro de estos últimos, sede y terrenos) de los procesos de evaluación de los que no se pudo evaluar sus informes (Ecuador, Bolivia y Perú).

Respecto a la SGCID, se recabaron datos tan solo de personas adscritas a la Dirección de Evaluación DEGC, y no de otras del departamento de Planificación.

	Equipos evaluadores	Equipos gestores (AECID)		SGCID
		Terreno	Sede	
Cuestionario	x	x	x	x

Como se ha señalado en las limitaciones de la meta-evaluación, se ha procurado obtener valoraciones indirectas sobre la participación de otros actores críticos del proceso evaluativo, principalmente el socio nacional, a través de preguntas tanto a las personas de las OTC como a los equipos evaluadores.

5 • INFORME DE META- EVALUACIÓN

El apartado final de la meta-evaluación coincide con el de una evaluación, solo que el objeto en sí serán los procesos evaluativos, de los cuales se tratará de extraer hallazgos, conclusiones y recomendaciones comunes (aunque en menor medida podrá haber específicas) que puedan ser aplicables a otros contextos de evaluaciones de los Marco de Asociación País de la cooperación española en contextos similares.

⁴⁶ Planteamos que se trata de un análisis cuantitativo porque la *muestra* será equivalente (o casi) al *universo*, lo cual es posible porque el *universo* cumple dos condiciones: es limitado y conocido. Se espera acceder al 100% de las personas que participaron en los procesos y se espera obtener al menos un 80% de respuestas válidas (considerando que limitamos los *agentes críticos* en esta evaluación a los equipos gestores y evaluadores).

⁴⁷ Por coherencia epistemológica, consideramos que toda investigación social debe procurar la máxima completitud posible en sus planteamientos, más allá de la complementariedad (o triangulación metodológica o estrategia multi-método) entre técnicas cualitativas y cuantitativas. Refiriéndonos a hechos sociales, donde se conjugan las 3 dimensiones (elementos o individuos, estructuras y sistema) se debe procurar un diseño que abarque las 3 perspectivas de la investigación (definidas por J. Ibáñez en 1986 como distributivas, estructurales y dialécticas). De ellas, la última perspectiva no será realizable en esta meta-evaluación.

La estructuración del informe (Hallazgos, conclusiones y recomendaciones) vendrá dado por: los objetivos, y las preguntas de meta-evaluación, aunque estas se operacionalicen en la recolección de información en sub preguntas de meta-evaluación, cada una de ellas con sus respectivos indicadores, de la siguiente forma:

- ✚ **Objetivos de la meta-evaluación:** revisión de los factores que han incidido en la calidad de los informes de evaluación de los Marcos de Asociación País
- ✚ **Preguntas de meta-evaluación:** definen y están alineadas con el objetivo de la meta-evaluación
- ✚ **Sub- preguntas de meta-evaluación:** operacionalizan horizontalmente las grandes preguntas de meta-evaluación
- ✚ **Indicadores:** señalan el logro de las preguntas a través de datos cuantitativos y cualitativos
- ✚ **Fuentes:** datos necesarios para cumplir la instrucción de medición especificada en el indicador como prueba de haber alcanzado lo que se ha propuesto



Fuente: J.A. Ligeró (2015)

Preguntas y sub- preguntas de meta- evaluación

Las preguntas de meta-evaluación parten de la pregunta general, que es:

¿Qué factores tienen una mayor influencia en la calidad de los informes de evaluación?

A partir de la pregunta general, se operacionalizan las preguntas específicas de meta-evaluación, las cuales guardan estrecha relación con los factores estructurantes, a saber:

- ¿Fue adecuada la capacidad de los equipos gestores de la evaluación durante el proceso?
- ¿Tuvo el equipo evaluador la capacidad necesaria para elaborar un informe de evaluación adecuado?
- ¿Hubo disponibilidad de información durante todo el proceso?
- ¿La participación y el involucramiento de los agentes críticos fue adecuada durante el proceso evaluativo y contribuyó a la mejora de éste?
- ¿Existieron recursos suficientes (tiempo, dinero, medios, etc.) para realizar la evaluación adecuadamente?

A partir de estas 5 preguntas, se operacionalizan las 17 sub- preguntas de meta-evaluación, según el siguiente cuadro. Las sub preguntas se gestaron a partir del momento de enunciar la hipótesis. A partir de la experiencia propia, las lecturas de documentación relacionada y las primeras entrevistas, las demandas informativas fueron tomando forma definitiva. Cabe decir que estas 19 sub preguntas fueron la base para la construcción de todos los cuestionarios de la encuesta y, de forma más o menos explícita, de las guías de entrevista.

Pregunta de meta-evaluación	Sub pregunta de meta-evaluación
<p>I.</p> <p>¿Fue adecuada la capacidad de los equipos gestores de la evaluación durante el proceso?</p>	1. ¿Se ha recabado todas las necesidades informativas de las personas y/o grupos implicados en el proceso antes de comenzar la evaluación?
	2. ¿Se ha elaborado unos TdR de calidad que permitan realizar una oferta con valor añadido?
	3. ¿Ha habido un proceso de difusión transparente, abierto y accesible?
	4. ¿Ha sido adecuado el proceso de coordinación y acompañamiento del equipo gestor durante todo el proceso?
	5. ¿Han sido significativos los aportes del equipo gestor en la identificación de la necesidad de evaluar, la elaboración de los TdR, la licitación de la evaluación y el informe de diseño?
	6. ¿Se ha contado con el tiempo necesario para realizar un proceso de evaluación adecuado?
<p>II.</p> <p>¿Tuvo el equipo evaluador la capacidad necesaria para elaborar un informe de evaluación adecuado?</p>	7. ¿Se corresponden los productos evaluativos ⁴⁸ con los requerimientos esperados inicialmente?
	8. ¿La aproximación evaluativa, metodología y preguntas de evaluación fueron adecuadas respecto a los objetivos de la evaluación?
	9. ¿La participación del equipo evaluador durante el proceso de la evaluación fue la comprometida al inicio del proceso?
<p>III.</p> <p>¿Hubo disponibilidad de información durante todo el proceso?</p>	10. ¿Se ha dado pasos adecuados para centralizar y acceder a la información?
	11. ¿La información del Programa disponible para la evaluación ha sido adecuada en términos de calidad? ⁴⁹

⁴⁸ Propuesta, informe de diseño e informe final.

⁴⁹ Entendiendo que la responsabilidad principal de esta tarea es de los equipos implementadores antes que de las personas gestoras de la evaluación. En la construcción de las herramientas se tomará en cuenta esta aclaración.

Pregunta de meta-evaluación	Sub pregunta de meta-evaluación
IV. ¿La participación y el involucramiento de los agentes críticos fue determinante durante el proceso evaluativo?	12. ¿En qué grado participaron las tres titularidades (derechos, responsabilidades y obligaciones ⁵⁰) en la evaluación?
	13. ¿Cuáles fueron, entre los agentes críticos, las motivaciones para evaluar el Programa?
	14. ¿La coordinación entre los agentes críticos durante el proceso fue adecuada?
V. ¿Existieron recursos suficientes (tiempo, dinero, medios, etc.) para realizar la evaluación adecuadamente?	15. ¿El presupuesto de la evaluación fue adecuado a los alcances propuestos?
	16. ¿Fue suficiente el tiempo contractual y/o negociado para desarrollar el proceso con calidad?
	17. ¿Existió alguna limitación no prevista que afectara al proceso de evaluación?

b. Productos de la meta-evaluación

Los productos obtenidos durante el proceso han sido:

- a) 6 fichas de caracterización de los 6 países con evaluaciones MAP
- b) 3 análisis cualitativos sobre la calidad de los TdR (Costa Rica, El Salvador y Colombia)
- c) 3 fichas valorativas sobre calidad de los TdR (Costa Rica, El Salvador y Colombia)
- d) 3 análisis cualitativos sobre la calidad de las ofertas seleccionadas (Costa Rica, El Salvador y Colombia)
- e) 3 fichas valorativas sobre calidad de las ofertas seleccionadas (Costa Rica, El Salvador y Colombia)
- f) 3 análisis cualitativos sobre la calidad de los informes de evaluación (Costa Rica, El Salvador y Colombia)
- g) 3 fichas valorativas sobre calidad de los informes de evaluación (Costa Rica, El Salvador y Colombia) [ficha SGCID]
- h) Una base de datos con el tratamiento de las preguntas a personas evaluadoras (2), personal técnico relacionado con la evaluación del MAP de la AECID en sede y terreno (3), sobre los MAP de Ecuador, Perú y Bolivia

⁵⁰ Nos referimos a las personas receptoras del Programa, las organizaciones locales involucradas con los objetivos del Programa en el área de cobertura, y las instituciones gubernamentales (de todos los niveles) conexas a los objetivos del Programa en el área de cobertura (en todos los posibles niveles del Programa).

V. ANÁLISIS Y PRINCIPALES HALLAZGOS

a. Contexto de evaluación de los MAP

Siendo el MAP un instrumento de planificación estratégica que tiene como propósito fundamental servir de marco común del conjunto de actores de la cooperación española, en el ciclo de ejecución del mismo está previsto una evaluación intermedia que permita a los actores implicados analizar de manera conjunta tanto su enfoque como su lógica de trabajo, así como valorar críticamente los principales avances alcanzados y los retos pendientes.

El inicio de la evaluación de los MAP en 2013 coincide con un momento particular de la historia española, caracterizado por los resultados de las elecciones nacionales del período que auguraban cambios en la estructura del estado y en las prioridades de la cooperación que se establecieron en el Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016. Por ello la evaluación de los MAP objetos de este análisis se realizan en el siguiente contexto:

- **Responsabilidades no bien definidas de los gestores de la evaluación.** Entre los cambios de la estructura estatal, se crea la Dirección de Evaluación y Gestión del Conocimiento dentro de la SGCID con funciones delegadas para la evaluación de la cooperación española. Sin embargo la AECID como delegada de la Cooperación Española tenía una unidad de evaluación que empezó el proceso de evaluación de los MAP con El Salvador (primer país en aplicar el MAP y por lo tanto el primero en evaluarse). Inicialmente esto creó confusiones entre los límites de cada estructura y el “temor de caer en duplicidades”.

Por ello, aunque la AECID inició el proceso en varias de estas evaluaciones (El Salvador, y Costa Rica), la DEGC/SGCID informada del mismo se introduce en el proceso lo que en algunos casos crea confusión e incertidumbre entre los actores críticos del proceso de evaluación como se observará en el análisis a continuación, salvo en el caso de Costa Rica donde no tuvo mayor participación, mientras que en El Salvador, se sumó en la fase de adjudicación de ofertas.

- **Metodología de evaluación para los MAP.** El MAP como instrumento de Planificación Estratégica es más complejo que los Proyectos. Por ello la evaluación de los mismos requería de capacidades diferentes de las del común denominador que se emplea en la evaluación de proyectos gestionados por las ONGD y la misma AECID.

Desde DEGC/SGCID se orientó una aproximación evaluativa desde la teoría del cambio (que implica un alto nivel de calificación tanto de los gestores como de los evaluadores) mientras desde las OTC y socios locales se orientaba una evaluación del cumplimiento programa (resultados).

b. Preguntas de meta-evaluación

Este capítulo expone los principales hallazgos derivados del análisis documental, las entrevistas realizadas, y la encuesta.

Siguiendo las reglas de la cadena lógica del análisis, en este trabajo se han diferenciado claramente los 3 pasos analíticos: análisis de hallazgos -> interpretación -> enjuiciamiento. En este capítulo se encontrarían los dos primeros pasos (análisis e interpretación de datos) y en el siguiente (conclusiones), el enjuiciamiento, al someter a la interpretación tanto a la triangulación de las fuentes (incluyendo la interpretación del equipo evaluador) como a los estándares de referencia sectoriales o temáticos (de cuya comparación se puedan extraer lecciones).

Cuando las evidencias del análisis son claras y compartidas por la amplia mayoría de actores, se presentan de manera directa, pero en los casos en que existen discrepancias (o que la afirmación implica posicionamientos concretos), se ponen de manifiesto las diferentes posturas, citando, en este caso sí, la fuente de datos (la institución, no el cargo ni el nombre).

El orden de la exposición de hallazgos, como no puede ser otro modo, se deriva de las preguntas de meta-evaluación. Estos están contruidos a partir de su operacionalización en sub-preguntas e indicadores que guiaron la recopilación de información. El capítulo concluye con el análisis e interpretación de la respuesta a la pregunta general, a saber, ¿qué factores tienen mayor influencia en la calidad de los informes de evaluación?

I.- ¿Fue adecuada la capacidad de los equipos gestores de la evaluación durante el proceso?

Esta pregunta fue operacionalizada en 6 sub-preguntas cada una de ellas con al menos un indicador. En ella tratamos de indagar cómo el rol del equipo gestor influye en la calidad de las evaluaciones. Por eso, el análisis de esta pregunta se centra en el rol de los equipos gestores para ejercer el primer paso del proceso de evaluación que va desde la construcción de los TdR como el primer documento del mismo hasta la selección de las ofertas

- **El nivel de calidad de los TdR**

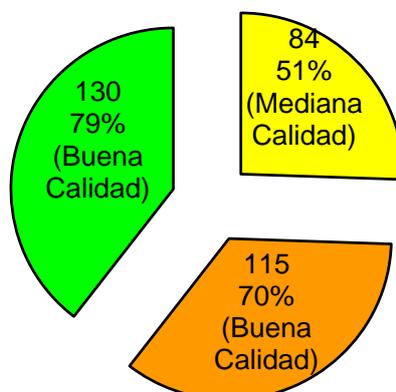
La base sobre la que descansa nuestra hipótesis de trabajo parte, precisamente, de unos **Términos de Referencia** claros. Entendemos incluso que se puede contar con éstos sin haber superado las diferencias entre actores en la motivación para evaluar, como veremos posteriormente. Estas disimilitudes surgirán, por lo general, en la (sub) fase de ajuste de expectativas, y serán expuestas y analizadas posteriormente.

Nuestro análisis⁵¹, ha buscado comprobar si los TdR han incrementado progresivamente su calidad. Esto podemos verlo a partir del análisis realizado sobre los propios TdR (casos de Costa Rica, El Salvador y Colombia exclusivamente). La estandarización de los criterios permitió la comparación numérica entre los tres casos, pasando de un 51% de aprobación en el primero de los casos, hasta un 79%, para el caso de Colombia.

⁵¹ Ver detalle de la ficha en anexo D

Calidad de los TdR (Puntaje máximo: 165)

■ Costa Rica ■ El Salvador ■ Colombia



Desde la DEGC/SGCID se señala un factor que puede tener importancia creciente: “que los TdR, comparando TdR de Costa Rica, El Salvador y Colombia cada vez son mejores”. Por ejemplo, en los aspectos que hemos considerado fundamentales en unos TdR (Antecedentes, objetivos, alcance y enfoque de la evaluación, y la metodología de recolección y análisis de la información) se nota como pasan de mediana calidad en el primer caso a buena calidad en los dos siguientes, sin llegar al nivel deseado de alta calidad, destacándose en este grupo, el aspecto Alcance y enfoque de la evaluación que pasa de mediana calidad en el primer caso a Alta calidad en los dos restantes (Ver ficha Calificación General de los TdR en Metodología), mientras que la Metodología de recogida y análisis de la información muestran un estancamiento en mediana calidad que, no obstante, debe ser parte de las mejoras que la oferta desde los equipos evaluadores debería presentar. En los aspectos considerados importantes en los TdR (Actividades y productos entregables), pasan de Baja calidad en Costa Rica a mantenerse en el máximo nivel en los dos últimos.

Calificación Específica de los TdR

Aspecto	Costa Rica		El Salvador		Colombia	
	Puntaje (%)	Escala	Puntaje (%)	Escala	Puntaje (%)	Escala
A.- FUNDAMENTALES (ponderación máxima): I, II, III, IV	21.5	c) Mediana calidad	29	d) Buena calidad	30	d) Buena calidad
B.- IMPORTANTES (ponderación media): V y VI	2.4	b) Baja calidad	7.5	e) Alta calidad	8.4	e) Alta calidad
C.- DE CUMPLIMIENTO (ponderación mínima): VII, VIII, IX, X y XI	6.6	c) Mediana calidad	6.4	c) Mediana calidad	8.4	d) Buena calidad
Calificación Global	30.5	c) Mediana calidad	42.9	d) Buena calidad	46.8	d) Buena calidad

- Los TdR reflejan una construcción pluralista

Es importante aclarar que, por la propia naturaleza del objeto evaluado, las evaluaciones de los MAP pretenden ser útiles a una pluralidad de actores, cuyas necesidades deberían tenerse en cuenta: países socios, AECID (OTC y sede), SGCID (Planificación y Evaluación), otros actores de la Cooperación Española, etc. No se trata únicamente de atender a la AECID, sin embargo siendo AECID y DEGC/SGCID los gestores de la evaluación son ellos quienes canalizan las necesidades de estos actores y los que en última instancia toman la decisión sobre estas (este punto lo abordamos más en profundidad en la pregunta IV: *Las diferentes motivaciones para evaluar el MAP fueron complementarias y redundaron en una mejor calidad del informe de evaluación*)

Si atendemos a las opiniones de los actores críticos implicados en las evaluaciones de los MAP de Bolivia, Ecuador, Perú, encontramos que más del 80% de las personas encuestadas expresaron que los TdR recogían todas o casi todas las necesidades informativas de la AECID (de hecho, una OTC reconoce que “los términos de referencia eran muy ambiciosos”). Esto es algo que contrasta, como veremos a lo largo de los siguientes análisis, con las opiniones expresadas en las entrevistas por las personas evaluadoras.

Informante	TdR recogían explícitamente necesidades informativas de AECID				Total
	b) En parte	c) Casi todo	d) Todo	f) No puedo valorarlo	
AECID	0	1	0	0	1
% Fila	0	100	0	0	100
% Columna	0	12,5	0	0	5,9
SGCID	1	1	0	0	2
% Fila	50	50	0	0	100
% Columna	50	12,5	0	0	11,8
Evaluador	1	1	0	0	2
% Fila	50	50	0	0	100
% Columna	50	12,5	0	0	11,8
OTC	0	5	6	1	12
% Fila	0	41,7	50	8,3	100
% Columna	0	62,5	100	100	70,6
Total	2	8	6	1	17
% Fila	11,8	47,1	35,3	5,9	100
% Columna	100	100	100	100	100

Es necesario señalar que los procesos evaluativos sobre los que se basan las opiniones de la tabla⁵², constituyen los momentos de reorientación y consolidación en la “fase de experimentación” donde los mecanismos de coordinación se están ajustando hacia una “fase de madurez” en la que estos mecanismos de coordinación entre los actores críticos están más engrasados que en la “fase de experimentación” el primer proceso evaluativo.

Informante	Necesidades informativas OTC / sede			Total
	b) En parte	c) Casi todo	e) No puedo valorarlo	
AECID	0	1	0	1
% Fila	0	100	0	100
% Columna	0	14,3	0	5,9
SGCID	1	1	0	2
% Fila	50	50	0	100
% Columna	25	14,3	0	11,8
Evaluador	1	0	1	2
% Fila	50	0	50	100
% Columna	25	0	16,7	11,8
OTC	2	5	5	12
% Fila	16,7	41,7	41,7	100
% Columna	50	71,4	83,3	70,6
Total	4	7	6	17
% Fila	23,5	41,2	35,3	100
% Columna	100	100	100	100

Ahora, si profundizamos un poco más en el análisis anterior, diferenciando (si se constataran) los intereses evaluativos de las sedes de terreno (OTC) de la sede central, vemos que hay un dato relevante, que apunta a que más del 40% de las respuestas

de las propias OTC no pueden valorar la cuestión, debido, suponemos, a que no participaron en los procesos evaluados.

⁵² Bolivia, Ecuador y Perú.

Desde las OTC se concibe el proceso evaluativo, incluyendo el previo de motivación para evaluar, en general como algo valioso, en el que las personas responsables participan activamente (en ocasiones, como en el caso de El Salvador, de una manera tan entusiasta que genera también frustración a la hora de asumir las lógicas limitaciones de todo proceso institucional). Más adelante volveremos sobre este asunto.

En el caso de los equipos evaluadores, aunque éstos no sean propiamente un actor clave, sí se tomaron como referencia comparativa del proceso (se les pidió explícitamente que valoraran la motivación para evaluar de los actores críticos). Uno de los hallazgos más evidentes de las entrevistas y cuestionarios fue su percepción de disfuncionalidad a la hora de evaluar. En general, los equipos evaluadores perciben una multiplicidad de intereses en los procesos evaluativos que tienen sus ejes en: la OTC, la AECID sede y la SGCID.

Una de las personas evaluadores, expresó: “gracias a eso [las reuniones preparatorias tras la firma del contrato y previas al trabajo de campo], es lo que te permite tener una cuerda a la que sujetarte cuando hay tormenta”. Esa “tormenta” puede comprenderse como la multiplicidad de necesidades informativas de los actores críticos mencionados (además de otros, como la de los socios locales, que son de gran relevancia), la cual descarga, sobre la marcha, en el proceso de la evaluación con una serie de consecuencias que iremos exponiendo.

La siguiente tabla recoge las respuestas de las personas entrevistadas acerca del interés institucional de evaluar el MAP en Ecuador, Bolivia y Perú. Como se puede observar, la mayoría de ellas señalaron el aprendizaje como punto de interés principal.

Informante	Interés institucional en evaluar MAP							
	a) Era lo que estaba comprometido	b) Para fortalecer el aprendizaje institucional	c) Para la mejora de la cultura de evaluación en la cooperación española	d) Para rendir cuentas	e) Mejora inst Planificación MAP y Sist Segui	f) Valorar pertinencia trans-versalización género en MAP	g) Ninguno	h) Era una función de mi cargo
AECID	0	1	0	0	0	0	0	0
% Columna	0	8,3	0	0	0	0	0	0
SGCID	1	1	0	1	0	0	0	1
% Columna	25	8,3	0	25	0	0	0	100
Evaluador/a	0	0	0	0	0	0	0	0
% Columna	0	0	0	0	0	0	0	0
OTC	3	10	4	3	2	1	1	0
% Columna	75	83,3	100	75	100	100	100	0
Total	4	12	4	4	2	1	1	1
% Columna	100	100	100	100	100	100	100	100

n=15 (No aplica al grupo Evaluadores=2)

- **TdR ofrecían información necesaria para elaborar una propuesta de calidad**

Cuando, en conversaciones previas, analizamos las cuestiones que deberían ser determinantes para la contribución al éxito de una evaluación (factores estructurantes), una de las primeras fue sin duda la que recoge esta pregunta. ¿Puede hacerse una buena evaluación sin unos buenos TdR? Es más, ¿aseguran unos TdR de calidad un informe de calidad? Veamos las valoraciones de las personas entrevistadas y encuestadas.

Para la DEGC/SGCID, los TdR no son un factor determinante en la calidad, aunque sí facilitan el proceso evaluativo de calidad. Lo verdaderamente importante sería “la relación entre

gestores de la evaluación, gestores de las intervenciones y evaluadores a lo largo del proceso”.

Sin embargo a pesar de que en nuestro análisis los TdR tienen una buena calidad para facilitar el proceso evaluativo, algunos de los equipos evaluadores consideran que estos no lo eran en suficiente medida: “Los TdR para mí no eran muy claros (...); nos sirvió mucho la entrevista con SGCID en Madrid”. Y otro testimonio, recurrente, según el cual “en los TdR se pedían muchas cosas en muy poco tiempo”. Esta sobrecarga es una de las reiteraciones más claras recogidas en este proceso de evaluación.

La insatisfacción de los equipos evaluadores con los TdR (que, como veremos, tiene su origen antes, es decir, en la motivación para evaluar) suele ajustarse posteriormente (“de los TdR al plan de trabajo yo creo que hay un salto importante”), especialmente durante las reuniones de ajuste de expectativas.

Respecto a las evaluaciones de Bolivia, Ecuador y Perú, sobre si los TdR ofrecían la información necesaria para elaborar una oferta de calidad, tenemos la opinión mayoritaria de que efectivamente fue así, muy particularmente desde las instituciones gestoras de la evaluación (AECID y DEGC/SGCID). Respecto a las personas evaluadoras existen dos casos contrapuestos, por lo que no se pueden extraer hallazgos que confirmen la opinión de los equipos evaluadores de Costa Rica, El Salvador y Colombia.

Informante	TdR ofrecían la información necesaria					Total
	b) Poca	c) Adecuada	d) Suficiente	e) Más que suficiente	f) No puedo valorarlo	
AECID	0	0	1	0	0	1
% Fila	0	0	100	0	0	100
% Columna	0	0	12,5	0	0	5,9
SGCID	0	1	1	0	0	2
% Fila	0	50	50	0	0	100
% Columna	0	20	12,5	0	0	11,8
Evaluador/a	1	0	0	1	0	2
% Fila	50	0	0	50	0	100
% Columna	100	0	0	50	0	11,8
OTC	0	4	6	1	1	12
% Fila	0	33,3	50	8,3	8,3	100
% Columna	0	80	75	50	100	70,6
Total	1	5	8	2	1	17
% Fila	5,9	29,4	47,1	11,8	5,9	100
% Columna	100	100	100	100	100	100

Otros testimonios (OTC AECID) vienen a ahondar la dificultad de que los TdR puedan orientar sólidamente el proceso evaluativo. Incluso en los niveles más maduros (a partir de Colombia), hallamos notables divergencias de criterio entre los actores críticos y los equipos evaluadores. Ya en el proceso de evaluación, la OTC recrea una conversación con el equipo evaluador: “no, no, no me estás pidiendo esto [dice el equipo evaluador]; y nosotros decíamos: sí, sí, te estoy pidiendo esto. Fijar realmente esa línea de corte fue complicado”.

En todos los casos, tenemos una implicación activa desde las OTC, quienes de alguna forma se sienten responsables de la evaluación (“claro que participé, los envié yo, los firmé yo; es mi responsabilidad”). Además, desde otra OTC aclaran que “AECID Madrid no llegó a participar, o sea, el intercambio fue más con SGCID directamente, pero se debe aclarar que el intercambio de información incluyó a todos los estamentos en la jerarquía aunque no siempre se obtiene una participación con aportes sustanciales a la consulta realizada. La sede

en Madrid tiene una participación más bien escasa en estos procesos; una persona de AECID sede dice: “no participé en el proceso de selección de ofertas”. Otra, en relación a la construcción de los TdR de uno de los países, aludiendo a la OTC, afirma: “Supongo que ellos; yo aquí, directamente, no”; y otro testimonio, desde la sede, igualmente refiriéndose a la construcción de los TdR: “No. Nada, nada, nada”.

No hubo en ninguno de los casos analizados a profundidad insatisfacción con la información disponible para redactar la oferta. En este sentido la licitación no se extralimita en demandas a priori. Según una persona evaluadora, tampoco la clave podría estar en contar con una gran cantidad de información, ya que “sería un poco abusivo que pidieran e hicieras una matriz de evaluación en la oferta muy detallada y que para eso tuvieras que estudiarte un montón de documentos”.

Otra persona evaluadora expresa algo que puede guardar relación con la garantía de los TdR como factor de cohesión de intereses evaluativos, que es la implicación activa del socio local: “Desde luego (...) había una apropiación fuerte en los TdR (...). En la primera reunión sabían lo que decían los TdR y luego a partir de allí dijeron otras expectativas más: nos interesa mucho esto”. La implicación del socio local será revisada en el apartado correspondiente.

Resulta evidente que cada experiencia de evaluación fue diferente. En sí, eso mismo es un hallazgo. Por ejemplo, en el caso de El Salvador, una persona evaluadora opinó que “los términos de referencia (...) son bastantes sencillos, no se complican (...). Hubiese hecho falta mucha más información”. Esta persona identifica un problema central propio del proceso: la distancia sentida entre los TdR (y, por tanto, la oferta), con los intereses evaluativos que fueron percibiendo a partir de la firma del contrato: “En la reunión presencial, antes del trabajo de campo, se nos dio unas nuevas directrices, así como un complemento, unos nuevos términos de referencia, no por escrito; verbales”.

Como hemos señalado, cada proceso evaluativo es particular. Y particular es, también, la manera según la cual se implican los actores críticos (menor claridad en el enfoque y una línea difusa en los límites de responsabilidades en las primeras y mayor en las últimas). Se pasa de una tendencia de irradiación de la evaluación desde las OTC (“nosotros iniciamos el proceso unilateralmente en la oficina, y posteriormente involucramos a la SGCID”) hacia otra directamente inversa: la motivación para evaluar surge de la DEGC/ SGCID, quien asume el papel de involucrar a los actores críticos; en primer lugar, a la AECID.

Una dicotomía en relación al presupuesto es la publicación o no del mismo que influye en los equipos evaluadores para participar en los procesos de licitación. Si bien en el ámbito anglosajón y, generalmente, en las agencias de Naciones Unidas no se conoce el precio porque, de ese modo, los licitadores pueden presentar una oferta ajustada a los objetivos establecidos, es decir, que “no te riges tanto por el precio sino por esa relación digamos entre los objetivos y el precio (...) corres el riesgo de que haya ofertas desproporcionadas que ya sabes desde el principio que no (...) vas a poder pagar y desorienta también a los licitadores”, afirma SGCID, y culmina: “Nosotros, en las nuestras [evaluaciones MAP] siempre lo ponemos” porque considera mejor señalar el presupuesto máximo de contratación que no hacerlo. “Yo creo que [indicar el límite del presupuesto disponible] facilita la labor de todos, porque es el máximo que estamos dispuestos a pagar”.

Este aspecto, es bien valorado por las empresas y equipos evaluadores, aunque se critica lo escaso del límite. Uno de los equipos evaluadores expresó que, “en este caso, sí conocíamos el presupuesto. Eso te permite calibrar los alcances. Cuando no se conoce el presupuesto y

ves los alcances que establecen los términos de referencia, si quieres [presentar una propuesta] que cumpla los alcances y dé un valor añadido de calidad, te sale un presupuesto que suele ser mucho más alto que el que tienen después”.

- **El contenido de la licitación permitía conocer la demanda evaluativa**

Para exponer esto es necesario contextualizar el proceso evaluativo, ya que puede entenderse que, de las 6 evaluaciones MAP analizadas, existen diferentes fases que podrían señalarse así:

Fase de experimentación	Autonomía	Costa Rica
	Reorientación	El Salvador Ecuador
	Consolidación	Colombia Bolivia
Fase de madurez		Perú

Dentro de la primera fase se identifican hallazgos a tener en consideración si se quiere entender por qué el proceso de evaluación de los MAP es un proceso de aprendizaje de la cooperación española en general.

Una de las personas evaluadoras señala que “en esa reunión presencial antes del trabajo de campo [reunión preparatoria] se nos dio unas nuevas directrices, así como un complemento, unos nuevos términos de referencia, no por escrito, verbales, unas necesidades de cambio y necesidades informativas que no se plasmaban en los términos de referencia”. Si bien este caso (sub fase de “reorientación”) es específico, se considera ilustrativo de un proceso de licitación donde el equipo evaluador no puede calibrar los recursos necesarios para realizar una oferta adecuada (a los intereses de los equipos gestores). En otros casos posteriores, la brecha de intereses se reduce, pero no desaparece.

En el caso de Costa Rica, al no estar involucrada la DEGC/ SGCID, se orientó una evaluación más “formal” desde los juicios finales y la valoración (esta sí, común a todos), de la construcción del propio MAP. Una de las personas evaluadoras afirma que “la evaluación se tuvo que enfocar mucho en el proceso de elaboración del MAP y de allí saltar, prácticamente ya al detalle de algunos proyectos, pues es probable que al final nos quedáramos en (...) unos análisis más o menos rápidos de unos proyectos”.

Hay otro asunto recurrente en estas evaluaciones que está directamente relacionado con la demanda evaluativa. Nos referimos, y seguiremos profundizando en este asunto, a la delgada línea divisoria que existe entre seguimiento y evaluación. Aunque no es nuestra intención entrar en este asunto, creemos que el siguiente testimonio ejemplifica el parecer de los equipos de evaluación, en diferentes medidas: “Muchas veces se entiende, por parte de algunos actores, que aprovechan la evaluación para que tú le hagas la línea de base, y [analices] cómo están en el momento de la evaluación, cuando ni la oferta ni los términos de referencia te piden ese alcance. Eso tiene que ser parte del sistema de seguimiento del MAP, no es un producto de la evaluación”.

Desde otro equipo evaluador, se indica lo siguiente: “El MAP estaba en mitad de ejecución, con lo cual no se podía medir resultados, no tenía sentido plantearlo más allá de dibujar la

teoría (...). De hecho, lo dijimos en varias ocasiones”. El mismo equipo evaluador, en otra parte de la entrevista, visibiliza la falta de claridad que existió en las primeras fases de la evaluación, cuando estaba por presentarse el informe de diseño: “Era un trabajo que creíamos que era para una evaluación de impacto. Luego se dejó de llamar evaluación intermedia, era una revisión, allí había muchas incoherencias”. Esta importante cuestión metodológica será abordada en las conclusiones.

- **Coordinación entre instancias ejecutoras**

A la hora de exponer los hallazgos de esta sub- pregunta tenemos que empezar diciendo: depende. Para empezar, depende del actor implicado en la evaluación. Por ejemplo, en el caso de la evaluación de Costa Rica, la DEGC/SGCID no pudo implicarse por no haber sido informada del proceso. En el caso de El Salvador, la DEGC/SGCID se sumó al proceso en la fase de adjudicación de ofertas, lo que en la práctica supuso la no inclusión de sus necesidades informativas desde el inicio del mismo. En el resto de países la implicación fue activa y desde el inicio del proceso (motivación para evaluar).

Respecto a otros actores de la cooperación española (entidades territoriales), pese a que el proceso de evaluación de los MAP parece mostrarse cada vez más inclusivo, se verifica escasa o muy escasa implicación en él por parte de éstas. Se aduce generalmente una falta palmaria de capacidades, lo que estaría dificultando dedicar esfuerzos a los procesos evaluativos. Desde la DEGC/SGCID se cree que “el MAP no termina de vivirse como lo que se supone que es, como el marco común del conjunto de actores de la Cooperación Española”.

Respecto a la AECID, los testimonios muestran una notable dicotomía entre las oficinas de terreno (OTC) y la sede central. Los testimonios recabados de la sede de la AECID indican severas barreras a la implicación ya en la fase de la motivación para evaluar, por ejemplo, en los casos en que las personas técnicas conocen la evaluación del MAP cuando reciben un correo para atender al equipo evaluador (“me enteré por los correos, estoy en copia y luego porque se me pidió recibir a esta persona”). Diferentes testimonios ahondan la distancia con el proceso evaluativo desde otra perspectiva: “es un MAP que no habíamos elaborado en esta etapa, con lo cual tampoco lo conocíamos tan bien”. También desde AECID sede, se “valora que la SGCID lidere el proceso con criterios. Antes, con DGPOLDE, eran arbitrarios [y] no había liderazgo”.

Un asunto relevante es el relativo a la coordinación de las instituciones que conforman la Cooperación Española, es decir, la AECID (ejecutora) y la SGCID (planificación y evaluación de la ejecución).

Desde una de las OTC se ve de esta forma: “Nuestra coordinación con [Madrid] con intensidad fue con SGCID (...) con la AECID [sede], más que coordinación fue información permanente, o sea, un nivel muy de relación con mucha menos intensidad que con SGCID; sobre todo refiriendo siempre información, pero no tanto valor añadido, porque seguramente no era su papel, no es una crítica, porque ese papel le correspondía a la SGCID”.

Existe una plataforma de coordinación específica creada por la Cooperación Española para gestionar el proceso evaluativo, llamado Grupo Estable de Coordinación en el Terreno GECT (ver pregunta IV: Estructuras adecuadas (ordinarias y ad hoc) de coordinación del proceso evaluativo en el terreno.

- **Los anuncios de licitación se difundieron públicamente**

En general, los procesos de difusión se consideran abiertos y transparentes. Aunque en la actualidad los montos presupuestarios máximos se han ampliado notablemente⁵³, no ocurría así en los casos analizados, algo que será examinado después. Sin embargo, esta limitación de recursos económicos ha podido condicionar que se recibieran pocas ofertas, como en Colombia (2 ofertas). En otro país, desde la OTC se apunta: “no recuerdo exactamente la calidad de las ofertas (...). Lo que sí que recuerdo es que recibimos sorpresivamente pocas ofertas y de baja calidad con carácter general”.

En uno de los casos (el único que no fue centralizado por la DEGC/SGCID), las limitaciones sobre la difusión de los TdR por parte del socio local, fue contrarrestada por la propia OTC, quien realizó un proceso de difusión local. Según afirma una persona evaluadora involucrada en el proceso desde su inicio: “los procesos de contratación que se habían llevado desde los ministerios (...) ejecutores, era que habían tenido insuficiente publicidad”. Como dijimos, se trata del único caso ya que los otros fueron centralizados por la DEGC/SGCID.

Más allá de los procesos de difusión, cada vez más accesibles, se constata la existencia de una red de relaciones entre los actores de la evaluación. De una parte, entre las OTC y los equipos evaluadores, particularmente aquellos que están deslocalizados en los terrenos: “nosotros nos conocemos, estamos allí (...) en la oficina, conocemos a la gente de la OTC y (...) nos dijeron: oye, que sepáis que hay un proceso convocado, que está publicado aquí”. La propia OTC corrobora esto: “nosotros lo hicimos llegar también a varias entidades que tenemos también registradas”.

- **El contenido de la licitación permitía conocer los requisitos del equipo evaluador**

Nuestra valoración de los TdR refleja que este aspecto tuvo una baja calidad, es decir que en las licitaciones los requerimientos del equipo consultor fueron “insuficientes” para Costa Rica y El Salvador y mejoraron a “adecuados” para Colombia. Y en las entrevistas con los equipos evaluadores, una persona evaluadora nos dice que “pedían referencias de la empresa (...), pedían currículum de al menos dos personas (...) pero digamos que era bastante estándar. Yo creo que tampoco tenían muy claro que si los recursos que querían que se pusieran a disposición fueran muy especializados, porque pedían que tuvieran experiencia en evaluación, [pero] no pedían especialistas sectoriales para los temas que tenían los proyectos (...) seguramente porque eran conscientes de que, si pedían eso, les implicaría, por poco tiempo que pongan, más dinero”.

- **El contenido de la licitación permitía conocer los criterios de valoración de las ofertas**

Respecto de la fase de valoración de las propuestas, es importante considerar que la entidad contratante de las evaluaciones MAP es la DEGC/SGCID, y ésta se rige por las reglas de la Administración del Estado. En la valoración de las propuestas no pueden valorar habilidades ni capacidades personales, como si de una persona se tratara; sino el servicio demandado, a través del documento de oferta: “lo que podemos puntuar tiene que ver con características

⁵³ Por ejemplo, para la evaluación del MAP de Etiopía en febrero de 2016.

de la prestación que vamos a recibir (...). Lo que valoramos es: el conocimiento del objeto a evaluar, la metodología que se vaya a utilizar, la matriz de evaluación, si nos ofrecen alguna mejora”.

En nuestra evaluación de los TdR, en el apartado de criterios de selección y evaluación, Costa Rica y Colombia obtienen Buena calidad, no así El Salvador que obtiene una Baja calidad (recuérdese que en este caso DEGC/SGCID se involucra en la fase de adjudicación de ofertas). Es decir en Costa Rica y Colombia se establecen unos criterios claros para valorar las propuestas y seleccionar la que brindará el servicio.

Sin embargo, algunos equipos y/o empresas evaluadoras han mostrado reparos en cuanto a los procesos de adjudicación de ofertas, pero debemos contextualizarlos fuera de los procesos MAP, a tenor de lo expresado tras las precisiones de la fase de entrevista. Por ejemplo, se señala la importancia de delimitar con meridiana claridad las condiciones de adjudicación: “que separen la evaluación técnica de la económica; y que la económica tenga el peso que quieran, si quieren darle el ochenta por ciento, que le den el ochenta por ciento, que digan cuánto y que se presente por separado y que haya unos criterios claros de ponderación de la técnica y la económica y del cálculo”. Esto, explican después, se debe hacer para evitar los sesgos: “Si empiezas a valorar las ofertas técnicas sabiendo lo que te van a costar, inevitablemente, ante dos ofertas que te gustan, te vas a quedar con la más barata”. O, deberíamos puntualizar, con la que más convenga al equipo gestor.

Sobre esta demanda, la propia DEGC/SGCID responde: “Los requisitos de solvencia técnica y económica no se deben valorar (...). Estableces unos mínimos que son los que consideras que son razonables, para que se pueda ejecutar adecuadamente la prestación y ves si el equipo lo reúne o no lo reúne”. Este asunto tiene su importancia ya que es fuente de contradicciones, dentro de la cooperación española, a la hora de valorar las propuestas. Si bien las oficinas centrales de la AECID y DEGC/SGCID tienen más claro el marco regulatorio de las licitaciones, suelen ser las OTC las más propensas a valorar aspectos que no deben ser valorados, sino revisado su cumplimiento. Una de las causas podría ser que el equipo técnico de terreno “está acostumbrado a otras dinámicas de cómo se funciona en otros sitios, ya que, muchas veces, la propia normativa de los países sí valora estas cosas [por ejemplo, contar con 10 años de experiencia en lugar de 5, aunque los requerimientos pidan solo 5] y muchas evaluaciones las contratamos con cargo a la subvención que hemos dado a los socios, usando la normativa local”. Esto mismo es recalado por una de las OTC: “intentamos sumarnos a los procedimientos administrativos del país”.

- **Se ha concedido al menos 15 días para presentar ofertas**

El principal hallazgo sobre este particular es la ausencia de la fecha de publicación (o de edición) y la fecha de puesta en circulación en los TdR analizados en profundidad, aunque todos sin excepción incluyen la fecha tope para la presentación de las ofertas. Identificar si hubo el tiempo disponible entre puesta en circulación y la fecha tope para la presentación de ofertas requería de revisar los anuncios de licitación que no logramos realizar.

Sin embargo, los testimonios en las entrevistas son disímiles pero señalan claramente desde los equipos evaluadores que sí hubo tiempo suficiente para la presentación de ofertas: el tiempo que dieron “fue suficiente (...); creo que fue un mes”. Esto mismo se corrobora desde la OTC: “Todo fue (...) según lo acordado”. Mientras para uno de los casos, una persona evaluadora afirma que “solamente nosotros tuvimos unos diez días”.

- **El equipo gestor mantiene una relación continuada y constructiva con el equipo evaluador durante todo el proceso**

El proceso de coordinación entre el equipo gestor es una de las cuestiones de mayor interés de nuestra evaluación. DEGC/SGCID es el responsable directo de la evaluación, y comparte responsabilidades con la AECID y las OTC que coordinan en el terreno. A ellos se suman otros actores críticos que participan en el proceso con diversos roles y responsabilidades, incluyendo el Grupo Estable de Coordinación en Terreno (GECT) del que analizaremos su rol en el indicador “Estructuras adecuadas (ordinarias y ad hoc) de coordinación del proceso evaluativo en el terreno”, de la pregunta IV, más adelante.

Como estas evaluaciones eran las primeras de su especie, y la DEGC/SGCID con la responsabilidad de gestionarlas estaba recién creada (desconocida para muchos desde las OTC en cada país), la coordinación entre los distintos actores sufrió altibajos por el desconocimiento de los roles que tenía cada uno de ellos en la misma. Así la OTC realizó, con el aval de AECID, la evaluación en Costa Rica sin que la DEGC/SGCID se enterara y luego en El Salvador se incorpora en el proceso de selección de ofertas. Esta confusión y tensión se trasladó a los equipos evaluadores.

Sin embargo se reconoce que en las últimas evaluaciones objeto de este estudio, el proceso evaluativo general ha madurado, según cree la DEGC/SGCID: “Cuando hicimos estas primeras evaluaciones [El Salvador y Colombia, principalmente] yo creo que tampoco tenía muy claro nadie (...) cuáles eran las funciones de cada uno”. Sobre esto, una de las personas evaluadoras, comenta: “Sentía que [la OTC] no tenía papel, voz; de hecho, fue lo que se sintió luego en [todo] el proceso, que esto era una cosa de SGCID”.

Desde la misma institución se reconoce un punto débil de estas evaluaciones MAP, que está directamente ligado a los recursos: no hay posibilidad de acercamiento institucional en el terreno previo al objeto de estudio. Este acercamiento significa que desde la DEGC/SGCID se pueda facilitar el proceso de identificación de necesidades con todos los actores, condensándolos en unos términos de referencia previos, para ser consensuados por los actores como base para el lanzamiento del proceso evaluativo. “En estas [evaluaciones] no hicimos nada de eso”. Es decir que DEGC/SGCID no pudo trasladarse al terreno para realizar esta compilación de necesidades pero mantuvo una constante comunicación (correos electrónicos y videoconferencias). AECID sede comparte la necesidad de mejora: “Es fundamental esa puesta en común [no realizada] de forma que podamos coordinar (...) los distintos componentes que entendemos que aportamos valor añadido a la evaluación”.

Uno de los puntos de fricción entre los actores críticos de la Cooperación Española fue el proceso de selección de las ofertas. Si bien en la redacción de los TdR ya se dieron diferencias (en algunos procesos más que en otros), a la hora de valorar las propuestas, se dieron notables disfuncionalidades entre DEGC/SGCID y AECID. El siguiente testimonio de SGCID es ilustrativo de esto: “lo más conflictivo yo creo que fue (...) que no entendían cómo la oferta que ellos les parecía tan claramente mejor, para nosotros era tan claramente la peor. Y eso nos llevó un tiempo...” Desde la sede de AECID “no se entendía bien el enfoque de la Teoría del Cambio”. Además, desde AECID, se considera que “hay un problema de desconocimiento de los evaluadores sobre el trabajo institucional de la AECID, creando confusiones”.

Estas diferencias entre los gestores de la evaluación se siguieron manifestando con el resto de los productos de la evaluación; informe de diseño e informe final, mismas que son

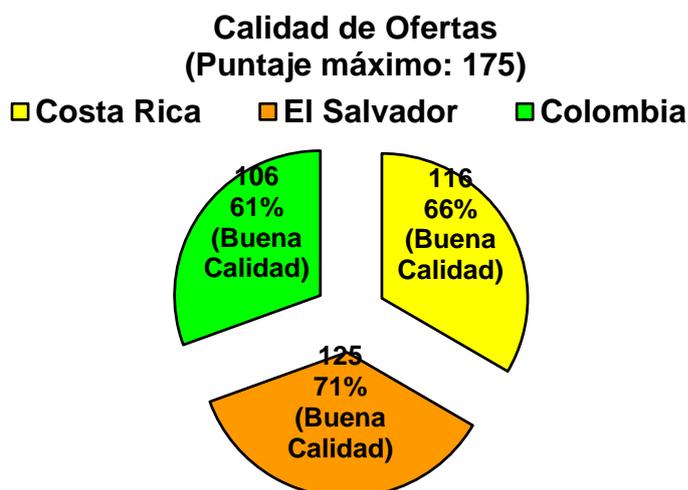
revisadas más adelante (ver en pregunta IV. ¿La participación y el involucramiento de los agentes críticos fue determinante durante el proceso evaluativo?)

II.- ¿Tuvo el equipo evaluador la capacidad necesaria para elaborar un informe de evaluación adecuado?

Esta pregunta fue operacionalizada en 3 sub-preguntas cada una de ellas con al menos un indicador. En ella tratamos de indagar cómo el equipo evaluador responde a las expectativas de la evaluación. Se parte del análisis de las ofertas.

- **El nivel de calidad de las ofertas**

El nexa que podría existir entre TdR y oferta está enunciado en nuestra hipótesis de partida. Para ello, hemos realizado un análisis en profundidad sobre la calidad de las ofertas, como se explicó en el apartado metodológico. Del análisis cualitativo y cuantitativo de éstas, se ha elaborado el siguiente gráfico:



- **Oferta de evaluación incluye mejoras a los requerimientos de los TdR (enfoque, preguntas, técnicas, fuentes de información y contexto).**

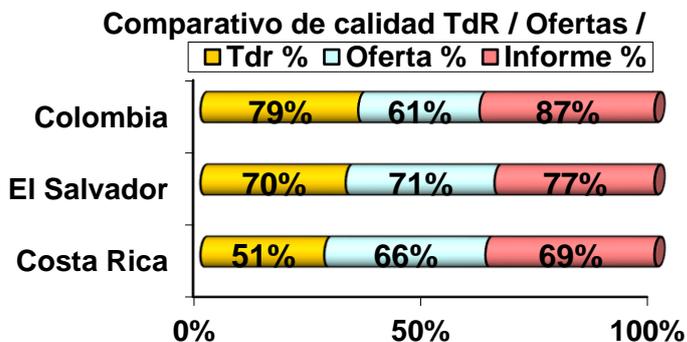
El primer aspecto a destacar es que todas las ofertas alcanzan un nivel adecuado de calidad, equivalente al de los TdR, salvo el de Costa Rica que pasa de unos TdR de Mediana calidad a una oferta de Buena calidad. En este sentido, la oferta de Costa Rica presenta mayores mejoras realizadas entre los aspectos de control de calidad utilizados como se visualiza en el cuadro comparativo a continuación.

Comparación TdR Vs Informes

Aspecto	Costa Rica		El Salvador		Colombia	
	TdR	Oferta	TdR	Oferta	TdR	Oferta
	Escala	Escala	Escala	Escala	Escala	Escala
I.- Antecedentes	d) Buena calidad	d) Buena calidad	e) Alta calidad	d) Buena calidad	d) Buena calidad	d) Buena calidad

II.- Objetivo general y objetivos específicos	c) Mediana calidad	c) Mediana calidad	d) Buena calidad	d) Buena calidad	e) Alta calidad	b) Baja calidad
III.- Alcance y enfoque de la evaluación	c) Mediana calidad	d) Buena calidad	e) Alta calidad	d) Buena calidad	e) Alta calidad	b) Baja calidad
IV.- Metodología de recogida y análisis de la información	c) Mediana calidad	d) Buena calidad	c) Mediana calidad	c) Mediana calidad	c) Mediana calidad	d) Buena calidad
V.- Actividades a realizar	a) Mala calidad	d) Buena calidad	d) Buena calidad	d) Buena calidad	e) Alta calidad	c) Mediana calidad
VII.- Perfil del consultor	b) Baja calidad	d) Buena calidad	b) Baja calidad	d) Buena calidad	c) Mediana calidad	d) Buena calidad
IX.- Recursos y facilidades a ser provistos por la entidad contratante	c) Mediana calidad	d) Buena calidad	c) Mediana calidad	c) Mediana calidad	d) Buena calidad	c) Mediana calidad
X.- Costos y remuneración o forma de pago	a) Mala calidad	c) Mediana calidad	b) Baja calidad	e) Alta calidad	d) Buena calidad	d) Buena calidad
XI.- Criterios de selección/evaluación	d) Buena calidad	c) Mediana calidad	c) Mediana calidad	c) Mediana calidad	d) Buena calidad	c) Mediana calidad
Calificación Global	c) Mediana calidad	d) Buena calidad				

En el caso de Colombia, donde se produjo la unión de unos TdR de alta calidad (como fruto del proceso de mejora interna de los gestores de las evaluaciones MAP) con una oferta débil en comparación a las otras dos (no se incorporan mejoras explícitas a los TdR amparándose en una comprensible falta de información. Desde AECID, sede y terreno, se señala que “no hay mucho valor añadido”). Sin embargo, este mismo caso guarda varias complejidades que serán analizadas a lo largo de estas páginas, ya que el informe de evaluación resultó ser el mejor valorado de los tres, como puede observarse en el gráfico siguiente:



La valoración de las ofertas depende, como es obvio, de cada caso concreto. Una de las OTC afirma que, en general, en las ofertas recibidas “no había mucho valor añadido”. Ya vimos anteriormente otros testimonios de otras dos OTC donde, una de ellas, incluso reconocía el escaso aporte de valor de la oferta ganadora en los aspectos fundamentales (coincidente con nuestro análisis en el cuadro comparativo). Esta cuestión no es menor, y sintetiza una de las limitaciones que tanto los equipos evaluadores, como la propia DEGC/SGCID reconocen. ¿Cuántos recursos están dispuestos a invertir los equipos evaluadores sin saber si podrán recuperar los costes, dando por hecho que se dispone de un mínimo necesario de información de calidad? Uno de los equipos evaluadores entrevistados nos dice que: “No soy

muy dado a pedir más información para construir una mega oferta, porque al final las ofertas tienen que enseñar un poco que sabes de qué va, que entendiste lo que quieren y decir de manera general cómo lo harías (...). Sería un poco abusivo que pidieran e hicieras una matriz de evaluación en la oferta muy detallada y que para eso tuvieras que estudiarte un montón de documentos”.

No obstante lo anterior, los equipos evaluadores tienen claro que las ofertas son evaluadas, con estándares más o menos prefijados, y que tienen tantas más posibilidades de resultar elegibles cuanto más trabajadas estén.

- **La propuesta incluye un planteamiento metodológico que facilita la aproximación a la evaluación**

Una de las cuestiones que se tornan importantes a la hora de examinar un proceso de evaluación es el abordaje propuesto (o indicado) para responder a las cuestiones de evaluación. Es esta una cuestión llena de matices, ya que las evaluaciones MAP analizadas han tenido profundas diferencias en su concepción inicial, pasando de la evaluación de Costa Rica (enfoque criterial), por El Salvador (teoría del cambio) y Colombia (abierta, desde la teoría), muestran un camino indicativo desde la mayor orientación del enfoque demandado, hacia una mayor libertad en la asunción del enfoque por parte del equipo evaluador.

No obstante lo anterior, es necesario señalar que la aproximación evaluativa es una propuesta compleja que requiere un alto nivel de cualificación, tanto para los equipos gestores (que demandan las evaluaciones) como para los evaluadores (que deben dar las respuestas).

Hemos encontrado limitaciones, con diferente intensidad e institucionalidad, sobre la comprensión de la necesidad de evaluar: qué se quiere evaluar y, por tanto, el cómo hacerlo. Desde DEGC/SGCID, se reflexiona sobre la importancia de entender la metodología de evaluación (refiriéndose a los equipos gestores): “cuando no estás muy familiarizado, es verdad que (...) la gente no siempre lo entiende”. De hecho, la misma DEGC/SGCID cree que los mismos equipos evaluadores: “Nos pasó con las cuatro (...) primeras evaluaciones del MAP que hicimos⁵⁴, lo que vimos fue que las (...) ofertas que nos llegaban decían que iban a hacer una evaluación desde la teoría, pero no nos quedaba muy claro cómo”.

Con la revisión de los informes de evaluación se ha visto que las propuestas no siempre incluyen una matriz con preguntas de evaluación. La decisión de hacerlo o no depende de lo indicado en los TdR como de la apuesta de los equipos evaluadores. Hemos reflejado que, al menos en un caso, el equipo evaluador decidió no incluir preguntas de evaluación en la oferta, por considerarlo, *strictu sensu*, una actividad conjunta dentro del proceso de evaluación. Sin embargo, lo común suele ser, como es sabido, que ya desde los TdR se incluyan las preguntas de evaluación⁵⁵; así como se espera (se valora) que la oferta desarrolle estas preguntas.

⁵⁴ El Salvador, Colombia, Bolivia y Perú.

⁵⁵ En muchos casos formuladas como cuestiones de investigación y/o de seguimiento, antes que de evaluación.

En la fase de entrevistas fue patente que una parte de las personas (en el caso de los equipos gestores, por ejemplo) no tenían la cualificación necesaria como para plasmar unos requerimientos de evaluación por entero coherentes con los intereses evaluativos.

De los actores relevantes entrevistados, resulta la SGCID quien más competencias técnicas reúne a la hora de valorar las aproximaciones evaluativas. Como puede verse, su valoración está entre poco y medianamente adecuada. Esto llama la atención ya que es precisamente la DEGC/SGCID quien, en último lugar, establece las líneas generales de la aproximación evaluativa. Con relación a las OTC, la mayor parte de las respuestas (casi el 90%) están entre medianamente adecuada y adecuada.

Informante	Cree que la aproximación evaluativa ha sido...					Total
	b) Poco adecuada	c) Medianamente adecuada	d) Adecuada	f) No puedo valorarlo	z) N/R	
AECID	0	1	0	0	0	1
% Fila	0	100	0	0	0	100
% Columna	0	12,5	0	0	0	5,9
SGCID	1	1	0	0	0	2
% Fila	50	50	0	0	0	100
% Columna	50	12,5	0	0	0	11,8
Evaluador	0	0	1	0	1	2
% Fila	0	0	50	0	50	100
% Columna	0	0	20	0	100	11,8
OTC	1	6	4	1	0	12
% Fila	8,3	50	33,3	8,3	0	100
% Columna	50	75	80	100	0	70,6
Total	2	8	5	1	1	17
% Fila	11,8	47,1	29,4	5,9	5,9	100
% Columna	100	100	100	100	100	100

La propia DEGC/SGCID es clara en cuanto a la valoración sobre la capacidad de comprensión de las aproximaciones evaluativas propuestas por (algunos) equipos evaluadores a la AECID, cuando afirma que “tampoco entendieron la metodología [propuesta para evaluar el MAP]”.

Por ello desde DEGC/SGCID se reconoce que, tras 6 evaluaciones MAP, los frutos no han sido los deseados. Ya para la evaluación del MAP de Etiopía, “nuestro criterio ha sido no marcar ya tanto la metodología (...), sino decir cuál es el propósito y los objetivos de la evaluación, cuáles son las preguntas y dejar que sean los equipos los que formulen sus aportaciones metodológicas”.

- **El informe de diseño de la evaluación se considera una pieza clave por los gestores para la mejora del proceso**

El informe de diseño (o “preparatorio”, o “de gabinete”, o “inicial”) constituye el primer producto evaluativo del proceso formal, dado que se realiza ya desde un acuerdo contractual entre las partes. Anteriormente nos hemos detenido a analizar la importancia de los ajustes de expectativas entre equipos gestores y equipos evaluadores. En este sentido, el informe de diseño profundiza el camino abierto con la oferta técnica y se constituye en el primer producto acordado que debe dar respuesta a la evaluación. En general, la responsabilidad se pone sobre los equipos evaluadores, que son los que deben recoger las demandas informativas de los equipos gestores, transformándolas en propuestas metodológicas robustas y claras.

Resulta relevante observar las respuestas de los equipos gestores sobre su valoración de dichos informes (MAP de Bolivia, Ecuador y Perú). Desde DEGC/SGCID, se valora el informe como necesitado de mucha precisión, algo que, sorprendentemente, comparten en general los propios equipos evaluadores. Y desde las OTC se percibe, mayoritariamente, satisfacción con el informe (respuestas b y c son mayoritarias y se consideran normales en esta fase).

Informante	Cree que el informe de diseño...						Total
	a) Necesitó mucha precisión	b) Se le realizó algunas correcciones	c) Ameritó pocas correcciones	d) No estaba previsto / no lo puedo valorar	e) No hubo (o no conozco) informe de diseño	z) N/R	
AECID	0	0	0	1	0	0	1
% Fila	0	0	0	100	0	0	100
% Columna	0	0	0	50	0	0	5,9
SGCID	2	0	0	0	0	0	2
% Fila	100	0	0	0	0	0	100
% Columna	33,3	0	0	0	0	0	11,8
Evaluador	1	1	0	0	0	0	2
% Fila	50	50	0	0	0	0	100
% Columna	16,7	16,7	0	0	0	0	11,8
OTC	3	5	1	1	1	1	12
% Fila	25	41,7	8,3	8,3	8,3	8,3	100
% Columna	50	83,3	100	50	100	100	70,6
Total	6	6	1	2	1	1	17
% Fila	35,3	35,3	5,9	11,8	5,9	5,9	100
% Columna	100	100	100	100	100	100	100

- **El número de personas evaluadoras y su dedicación a la evaluación se corresponde con la acordada en los TdR**

Este indicador se corresponde con un interés específico de los equipos gestores. Por ejemplo, desde DEGC/SGCID, se afirma que ha sido “que las empresas grandes generalmente luego sub-contratan a un equipo”, para después incidir en que, generalmente, las empresas ofrecen un equipo (en número y cualificación) que posteriormente no cumplen.

En uno de los casos, no en vano el que más tiempo se llevó (28 semanas, el doble de lo planificado inicialmente), se afirma: “yo tuve tres personas trabajando; dos de ellas con cargo de responsabilidad, o sea, contratadas a tiempo completo como consultoras (...). Nosotras hicimos más de lo que se pedía”. En otro momento de la entrevista, se añade que el equipo estuvo “trabajando veinticuatro horas, siete días a la semana para poder llegar. Y aun así,

claro, el informe se demoró, se atrasó y el equipo sufrió un gran estrés”. Respecto al trabajo de campo, “estuvimos dos personas en campo durante tres semanas”.

Desde una de las OTC se reconoce “el conocimiento que tenía [el equipo evaluador] de la Cooperación Española, no le costó trabajo incorporarse (...); tenía facilidad y me parece que las dos profesionales (...) me parecieron buenas consultoras”.

Con respecto a Costa Rica, de las 4 personas propuestas, participaron “tres personas, aunque yo [coordinador de la evaluación] lideré el proceso”, aunque después afirma que contaron con el apoyo de una cuarta persona experta en estadística. Desde la OTC se afirma que “básicamente la evaluación la hizo un consultor con el apoyo de dos personas que le ayudaban en ciertas tareas”. No fue posible contrastar el número de horas de dedicación a la evaluación, ni en este ni en ningún caso.

III.- ¿Hubo disponibilidad de información durante todo el proceso?

Esta pregunta fue operacionalizada en 2 sub-preguntas cada una de ellas con al menos un indicador. En ella tratamos de indagar cómo la información necesaria para realizar la evaluación fue de calidad y de disponibilidad hacia el equipo evaluador. Esta pregunta sólo es examinada a la luz de las entrevistas y cuestionarios.

• La información del Programa estuvo disponible durante el proceso evaluativo

En cuanto a la disponibilidad de información, a tiempo y ordenada, antes de comenzar la evaluación, entendiendo por ello ahora a la fase de gabinete del equipo evaluador, tenemos una serie de respuestas, mayoritarias en número, concentradas en que se disponía de la más importante. Desde la AECID (tanto terreno como sede) creen que existió disponibilidad de información escasa o muy escasa, frente a la opinión de SGCID y equipos evaluadores. Esto contrasta con un testimonio de AECID sede que, para el caso de Colombia, “se hizo un trabajo fuerte de sistematización de información desde hace años”. Sin embargo, desde la OTC se matiza este dato, ya que “formalmente creo que las herramientas se han puesto; ahora, no hay conciencia y creo que ni en las coordinaciones de las OTC y ni en sede que esto requiere tiempo y requiere recursos”.

Desde uno de los equipos evaluadores se compartió esta reflexión: “los datos de SGCID (...) no cuadraban con los datos de [AECID] OTC, ni con los que están en su base de datos ni con los que están en el sistema de web que tienen, ni había información de comunidades autónomas”, motivo por el cual el equipo tuvo que crear una base de datos comparable, en lo que emplearon muchos recursos.

Otra persona evaluadora, al respecto de la disponibilidad de información de calidad, expresó: “Tuve que escribir muchos correos y llamar muchas veces. La información que decían que tenían y que nos iban a enviar, era otra. Yo creo que era un poco de desorden (...), pero mandaban a lo mejor cosas que no tenían ningún valor, y muchísimos archivos que eran como documentos de trabajo durante el proceso de formulación”. Después, refiriéndose al componente de resultados, expresa: “La documentación de los proyectos que estaban incluidos en el programa de cooperación era bastante débil. La reconstrucción del proceso de formulación fue un rastreo detectivesco y era una de las claves de la evaluación”.

Para completar los casos analizados en profundidad de los 3 MAP, tenemos otro comentario de otro equipo evaluador, quien señala que, en la reunión de inicio, “te dicen que sí [tienen datos disponibles del Programa, pero] en algunos casos lo desconocen, y a la hora el trabajo de campo (...) ves que no existen, en algunos casos; en otros existen, pero no actualizados”.

Algunas personas plantearon una cuestión relevante; a saber: dónde poner los recursos, ¿en seguimiento o en evaluación? La disposición de información de calidad y a tiempo es, también, un problema de recursos. Desde una OTC se afirma que “depender de las fuentes de información de tus socios, de tus contrapartes a la hora de levantar la información [es posible], pero tienes que realizar un esfuerzo de consolidar, de agrupar, etc.” Después se recuerda de las reducciones presupuestarias que han afectado en concreto a los puestos de trabajo, dentro de la AECID, que tenían como meta sistematizar la información del seguimiento.

Desde otra OTC se redonda en lo mismo: “No había matrices claras, con indicadores claros, [sino que] había como una serie de actividades y de resultados previstos, pero no unos indicadores aterrizados ni de cómo iban a ser monitoreados esos indicadores”.

Informante	¿Se disponía de información ordenada antes de comenzar la evaluación?					Total
	a) No, muy escasa	b) No, faltaba una parte	c) Regular	d) Sí, la más importante	f) No puedo valorarlo	
AECID	0	0	0	1	0	1
% Fila	0	0	0	100	0	100
% Columna	0	0	0	10	0	5,9
SGCID	1	0	0	1	0	2
% Fila	50	0	0	50	0	100
% Columna	33,3	0	0	10	0	11,8
Evaluador	1	1	0	0	0	2
% Fila	50	50	0	0	0	100
% Columna	33,3	50	0	0	0	11,8
OTC	1	1	1	8	1	12
% Fila	8,3	8,3	8,3	66,7	8,3	100
% Columna	33,3	50	100	80	100	70,6
Total	3	2	1	10	1	17
% Fila	17,6	11,8	5,9	58,8	5,9	100
% Columna	100	100	100	100	100	100

En el cuestionario cumplimentado por los actores, se les solicitó, en el caso de haber señalado las opciones a) y/o b), que explicitaran el porqué de su afirmación. Las respuestas fueron: que el proceso de contratación se alargó demasiado tiempo (1 respuesta); y por carecer de sistema adecuado de gestión del conocimiento, particularmente de un sistema de seguimiento de calidad (2 repuestas).

Ahora bien, lo anterior aplicaba en relación al proceso evaluativo centrado en que los equipos evaluadores pudieran disponer de información de calidad y a tiempo para desarrollar un buen informe de evaluación. El paso siguiente fue preguntarle a cada actor clave, si cada uno de ellos recibió a tiempo la información del Programa (y los propios presupuestos de la evaluación), de forma que pudiera involucrarse institucionalmente en el proceso.

De las respuestas recibidas, lo más destacable es que dos terceras partes de las respuestas de las OTC reafirman haber recibido información relevante y a tiempo. Por parte de los

equipos evaluadores, se observa que todas las respuestas (2) señalan haber recibido la información con retraso.

Informante	Considera que recibió información suficiente					Total
	b) Una parte, pero con retraso	c) La más importante y a tiempo	d) La más importante pero con retraso	e) Sí, toda y a tiempo	f) No puedo valorarlo	
AECID	0	1	0	0	0	1
% Fila	0	100	0	0	0	100
% Columna	0	12,5	0	0	0	5,9
SGCID	1	0	0	1	0	2
% Fila	50	0	0	50	0	100
% Columna	33,3	0	0	50	0	11,8
Evaluador	1	0	1	0	0	2
% Fila	50	0	50	0	0	100
% Columna	33,3	0	33,3	0	0	11,8
OTC	1	7	2	1	1	12
% Fila	8,3	58,3	16,7	8,3	8,3	100
% Columna	33,3	87,5	66,7	50	100	70,6
Total	3	8	3	2	1	17
% Fila	17,6	47,1	17,6	11,8	5,9	100
% Columna	100	100	100	100	100	100

Uno de los testimonios más representativos al respecto, dice haber tenido “dificultades en lo que estábamos haciendo: reconstruir toda la base de datos y que no casaba, porque por ejemplo se pedía análisis de resultados pero para dar análisis de resultados (...), respecto a lo que están haciendo los agentes de la Cooperación Española, los escollos son (...) que no existe información actualizada ni datos que permita evaluar lo que están haciendo los diferentes agentes, porque (...) tiene un año o dos de retraso respecto a la información que se publica y, además, porque lo que entregan las Comunidades Autónomas y otros agentes, son datos (...) generales, entonces con esos datos teníamos una información pero no casaba con la información que nos daba la OTC”.

Otra persona evaluadora redonda sobre lo mismo en otra evaluación: “Para llegar a entender el proceso y poder valorarlo hubo que hacer esa reconstrucción detectivesca de rastreo de información, sobre todo de muchas entrevistas, diciendo: ;cuénteme usted cómo pasó!” Por parte de la OTC de referencia, se reconoce que “esa información, en parte, la levantamos, digamos a posteriori, y en parte nunca se levantó (...); la evaluación no iba a contar con esa información porque nunca se levantó, pero de alguna manera lo que interesaba era que el evaluador lo pusiera en evidencia”.

Al final, la DEGC/SGCID ya es consciente de esta limitación, pues afirma: “a veces estamos teniendo problemas básicos de acceso a información”, y por ello ha comenzado a tomar medidas de mitigación: “En estas primeras evaluaciones dejamos en manos de los gestores y de los equipos evaluadores el acceso a la información (...), pero ahora eso lo estamos controlando mucho más, de forma que cuando un contrato está firmado, podemos darle un paquete al equipo evaluador mucho más ordenado y nosotros mismos somos mucho más consciente de la información que hay”.

- **El Programa generó información suficiente y de calidad**

Todos los testimonios recopilados inciden en que los MAP generaron información suficiente y en cantidad (algo que será matizado cuando nos referimos, específicamente, a información sobre ejecución de proyectos y programas). La limitación a esto fue la gestión adecuada de la información, lo que se visibiliza con claridad como la principal limitación del caso. Este punto, sin embargo, se analizará en la revisión del indicador correspondiente, centrándonos ahora en los datos existentes sobre el Programa (y no sobre la evaluación del Programa)⁵⁶.

En relación a la calidad de la información, disponemos de bastantes datos para exponerla, principalmente valoraciones de los equipos evaluadores. Uno de ellos, afirma que “hubo mucha información que se sacó en el tiempo que se pudo dedicar a la evaluación [ya que] la información era poco clara u ordenada, y sin duda hubo que quitar mucho de subjetividad y de intentar construir hallazgos y conclusiones muy intuitivos en algunos casos, y basado sobre todo en opiniones expresadas por un montón de gente”.

IV.- ¿La participación y el involucramiento de los agentes críticos fue determinante durante el proceso evaluativo?

Esta pregunta fue operacionalizada en 3 sub-preguntas cada una de ellas con al menos un indicador. En ella se indagó la participación de los actores críticos durante el proceso evaluativo. Esta pregunta sólo es examinada a la luz de las entrevistas y cuestionarios.

Las diferentes motivaciones para evaluar el MAP fueron complementarias y redundaron en una mejor calidad del informe de evaluación

La motivación para evaluar está relacionada con las expectativas de una evaluación y se plasman en los TdR (ver pregunta I. *Los TdR reflejan una construcción pluralista*) En el caso de los MAP, como hemos visto, se dieron diferentes tipos de evaluaciones en relación a sus objetivos, aproximaciones y preguntas. Más allá de esto, lo que resulta del análisis de los TdR y de las entrevistas mantenidas con los actores críticos más directamente involucrados, es que estas aproximaciones evaluativas se fueron complejizando a medida que se desarrollaron nuevos procesos evaluativos, orientados por la DEGC/SGCID. Siguiendo esto, retomamos el comentario de DEGC/SGCID, que ilustra bien esto: “Se pone siempre una cláusula (...) donde se dice que se evaluarán, y como luego además se asume por las partes que este es un documento vinculante, pues (...) se evalúa la Eficacia, la Pertinencia, la Sostenibilidad, etc. Lo que decimos ahora es que mejor lo quiten [los criterios], que si quieren poner que se evaluará pues que lo pongan, pero que lo mejor es, en el momento de evaluar, ver cuáles son de verdad las necesidades informativas”.

Resulta evidente que el protagonista de este cambio cualitativo fue la DEGC/SGCID, algo que no ha sido siempre bien comprendido: “Yo creo a SGCID hay que ponerle una medalla porque lo hace genial... en el sentido de intentar...”, nos dice una persona evaluadora. Desde AECID sede “lo (...) que percibo de las aportaciones de SGCID tanto en una evaluación, como el mismo ejercicio de la elaboración del MAP, o incluso en otros procesos (...), es un nivel muy

⁵⁶ En esta ocasión exclusivamente, ponemos el foco de la evaluación no en la evaluación del MAP, sino en el mismo MAP.

teórico”. Desde DEGC/SGCID, se opina que “que no tenían unas expectativas muy claras respecto de lo que esperaban de esta evaluación [en este caso concreto, de Colombia]”, aunque en otra fase de la entrevista expresa

“que les interesaba mucho valorar el instrumento, porque como te digo es un instrumento novedoso; y yo creo que esa es la primera motivación de todo el mundo”. Una persona evaluadora sintetiza de manera clara la posición de la Cooperación Española: “La motivación nunca puede ser la misma; la AECID y la SGCID son entidades distintas y entiendo que el punto de partida era distinto”.

La primera limitación que encontramos respecto a las motivaciones para evaluar el MAP se encuentran en la no resolución de sus posicionamientos de interés: “Teníamos posiciones diferentes; nosotros abogamos porque fuera una evaluación liderada desde la OTC porque entendíamos que éramos quien era el llamado a hacerlo; y SGCID insistió mucho en que era una evaluación de las que ellos llamaban estratégicas y de esa necesidad de llevar ellos la rienda; supuso muchas discusiones y tiempo el fijar ese liderazgo inicial”. Este comentario, de una OTC, es algo que se recoge con claridad tanto en entrevistas como en cuestionarios, lo que lo hace generalizable al 100% de las evaluaciones de los MAP. Desde una de las OTC, refiriéndose a los TdR (en la evaluación del MAP en que todos los actores relevantes participaron en su construcción desde el inicio): “Era un poquito la caja de pandora, todo el mundo metió sus deseos”.

Una de las personas evaluadoras, al ser preguntada por la motivación de la OTC para realizar la evaluación, expresó que “les interesaba entender un poco mejor qué había pasado antes de que llegaran ellos [el nuevo equipo de la OTC], creo también que [era] para marcar ciertas diferencias, como para poner con más una claridad, una línea entre la antigua administración y la nueva administración de la OTC”. Este es un tópico y será profundizado en las conclusiones. Desde la propia OTC se afirma que tenían gran interés por conocer “qué papel había tenido [el MAP] en algunas mejoras de nuestra cooperación, que nosotros sospechábamos que eran causa de este nuevo instrumento, pero lo queríamos confirmar por una evaluación externa”.

Y siguiendo con el mismo testimonio, la persona evaluadora señala otra de las cuestiones de interés que, a su parecer, motivaron a la OTC en el momento de la evaluación: “Por otro lado, creo que la OTC también tenía bastante claro, previo a la evaluación, en qué querían trabajar a futuro; seguramente, parte de eso venía dado ya por directrices de Madrid, con lo cual no sé hasta qué punto qué más te da lo que te diga el país que quiere cooperar, si pareciera que desde España ya están claros de lo que quieren hacer”. Y desde Madrid, se afirma que “éramos muy conscientes de la necesidad de evaluar ese MAP, sobre todo, porque el MAP de El Salvador fue el primero [en evaluarse]⁵⁷”. Y esa misma persona continúa con una reflexión que trataremos de retomar en las conclusiones: “Creo que no es tanto evaluar algo que hace mucho que no se ha evaluado, porque es un programa muy interesante, no, sino porque te pueda que arrojar unos resultados que te permitan (...) tomar una decisión”.

Una persona evaluadora afirma: “Hubo claramente falta de canales simples de comunicación entre la OTC, la sede y DEGC/SGCID. Había intereses totalmente distintos. No fueron consensuados los términos de referencia entre ambas partes y eso genera incertidumbre, te

⁵⁷ No se considera aquí la evaluación de la Comisión Mixta de Costa Rica como un MAP formal, ya que se trató de un instrumento de cooperación anterior.

da cierto temor en donde me estoy metiendo, porque veo que las partes no tienen esto claro y que me voy a ver yo en el medio para buscar el equilibrio entre ambas partes (...). Había dos clientes en vez de uno”. Es destacable que este tema, durante la entrevista, fue redundantemente reiterado, profundizando en lo mismo, como una de las dificultades máximas en el proceso evaluativo en que participó. Otro testimonio, desde DEGC/SGCID, aborda el tema con datos nuevos, cuando afirma que “un elemento a valorar [en la necesidad de evaluar] era tener como una tercera mirada que les facilitara [a AECID sede] un balance de cómo estaban las cosas; creo que les venía bien poder contrastar con lo que la OTC va informando”.

Resulta sintomático, para la segunda de las evaluaciones de los MAP (en la que DEGC/SGCID entró a gestionar el proceso en la fase de recepción de ofertas), las palabras de una persona evaluadora: “Cuando la DEGC/SGCID toma las riendas del proceso es cuando se genera esta incertidumbre”. Como vemos, para esta segunda evaluación MAP todavía no estaba claro sobre quién recaía el papel de gestionar la evaluación. Esto es debido en buena medida a los propios cambios internos de la Cooperación Española en lo relativo a las responsabilidades de la gestión de evaluaciones estratégicas, ya que “era una época en la que se acababa de crear esta Unidad de Evaluación [SGCID] y no teníamos del todo claro el límite entre lo que hacíamos nosotros [SGCID] y lo que hacía esta unidad de evaluación [AECID]”.

Esta cuestión resulta de suma importancia para entender parte de la confusión manifestada, principalmente, por los equipos evaluadores, máxime en los primeros procesos. Desde DEGC/SGCID se explica que su “planteamiento era que la AECID tenía que hacer evaluaciones de proyectos y programas y que el resto de las evaluaciones las hacíamos nosotros como Unidad de Evaluación independiente. En ese ir y venir quedó [la Política de Evaluación de 2013] sin una delimitación clara de lo que hacía cada uno [AECID - SGCID]”. Y esa ambigüedad también afectó, según reconoce la DEGC/SGCID, a otros actores relevantes: “Eso también explica que haya habido al principio cierta confusión entre las oficinas [AECID] en terreno sobre quién llevaba los temas, a quién se tenía que dirigir...” A este respecto, el propio testimonio de AECID sede es sintomático: “En terreno se hacían evaluaciones sin informes a sede. Ahora, las que se hacen [evaluaciones operativas, o de proyectos], al menos se informan”.

La segunda limitación encontrada está en la falta de posicionamiento de determinados actores críticos. En el caso de la AECID sede, tenemos que de las 4 personas a las cuales se pidió rellenar el cuestionario, solo 2 lo hicieron. Y de esas 2, tan solo 1 respondió a la pregunta. Esto contrasta grandemente con las OTC, donde participaron activamente en el proceso de esta evaluación. Desde una OTC (el primer y único caso que la SGCID no lideró el proceso ni participó en él), se afirma que “no teníamos mucha claridad en cómo [ni] quién debería dar ese seguimiento o cómo debía funcionar. Lo escribimos y bueno pues, nos dijeron que adelante, que siguiéramos con eso, pero nadie (...) en sede se vinculó a la evaluación”.

El cuadro siguiente expone el posicionamiento de los actores críticos en relación con el tipo de evaluación que se debe realizar para la revisión intermedia de un MAP. Este asunto se considera relevante ya que constituye un hallazgo el haber evidenciado que los actores clave de la cooperación española tenían intereses diferentes sobre el objeto a evaluar (esperaban productos diferentes). Ya vimos antes que DEGC/SGCID se ha posicionado para realizar evaluaciones desde la teoría, que permitieran evidenciar la teoría del cambio de cada MAP y, por ende, aspirar a concretar un MAP “total final”, emanado de las diferentes teorías de las evaluaciones de los MAP. En palabras de la DEGC/SGCID: “Queríamos evaluar los MAP;

pensábamos que había una teoría subyacente al MAP, y que esta teoría era importante que los equipos evaluadores la visibilizaran y la contrastaran. Y entendíamos que había además otra teoría, que era la teoría concreta del MAP concreto que estábamos evaluando. Entonces, tal y como lo veíamos nosotros en nuestro modelo, tú tienes una metodología MAP, que si haces una lectura crítica te permite identificar una teoría del cambio”. Esto es lo que “no siempre los equipos de evaluación saben”. Como colofón de esto, desde DEGC/SGCID se reconoce que su motivación era “evaluar el instrumento MAP, por decirlo de algún modo, a partir de casos concretos, mientras que creo que para los compañeros de terreno [OTC] seguro y probablemente para sede [AECID], era más importante la información de su caso concreto”. Es decir, desde DEGC/SGCID se quiso contrastar la teoría del programa (metodología MAP) con la teoría de la implementación (de cada evaluación MAP). Por ello, las OTC generalmente tuvieron intereses más orientados con la “validación” de los logros de sus programas, como expresó una persona evaluadora: “En Colombia creían que íbamos a evaluar cómo iban los avances de sus proyectos”.

El objetivo para SGCID era “obtener aprendizajes para revisar la metodología MAP, más allá de extraer aprendizajes y hacer una valoración crítica para cada país, porque ya habíamos detectado que había algunos aspectos de la metodología que la gente nos decía que eran revisables y queríamos [revisarlos]”.

En el cuadro siguiente, extractamos los tipos de evaluación que las personas encuestadas creen que sería adecuado realizar en una nueva evaluación intermedia del MAP.

TIPO DE EVALUACIÓN DEMANDADA	AECID	SGCID	EVALUADOR	OTC	Nº de respuestas	Porcentaje
De resultados/ impacto	0	0	1	7	8	40%
De procesos	1	0	2	7	10	50%
De seguimiento ⁵⁸	0	0	0	2	2	10%
Total	1	0	3	16	20	100%

Un asunto relevante que no trataremos en profundidad es el que relaciona seguimiento con evaluación. Sin embargo, creemos que algunas de las limitaciones encontradas se deben, precisamente, a ello. Desde una de las OTC se afirma que “este ejercicio de evaluación intermedia, en nuestro caso, está totalmente dissociado de un proceso de seguimiento”. Siguiendo con ello, exponemos a continuación otro fragmento del testimonio, que consideramos clarividente a la hora de explicar alguna de las barreras de las evaluaciones: “no se había hecho ese ejercicio de [verificación de la] contribución de los objetivos operativos con lo que había planteado en el MAP, pues en realidad el seguimiento había estado dissociado y, entonces, en la evaluación hubo de acometer labores de seguimiento que, si hubiéramos hecho un ejercicio anual de monitoreo de resultados, no habría [habido] necesidad de hacerlo [en la evaluación], o sea, no había necesidad de meterte a valorar el cumplimiento de resultados”. En el apartado de conclusiones trataremos de extendernos un poco en este asunto.

La SGCID hace una reflexión relacionada con la calidad del seguimiento, pues incide en que, más allá de las limitaciones de recursos, hay un tema de calidad que ese si es de cómo se hace

⁵⁸ Entendemos por “evaluación de seguimiento” que las personas encuestadas quisieron poner el énfasis en la revisión de la calidad del sistema de seguimiento del Programa.

el seguimiento, ya toda esta informalidad se queda mucho en las personas y cuando tú intentas reconstruir esto, tiempo después, no tienes apenas elementos”.

Como vemos, se invirtió tiempo, dentro del periodo de la evaluación, para acercar las expectativas del proceso de los actores críticos, particularmente dentro de la Cooperación Española (AECID – SGCID). Desde una OTC, al reflexionar sobre ello, se afirma que “un factor que puede mejorar muchísimo el tiempo es dejar muy claro las expectativas [desde el principio]”. A este respecto, rescatamos una reflexión desde la AECID sede que es sintomática: “Somos dos mundos”.

- **Estructuras adecuadas (ordinarias y ad hoc) de coordinación del proceso evaluativo en el terreno**

Cuando hablamos de estructuras adecuadas para participar en el proceso evaluativo, resulta evidente pensar, en primer lugar, en el Grupo Estable de Cooperación en el Terreno GECT. Esta estructura, creada por la Cooperación Española, es pensada para servir de base a todo el proceso de gestión del MAP, desde la identificación hasta su evaluación (intermedia y/o final). Evaluar la actuación del GECT es un componente típico de las evaluaciones de los MAP; y cada evaluación saca las conclusiones al respecto de cada grupo. En este sentido, no nos detendremos en reiterar información de los informes de evaluación, más allá de que en los procesos donde se evaluó formalmente un MAP (todos menos Costa Rica), aparecieron datos sobre la relevancia inicial del mismo (en la fase de motivación para evaluar, en general) y el subsiguiente declive de su importancia (como grupo participativo) a partir, aproximadamente, del trabajo de campo. Desde una OTC se dice: “abres un espacio con el GECT, nos llenamos entonces la boca con que es algo maravilloso, pero no lo es tanto, es muy débil, y al final las decisiones digamos que se acaban tomando desde la casa [la OTC]”.

En el caso de El Salvador, como en cada proceso evaluativo, hubo una circunstancia particular. La necesidad de aprobar el informe de evaluación les llevó a “trabajarlo desde la OTC y algunos agentes del GECT concretamente el gobierno salvadoreño y algunas ONG españolas, pero al margen de la estructura formal del GECT y esto es algo, que seguramente es un error”. Sobre esto, la DEGC/SGCID afirma que “tuvimos más relación con la OTC que con AECID sede”.

El momento en el que los equipos evaluadores expresan como primera toma de contacto efectiva con los equipos gestores de la evaluación (recordemos que ellos no participan de la fase inicial de la motivación para evaluar y la construcción de los TdR) es la llamada reunión de inicio o de ajuste de expectativas. Se desarrolla entre la adjudicación del servicio y el trabajo de campo. La relevancia de estas reuniones la expondremos a partir del cuadro de respuestas siguiente, así como del análisis de las respuestas a continuación.

Para AECID sede, estas reuniones “fue útil para conocer a las personas. También hubo un trabajo previo de sistematización. Se ajustó la información y requerimientos. Se ajustó la agenda. Fue bastante útil, sería algo a mantener. También sirvió para aumentar la comunicación entre AECID y SGCID”. Desde la misma sede, pero a un nivel técnico, se afirma algo relevante: “Yo únicamente tuve una reunión [preparatoria]. Desde luego la interlocución conmigo era casi nula. El coordinador hablaba directamente con las directivas, conmigo no se rebajaba”. Desde la propia DEGC/SGCID se es consciente de esto: “Algunas veces ocurre que los coordinadores, que son personal directivo del exterior, se saltan un poco al técnico país [sede AECID] y despachan directamente con el jefe de departamento. Y

a veces, estos técnicos país o quedan fuera de ciertos procesos de comunicación”. Esta limitación en los canales de comunicación en la propia sede será analizada posteriormente, en las conclusiones.

Desde las OTC, “se hizo un Comité de Seguimiento de la Evaluación en el que estaba MIDEPLAN, estaba la AECID y estaba Cancillería. El Comité tenía una serie de reuniones (...) pactadas en los términos de referencia, reuniones de seguimiento, en donde teníamos que ir aprobando todos los pasos de la evaluación. Se mandó un correo a Madrid donde se pedían instrucciones y la respuesta fue (...) que les enviáramos el informe final. No hubo una visión de que en sede se iban a involucrar demasiado en ese proceso”.

Informante	Cree que las reuniones previas fueron...					Total
	a) Solo un trámite	b) No muy importantes	c) Importantes	d) Muy importantes	e) No puedo valorarlo	
AECID	0	0	1	0	0	1
% Fila	0	0	100	0	0	100
% Columna	0	0	12,5	0	0	5,9
SGCID	0	0	2	0	0	2
% Fila	0	0	100	0	0	100
% Columna	0	0	25	0	0	11,8
Evaluador	1	0	1	0	0	2
% Fila	50	0	50	0	0	100
% Columna	100	0	12,5	0	0	11,8
OTC	0	1	4	3	4	12
% Fila	0	8,3	33,3	25	33,3	100
% Columna	0	100	50	100	100	70,6
Total	1	1	8	3	4	17
% Fila	5,9	5,9	47,1	17,6	23,5	100
% Columna	100	100	100	100	100	100

Como es evidente, cada evaluación tiene sus características, aunque debemos señalar que, a partir de la segunda, cuando la DEGC/SGCID toma las riendas de las evaluaciones de los MAP, se visibiliza claramente una unificación de procesos. En el caso de la primera, la reunión de inicio fue más protocolaria: “Hubo esa reunión inicial en la cual llevamos (...) una matriz de evaluación y les contamos un poco la metodología que pensábamos aplicar, la información que necesitábamos”, nos dice una persona evaluadora.

Solo 4 respuestas no pueden valorar la importancia de estas reuniones previas. Las respuestas son de las OTC, al parecer correspondientes a personas que se involucraron en la evaluación en la fase de trabajo de campo de los equipos evaluadores (motivo por el cual no pueden valorar). Si eliminamos estas 4 respuestas de las 17 totales, tenemos que casi el 85% de las opiniones consideran importantes o muy importantes estas reuniones previas. Además, todas las respuestas de las personas entrevistadas que trabajan desde la sede central (Madrid), consideran importantes estas reuniones. Llama la atención que una de las respuestas de los equipos evaluadores la considera un mero trámite. Este dato será analizado más adelante, a partir de las entrevistas.

Una persona evaluadora, refiriéndose al equilibrio de necesidades informativas de la Cooperación Española, dijo: “me sentía como en el sándwich de diferentes intereses”. Unido a esta, de lo que ya hemos abundado suficientemente, añade otro factor a considerar, que se refiere a aspectos de la confidencialidad de la información: “esto lo hablas conmigo solo, pero no lo hablas con ellos”, refiriéndose a AECID y SGCID.

- **Grado de participación real de los actores críticos en la elaboración y/o revisión para la mejora de los productos (TdR, oferta, informe de diseño e informe de evaluación)**

Para comenzar, presentamos algunos datos sobre la auto percepción de la participación de los actores críticos en el proceso de evaluación. Pese a lo limitado de las respuestas (17), y dejando aparte la persona que no participó (SGCID), tenemos que el 58,8% de las personas (SGCID, AECID) piensan que participaron aportando a la evaluación. Los datos que creemos más relevantes son los siguientes: a) 2 de 12 respuestas de las OTC (16,7%) aportaron a la mejora de los procesos; y b) 0 de 1 respuestas de la sede de AECID aportaron a la mejora de los procesos. En este caso, consideramos obvio que las personas evaluadoras aporten a la mejora.

Informante	Considera que su participación institucional en este proceso de evaluación fue...					Total
	a) No participé	b) Irrelevante	c) La necesaria y/o esperada	d) Relevante (aporté revisión de productos)	e) Muy relevante (aporté mejora de procesos)	
AECID	0	0	1	0	0	1
% Fila	0	0	100	0	0	100
% Columna	0	0	20	0	0	5,9
SGCID	1	0	0	1	0	2
% Fila	50	0	0	50	0	100
% Columna	100	0	0	16,7	0	11,8
Evaluador	0	0	0	0	2	2
% Fila	0	0	0	0	100	100
% Columna	0	0	0	0	50	11,8
OTC	0	1	4	5	2	12
% Fila	0	8,3	33,3	41,7	16,7	100
% Columna	0	100	80	83,3	50	70,6
Total	1	1	5	6	4	17
% Fila	5,9	5,9	29,4	35,3	23,5	100
% Columna	100	100	100	100	100	100

Los datos arrojan que es la DEGC/SGCID (contratante de la evaluación y por tanto cliente principal) quien invierte un mayor nivel de recursos en la revisión para la mejora de los productos, seguidos por las OTC. Existe cierta estigmatización ante esta labor por parte de los equipos evaluadores: “Se nota cuando llegaban los comentarios de SGCID, pues tiene su sello, estaban muy centrados en lo metodológico. Los aportes de la OTC estaban más centrados en el objeto de la evaluación, obviamente”. También expresa este mismo equipo su perplejidad ante los “más de 200” comentarios al borrador del informe de evaluación.

Desde otro equipo evaluador se afirma algo similar, aunque en este caso, respecto al informe de diseño: “Hicieron cambios en el informe preliminar. Hubo comentarios de la SGCID en torno a la matriz de evaluación, con las preguntas revisadas y en teoría ya consensuadas y aceptadas por todos los actores (...) Dijeron que teníamos que eliminar algunas de las preguntas”.

Desde AECID sede se entiende que la revisión de productos es una tarea que se desarrolla principalmente en el terreno: “fue a través, sobre todo de la OTC y la Técnico País [AECID sede] que al final se trasladaron unos comentarios”. Como hemos visto anteriormente, la persona responsable de AECID sede no participó en ninguna de las fases de mejora de productos. Desde AECID sede, en relación con la valoración de las propuestas, se expresa que

“seguro que no participé”, y respecto al comité de seguimiento: “Yo no recuerdo haber participado”.

Si tenemos que analizar la participación de los actores relevantes en el proceso de mejora, lo podemos ilustrar midiendo la participación en cada una de las 3 evaluaciones; y en cada uno de los 4 productos. De esta forma: A: participó en las 3 evaluaciones; B: participó en 2 evaluaciones; C: participó en 1 evaluación; o: no participó. En el cuadro aparece a la derecha una ponderación numérica de lo anterior.

ACTOR CLAVE/ PRODUCTO	Términos de referencia	Ofertas (selección)	Informe de campo/ borrador	Informe de final	Grado de implicación (0 - 3)
SGCID	C	B	B	B	1,75
AECID sede	o	o	A	B	0,75
AECID terreno	C	C	C	C	3
Socios locales	C	C	B	B	2,50

Del cuadro anterior se colige que son las OTC quienes tienen, con diferencia, mayor grado de implicación, seguido del socio local. Tenemos que recordar que la DEGC/SGCID, al no participar en la evaluación de Costa Rica, tiene una puntuación notablemente menor a la que podría, tal vez, haber tenido. Desde una de las OTC se expresa, refiriéndose a SGCID: “nos apoyaron mucho, especialmente en cuestiones metodológicas (...) puras de evaluación. Nos ayudaron mucho en el marco teórico fundamentalmente y fueron claves en la valoración de propuestas”.

Desde uno de los equipos evaluadores se afirma que durante la evaluación no hubo alguna participación de las ONG locales, ni de la sociedad civil costarricense. “Eran proyectos bilaterales casi todos (...); no estaban contemplados, sobre todo porque allí no evaluábamos los proyectos”.

Sin embargo, el cuestionario profundiza en la importancia de los actores clave en el proceso evaluativo. Para la AECID se preguntó por esta valoración de manera diferenciada, primero por la sede; y después por las OTC. Respecto a la sede, el 75% de las respuestas consideran como relevante o muy relevante la participación de la sede, algo que será contrastado con el análisis de las entrevistas posterior. Además, otro dato es que la DEGC/SGCID considera esta participación como poco relevante, lo cual abre una clara evidencia a investigar. De igual forma, los equipos evaluadores consideran poco relevante (o no pueden valorarlo) esta participación.

Informante	Considera que la participación de AECID sede fue...					Total
	b) Poco relevante	c) Relevante	d) Muy relevante	e) No puedo valorarlo	z) N/R	
AECID	0	1	0	0	0	1
% Fila	0	100	0	0	0	100
% Columna	0	14,3	0	0	0	5,9
SGCID	2	0	0	0	0	2
% Fila	100	0	0	0	0	100

% Columna	66,7	0	0	0	0	11,8
Evaluador	1	0	0	1	0	2
% Fila	50	0	0	50	0	100
% Columna	33,3	0	0	33,3	0	11,8
OTC	0	6	3	2	1	12
% Fila	0	50	25	16,7	8,3	100
% Columna	0	85,7	100	66,7	100	70,6
Total	3	7	3	3	1	17
% Fila	17,6	41,2	17,6	17,6	5,9	100
% Columna	100	100	100	100	100	100

Ahora, en la tabla siguiente, vemos la valoración de la participación de las OTC, la cual llega al 82% de gran relevancia (y otro 17% de relevancia).

Algo en lo que coinciden los testimonios de las personas evaluadoras fue en reconocer la importancia de las OTC como facilitador para el desarrollo de las cuestiones operativas de la evaluación (“AECID ayudó con la agenda”), aunque echando en falta una implicación más efectiva: “Se resistían un poco a tener que poner en marcha un proceso evaluativo que ellos [OTC] no habían podido validar su opinión”. Otro testimonio de otra persona evaluadora corrobora lo anterior: “La coordinación y seguimiento de la OTC fue muy cercano y facilitó todo lo que se le pidió en la evaluación”

Informante	Participación de OTC fue...		Total
	c) Relevante	d) Muy relevante	
AECID	0	1	1
% Fila	0	100	100
% Columna	0	7,1	5,9
SGCID	1	1	2
% Fila	50	50	100
% Columna	33,3	7,1	11,8
Evaluador	0	2	2
% Fila	0	100	100
% Columna	0	14,3	11,8
OTC	2	10	12
% Fila	16,7	83,3	100
% Columna	66,7	71,4	70,6
Total	3	14	17
% Fila	17,6	82,4	100
% Columna	100	100	100

Ahora resulta interesante analizar la valoración de los actores con respecto a otra figura clave del proceso evaluativo: la DEG/SGCID, que es la institución que tiene delegada la responsabilidad de realizar las evaluaciones estratégicas de la cooperación española.

Informante	Cree que el aporte de la SGCID ha sido...						
	a) Inadecuada	b) Excesiva	c) Confusa	e) Relevante	f) Orientadora	g) Muy relevante	h) No puedo valorarlo
AECID	0	0	0	0	1	0	0
% Columna	0	0	0	0	25	0	0
SGCID	0	1	2	0	1	1	0
% Columna	0	50	50	0	25	25	0
Evaluador	1	1	1	0	0	0	1
% Columna	100	50	25	0	0	0	20
OTC	0	0	1	3	2	3	4
% Columna	0	0	25	100	50	75	80
Total	1	2	4	3	4	4	5
% Columna	100	100	100	100	100	100	100

Como se notará, los datos reflejan que en el cumplimiento de su rol, DEGC/SGCID recibe de los equipos evaluadores (y de ella misma en forma de autocrítica) opiniones sobre aportes confusos, inadecuados y/o excesivos. En una de las evaluaciones, es precisamente el momento de aprobación del informe de diseño cuando empezaron las dificultades: “Por parte de la OTC (...) enviaron el okey, con algunas matizaciones de forma; pero por parte de la SGCID fue un número de comentarios tan alto que hubo que darle la vuelta entera, entonces hubo que cambiar (...) las formas de trabajo de la evaluación, porque se veía que tenían otros intereses y otras necesidades dentro de la evaluación”. La misma persona afirma que “por parte de la OTC y de actores salvadoreños, es decir, Ministerio de Cooperación Exterior y demás, desde el primer momento estuvieron totalmente de acuerdo con lo que se ofrecía en el primer informe”.

En lo relativo a la participación del socio local, en esta evaluación hemos incluido valoraciones tanto vía cuestionario como vía entrevista. En relación a los primeros, vemos que los actores relevantes de la cooperación española valoran de manera diferente la participación de los socios locales, ya que para un 57% estos participaron aportando poco valor; y para otro 43%, en cambio, sí se produjo un aporte de valor en su participación.

En relación a las entrevistas, algunos datos son muy relevantes sobre la importancia de la participación del socio local: “La relación o el papel que tenía el departamento de cooperación internacional de MIDEPLAN no era un papel simplemente de ejecutor, de contraparte ejecutora, era de co-dueño del MAP y tenían además muy apropiado ese papel; al mismo nivel que la OTC, expectativa que desde el principio expresaron lo que ellos querían de la evaluación como país”. Respecto a este caso existen varias referencias que muestran el grado alto de implicación del socio local; no las repetiremos aquí, pero destacamos la siguiente opinión del equipo evaluador: “la OTC nos dijo que MIDEPLAN y ellos [OTC] tenían un papel igual en la evaluación”. La OTC, sin embargo, expresó lo que sigue en otra pregunta de la entrevista: “MIDEPLAN no lideró; formalmente sí porque en realidad MIDEPLAN es el contratante, es el que convocaba a las reuniones y quien asumió formalmente el papel que le tocaba asumir, pero la evaluación la lideramos desde aquí [OTC]”.

En otro también se percibe un grado alto de implicación de los socios aunque siempre existen matices en cuanto a su capacidad de gestión del proceso (particularmente en la participación de calidad). Desde una OTC, se quería “utilizar la evaluación para sacudir un poquito y generar procesos de mejoras”, aunque luego se amplía, reconociendo que el informe final no incidió en las debilidades del socio local: “Esa contundencia me faltó en la evaluación y que pusieran más fuerza [en las debilidades del socio local]. Como vemos, estamos ante otra falta de ajuste de expectativas entre los actores críticos. Esto será examinado en las conclusiones.

Informante	La participación del socio local (Gobierno) fue...				Total
	b) Tuvo participación consultiva	c) Participó en todas las fases, pero aportó poco	d) Participó activamente, aportando valor a la evaluación	f) No puedo valorarlo	
AECID	0	0	0	0	0
% Fila	0	0	0	0	100
% Columna	0	0	0	0	0
SGCID	0	0	1	1	2
% Fila	0	0	50	50	100

% Columna	0	0	16,7	50	12,5
Evaluador	0	1	1	0	2
% Fila	0	50	50	0	100
% Columna	0	14,3	16,7	0	12,5
OTC	1	6	4	1	12
% Fila	8,3	50	33,3	8,3	100
% Columna	100	85,7	66,7	50	75
Total	1	7	6	2	16
% Fila	6,2	43,8	37,5	12,5	100
% Columna	100	100	100	100	100

n=16 (No aplica para AECID= 1)

En relación a la Cooperación Española, los datos recabados indican que, salvo en el caso de Costa Rica (donde no participó la DEGC/SGCID) y El Salvador (donde DEGC/SGCID se integró durante el proceso de selección de ofertas), son las OTC, con la DEGC/SGCID, quienes se involucran más en la elaboración de los TdR. Según ésta, “los TdR los trabajamos con terreno bastante más que con sede”.

En el caso de Colombia, una persona del equipo evaluador piensa que, “a nivel técnico, la Agencia Presidencial de Cooperación (...) sí que tuvo una participación activa y estuvieron muy implicados [en la evaluación]”. Sin embargo, y aunque el uso de la evaluación, como explicamos, se queda fuera de las posibilidades de esta evaluación, la misma persona expresa que “cuando la evaluación aporta una serie de recomendaciones a las instituciones colombianas, [éstas] miran para otro lado”.

- **Grado de participación real en el suministro de información**

Consideramos que el comité gestor de la evaluación es la entidad encargada de centralizar y redirigir la información a los actores clave, con especial énfasis en el equipo evaluador, ya que es éste quien requiere de la información a tiempo para cumplir con los compromisos establecidos.

Como ya vimos en relación al caso de Costa Rica, el involucramiento institucional fue muy alto. Ahora bien, si profundizamos, tenemos que desde la OTC se cuestiona el papel del socio local: “Yo creo que la evaluación fue floja y que en el momento de cargar sobre estas distorsiones, [el equipo evaluador] cargó más sobre la OTC que sobre MIDEPLAN, y bueno, creo que la AECID (...) tampoco no lo hizo bien, pero, me consta, de que lo que se hablaba era que MIDEPLAN iba a tener esa función y que MIDEPLAN era quien debería garantizar y asegurar esos procesos, pero no lo hizo, y además mi visión es que no lo hizo fundamentalmente porque, a pesar de que lo tienen como mandato, no saben cómo hacerlo, y la evaluación en ese punto yo creo que fue floja, que no fue lo contundente”.

La valoración de la calidad de la participación del socio local que realiza la OTC es la siguiente: “La participación del ente público responsable de cooperación al desarrollo del gobierno salvadoreño fue muy relevante en el proceso evaluativo, muy, muy relevante. Desde la sociedad civil, realmente fue inexistente porque no les consultamos a la sociedad civil salvadoreña, que eso es algo que hemos corregido en el siguiente MAP”.

V.- ¿Existieron recursos suficientes (tiempo, dinero, medios, etc.) para realizar la evaluación adecuadamente?

Esta pregunta fue operacionalizada en 3 sub-preguntas cada una de ellas con al menos un indicador. En ella se analizó la existencia de recursos para la realización de las evaluaciones, o en su defecto cuáles fueron las limitaciones para culminar una evaluación con calidad.

Presupuesto máximo para la evaluación

Los 3 casos analizados contaron con un presupuesto aproximado máximo de 18.000 euros cada uno⁵⁹, lo que permitía al contratante (DEGC/SGCID) realizar un proceso de licitación más ágil, no negociado⁶⁰, en el que se selecciona la mejor oferta y se inicia el proceso de contratación.

Una de las cuestiones de interés por parte, generalmente, de empresas y equipos evaluadores, es el reconocimiento del presupuesto máximo disponible para la evaluación, dentro de los TdR. Existiendo diferentes posturas, lo cierto es que, al pasar la gestión de la contratación de las evaluaciones MAP a manos de la DEGC/SGCID, son los criterios nacionales los que aplican. Antes de eso, por ejemplo, en el caso de Costa Rica, “no se publicó el presupuesto porque [la legislación nacional] no lo permitía”, nos dice la OTC.

Uno de los hallazgos menos discutibles por las personas entrevistadas es el de la escasez de recursos económicos para realizar las evaluaciones de los MAP. Para este periodo analizado, en el que se realizaron las 6 evaluaciones (2013 a 2015), se optó por presupuestos modestos que permitieran agilizar el proceso de contratación. Según explica la propia DEGC/SGCID: “esto ha sido quizá algo autoimpuesto, porque los jefes tampoco es que nos hayan dicho mucho, pero en una etapa como muy austera, aparte del tema de hacer los contratos baratos, porque por menos de 18 mil podemos licitar mucho más rápido, hemos intentado reducir costes todo lo posible”.

Si observamos el siguiente cuadro, vemos que más de la mitad de las respuestas (56%) entienden que el presupuesto fue escaso o muy escaso. Solo la AECID sede considera (una sola respuesta) que el presupuesto fue suficiente. Sin embargo, si contraponemos los testimonios de las entrevistas, estos resultan más vehementes en cuanto a la insuficiencia concretamente de dinero, para el ejercicio de la evaluación, como veremos después.

Si, como hemos dicho, el equipo evaluador de Colombia, para quien el presupuesto de la evaluación “estaba fuera de lugar”, asevera haber perdido 30.000 euros con el contrato del MAP, para el caso de Perú (es la única empresa que ha participado en dos evaluaciones del MAP) han “tenido menos pérdida (...), pero también ha habido problemas [calculados en unos 12.000 euros]”. Otro de los equipos evaluadores opina que “muchas veces el presupuesto que dan para las evaluaciones, desde nuestra perspectiva, son bastante limitadores de una buena evaluación”.

⁵⁹ Salvo el caso de Costa Rica, ya que el proceso de evaluación fue gestionado íntegramente por la OTC, incluyendo el contrato y el pago comprometido (muy cercano a los 18.000 euros al considerar la tasa de cambio entre el dólar y el euro).

⁶⁰ Según este procedimiento, la entidad contratante recibe “las primeras ofertas, hacemos una primera valoración y a las tres que nos parecen mejores, se las devolvemos” con comentarios de mejora.

Informante	Recursos adecuados: DINERO					Total
	a) Muy poco	b) Poco	c) Adecuado	d) Suficiente	f) No puedo valorarlo	
AECID	0	0	1	0	0	1
% Fila	0	0	100	0	0	100
% Columna	0	0	16,7	0	0	5,9
SGCID	1	0	1	0	0	2
% Fila	50	0	50	0	0	100
% Columna	50	0	16,7	0	0	11,8
Evaluador	1	1	0	0	0	2
% Fila	50	50	0	0	0	100
% Columna	50	14,3	0	0	0	11,8
OTC	0	6	4	1	1	12
% Fila	0	50	33,3	8,3	8,3	100
% Columna	0	85,7	66,7	100	100	70,6
Total	2	7	6	1	1	17
% Fila	11,8	41,2	35,3	5,9	5,9	100
% Columna	100	100	100	100	100	100

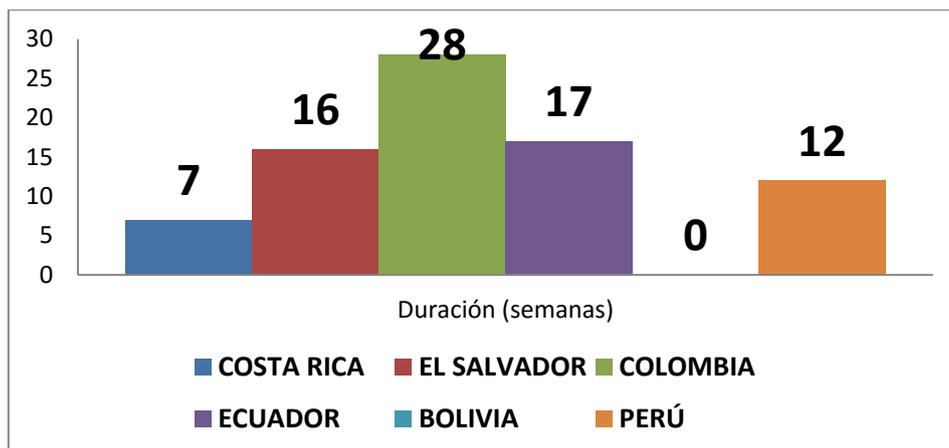
Atendiendo a la generalidad del indicador propuesto, encontramos que “fue muy rápido todo el proceso”, expresa una persona evaluadora, aludiendo a la gestión del contrato. Este extremo se confirma por ausencia de limitaciones en cuanto a periodos de tiempo excesivamente largos o retrasos en los pagos.

- **Tiempo para realizar la evaluación**

Como se indica en la caracterización del objeto de estudio (*Ver capítulo II*) la mayoría de las evaluaciones (5 de 6) tienen una temporalidad similar, de 3 años (excluyendo la de Ecuador, al ser una evaluación final y no contar con evaluación intermedia). Igualmente, la mayoría de esas (4 de 5), evaluaron el periodo comprendido entre el año 2010 y el 2013. Las evaluaciones estudiadas en profundidad tuvieron 1-12 semanas promedio previstas en los contratos para ejecutarse.

Uno de los equipos evaluadores considera que evaluar un MAP con profundidad, como requería la DEGC/SGCID, “requería seis u ocho meses de trabajo intensivo con un equipo de muchas personas”. Desde una de las OTC se considera que el presupuesto de la evaluación fue “muy bajo; muy corto”.

Respecto a esto, el siguiente cuadro es ilustrativo en cuanto a los recursos (número de semanas que duró la evaluación) que se invirtieron en cada proceso. El esfuerzo dedicado en semanas a dicho proceso tuvo su clímax en al MAP de Colombia (donde el equipo evaluador considera que perdió un total de 30.000 euros, contabilizando gastos no previstos y empleo de tiempo de personas no remunerado). A partir de ahí, se evidencia una reducción progresiva del tiempo de evaluación.



Desde uno de los equipos evaluadores se señala algo que es casi común (2 de 3 casos) a los procesos de evaluación del MAP revisados en profundidad; a saber: la gran cantidad de esfuerzo invertido por las partes (principalmente por los equipos evaluadores) para acordar los alcances mínimos de cada producto de la evaluación. En el caso señalado, el equipo evaluador realizó “10 versiones de la matriz de evaluación”.

Todo ello está relacionado con uno de los recursos más importantes para el proceso evaluativo; a saber: el tiempo disponible. Ya visibilizamos el esfuerzo dedicado por los equipos al proceso evaluativo, en donde el MAP de Colombia se llevó 28 semanas (7 meses) frente a las 14 inicialmente previstas (4 meses). Este asunto consideramos que es de relevancia; y se muestra en el siguiente cuadro:



Considerando los datos exclusivamente de las evaluaciones de los MAP de la fase “experimental”, tenemos que, salvo en el caso de Costa Rica (recordemos que DEGC/SGCID estuvo ausente del proceso como actor relevante), los datos arrojan un desfase cercano al 20% en el caso de El Salvador (recordemos que la DEGC/SGCID se integra a este proceso evaluativo en la fase de revisión de ofertas); y del 50% para Colombia. En total, para los 3 casos, tenemos un desfase del tiempo estimado del 35% aproximadamente.

Sin embargo, desde una de las OTC (la única que se correspondió el tiempo estimado con el real), se afirma: “Yo no creo que el tiempo afectara en el proceso. Yo creo que el tiempo al final fue el adecuado (...). Se retrasó un poco, pero no tanto por su responsabilidad [del equipo evaluador], sino creo que por falta de algunos documentos que hubo que incorporarse más adelante”.

Desde el equipo evaluador de El Salvador, se afirma que “nosotros cumplimos con los plazos que se establecieron en el contrato”. En este caso, se aclara después que los recursos en tiempo que se alargaron, fueron asumidos por el equipo evaluador en otras fases del proceso, pero sin modificar la fecha de entrega del informe.

Si revisamos la valoración de los actores al tiempo (general) disponible en los procesos evaluativos en los otros tres casos (Bolivia, Ecuador y Perú), tenemos que AECID sede lo considera adecuado, SGCID escaso o muy escaso, igual que los equipos evaluadores. Desde las OTC, al haber mucho mayor número de respuestas, es necesario analizarlas con mayor detalle: si eliminamos la posición media (tiempo adecuado) y “no puedo valorarlo”, los extremos nos dan 4 posiciones frente a 3 que lo consideran insuficiente. Por ello, tenemos que todos los actores relevantes, excluyendo a la AECID sede, creen que el tiempo contractual de la evaluación no es suficiente.

Informante	Recursos adecuados: TIEMPO						Total
	a) Muy poco	b) Poco	c) Adecuado	d) Suficiente	e) Más que suficiente	f) No puedo valorarlo	
AECID	0	0	1	0	0	0	1
% Fila	0	0	100	0	0	0	100
% Columna	0	0	20	0	0	0	5,9
SGCID	1	1	0	0	0	0	2
% Fila	50	50	0	0	0	0	100
% Columna	100	14,3	0	0	0	0	11,8
Evaluador	0	2	0	0	0	0	2
% Fila	0	100	0	0	0	0	100
% Columna	0	28,6	0	0	0	0	11,8
OTC	0	4	4	1	2	1	12
% Fila	0	33,3	33,3	8,3	16,7	8,3	100
% Columna	0	57,1	80	100	100	100	70,6
Total	1	7	5	1	2	1	17
% Fila	5,9	41,2	29,4	5,9	11,8	5,9	100
% Columna	100	100	100	100	100	100	100

Un dato a considerar es que la entidad contratante de las evaluaciones MAP (DEGC/SGCID) ya ha tomado medidas para reducir también los riesgos generados por no contar con un tiempo adecuado para realizar una evaluación compleja. “Hemos alargado los plazos porque también lo que hemos visto es que en las primeras los plazos que dábamos no eran realistas. Haití lo sacamos por 32 semanas y Etiopía por 28”.

En este contexto, no se han recogido testimonios que indiquen que los tiempos de respuesta a los borradores de productos han dificultado el proceso evaluativo. Lo que sí se ha registrado, en la mayor parte de los casos, es un cierto conflicto por la cantidad de correcciones hechas a los borradores. La DEGC/SGCID y la AECID (terreno), inciden

claramente en este punto: “Nosotros [OTC] también le hicimos varias valoraciones y ya no me acuerdo el número de borradores que intercambiamos, pero fueron muchos”. Este extremo ha sido expuesto en otro apartado y es reconfirmado por la mayor parte de los equipos evaluadores.

Y desde DEGC/SGCID, se resume los motivos que se tienen para solicitar las mejoras a los borradores de productos esperados: “Nosotros [tenemos] mayores necesidades de rigor metodológico, que consisten en pedirles a los equipos evaluadores que contrasten más las diferentes fuentes, que triangulen entre diferentes técnicas y métodos, no solo de entrevistas. Y cuando (...) vemos juicios de valor que no están suficientemente fundados (...), devolvemos productos, hacemos comentarios a los informes”.

- **Incidentes de seguridad y/o de accesibilidad que afecten substancialmente al proceso**

De especial relevancia resulta conocer las principales limitaciones que detallaron los actores participantes en la evaluación. Como podemos ver, desde AECID y DEGC/SGCID existen amplios campos donde hubo limitaciones. Para los equipos evaluadores, sin embargo, se visibiliza un único campo, que, como vimos en las entrevistas, comprometió buena parte del tiempo empleado para la evaluación; a saber: la cantidad de información no sistematizada que tuvieron que ordenar para poder, principalmente, verificar resultados (o, cuando menos, señalar unas previsiones de impacto).

Una de las personas evaluadoras, al referirse a la disponibilidad de datos de seguimiento, explicó: “algunos actores locales, responsables de la ejecución de un resultado, al no contar con la línea de base, no les permite saber cuál va a ser la meta y el alcance que se quería conseguir. Esto (...) limitó y así lo pusimos; no se pudo hacer una valoración adecuada de algunos indicadores. Supuso una limitante”.

Otros temas menores detallados en las entrevistas son, por ejemplo, algunos problemas de agenda, que conlleva incremento de gastos para las empresas evaluadoras: “Colombia estaba de vacaciones hasta final de mes y eso nos partió en dos”.

Otra limitación, común en estos procesos evaluativos, es la que relata una persona evaluadora, es “el cambio de personal (...); estábamos haciendo una valoración [pero] la persona que la estaba coordinando la oficina [OTC] no era la persona que había formulado el MAP; las personas en [socio local] tampoco fueron las personas que estaban cuando se formuló; y en casi en todas las instituciones y cooperación internacional eran personas distintas”.

En el caso concreto de Costa Rica, desde la OTC se señala una limitación concreta que ya ha sido corregida con las siguientes evaluaciones: “Yo quisiera que las evaluaciones no las tuviéramos que pagar desde los proyectos, sino que tuviéramos un presupuesto aparte para la contratación de evaluaciones que fueran procesos propios de la AECID”.

Según se puede comprobar en la siguiente tabla de opiniones, una buena parte de las personas entrevistadas (23%) no pudieron valorar si existieron limitaciones (generalmente asociadas al trabajo de campo). Las personas evaluadoras consideran que sí las hubo y las OTC señalan también, muy mayoritariamente, la ocurrencia de estas limitaciones, aunque no fueran determinantes para el proceso evaluativo.

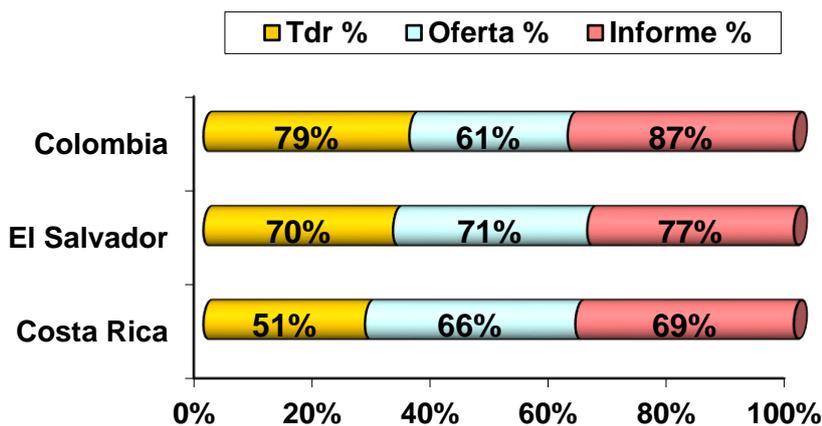
Informante	Considera que existieron limitaciones						Total
	a) No, para nada	b) Hubo algunas, pero no graves	c) Sí, hubo algunas que afectaron, pero se lograron superar	d) Sí, hubo dificultades, algunas se superaron, otras, no	e) No puedo valorarlo	f) No había justificación ni necesidad de Ev Int Ext	
AECID	0	0	0	0	1	0	1
% Fila	0	0	0	0	100	0	100
% Columna	0	0	0	0	25	0	5,9
SGCID	0	0	1	0	1	0	2
% Fila	0	0	50	0	50	0	100
% Columna	0	0	14,3	0	25	0	11,8
Evaluador	0	0	1	1	0	0	2
% Fila	0	0	50	50	0	0	100
% Columna	0	0	14,3	100	0	0	11,8
OTC	1	3	5	0	2	1	12
% Fila	8,3	25	41,7	0	16,7	8,3	100
% Columna	100	100	71,4	0	50	100	70,6
Total	1	3	7	1	4	1	17
% Fila	5,9	17,6	41,2	5,9	23,5	5,9	100
% Columna	100	100	100	100	100	100	100

c. Factores que influyen en la calidad de los informes de evaluación

- Calidad de los informes de evaluación

La revisión en profundidad de los informes de evaluación (Costa Rica, El Salvador y Colombia) permitió contar con una valoración inicial (basada en estándares de calidad de SGCID) que, como ya se explicó en la fase metodológica anterior, se sometió además al juicio de los propios equipos evaluadores y de la DEGC/SGCID, obteniéndose un alto grado de conformidad. Como se nota en la gráfica y ya se ha mencionado antes, Colombia es el que mejor satisface los criterios de esta revisión.

Comparativo de calidad TdR / Ofertas / Informes



- Calidad vs. Satisfacción de los equipos gestores con los productos entregados

Como se nota en el cuadro siguiente, la valoración que facilitó el gráfico anterior, señala que en los aspectos fundamentales de los informes de evaluación revisados (análisis del objeto

de estudio, metodología, hallazgos, conclusiones, lecciones aprendidas, recomendaciones) tienen una calificación positiva en la mayoría de los casos, lo que se explica por el hecho de que los mismos fueron aceptados y en consecuencia pagados. En otras palabras fueron aceptados por las instancias gestoras.

Calificación General de los Informes

Aspecto	Costa Rica		El Salvador		Colombia	
	Pun taje	Escala	Pun taje	Escala	Pun taje	Escala
I.- Cumplimiento de los requisitos de los TdR	14	d) Buena calidad	13	d) Buena calidad	19	e) Alta calidad
II.- Análisis del objeto de estudio	15	d) Buena calidad	15	d) Buena calidad	20	e) Alta calidad
III.- Metodología	17	c) Mediana calidad	24	d) Buena calidad	27	e) Alta calidad
IV.- Hallazgos	16	d) Buena calidad	14	c) Mediana calidad	21	e) Alta calidad
V.- Conclusiones	14	d) Buena calidad	16	d) Buena calidad	17	e) Alta calidad
VI.- Lecciones aprendidas	2	b) Baja calidad	3	c) Mediana calidad	1	a) Mala calidad
VII.- Recomendaciones	15	d) Buena calidad	18	e) Alta calidad	17	e) Alta calidad
VIII.- Calidad general del informe	16	d) Buena calidad	17	e) Alta calidad	18	e) Alta calidad
IX.- Informe sintético	16	d) Buena calidad	18	e) Alta calidad	17	e) Alta calidad
Calificación Global	125	d) Buena calidad	138	d) Buena calidad	157	e) Alta calidad

A pesar de que la valoración sobre la calidad de los informes de las evaluaciones es positivo como se indica en el gráfico y cuadro anteriores, el nivel de satisfacción que dejaron en los equipos gestores destinatarios del informe de evaluación a) la SGCID Planificación y DEGC, b) la AECID, que puede entenderse de manera desgajada entre la sede y las oficinas de terreno; y c) el socio local, es relativamente bajo, en la mayor parte de los casos. No solo a nivel de hallazgos, conclusiones y recomendaciones, sino además en cuanto a la presentación formal del informe de evaluación. En relación a ello, la DEGC/SGCID, “en los últimos TdR, hemos puesto de forma más clara que queremos que las respuestas a las preguntas de los objetivos estructuren el informe”.

En lo relativo a la AECID sede, tenemos un comentario a destacar cuando se pregunta por los informes de evaluación: “No tenemos tiempo para aprender la cantidad de cosas que nos llegan de nuestro día a día”.

Desde DEGC/SGCID, se da la clave de su escasa satisfacción general por el informe de evaluación. Anteriormente expusimos las diferencias, dentro de la Cooperación Española, sobre la necesidad de evaluar y las demandas informativas. Vimos que DEGC/SGCID quiso contrastar la teoría del programa con la teoría de la implementación (es decir, la teoría del cambio). Por ello explica así el porqué de la escasa satisfacción: “creo que nos costó mucho hacérselo llegar a los equipos de evaluación [la necesidad de una aproximación evaluativa desde la teoría del cambio]; creo que con casi ninguno conseguimos. El input que recibían de terreno (...) es que estaban evaluando un MAP concreto. Entonces, [pedirles] otro nivel de teoría por encima, les despistó a todos bastante”.

En el caso de Costa Rica, nuevamente tenemos que señalar que su complejidad fue menor en el sentido de que la gestión de la evaluación correspondió exclusivamente a la AECID. Según expresa una persona del equipo evaluador, “los comentarios que hubo desde la OTC fueron [positivos]. Hubo (...) receptividad. En algunos casos [hubo] acuerdos y en otros no, pero bueno, aceptación como mínimo de las conclusiones y las recomendaciones. Algunas divergencias entre MIDEPLAN y OTC sí hubo, que tenían más que ver con conclusiones y recomendaciones a futuro, con la nueva perspectiva que se estaba viendo para Costa Rica

(...), con un tema de concentración sectorial, medio ambiente. Lo que te digo que por lo general pues hubo un consenso”.

También para el caso de Costa Rica, hay un elemento relacionado con la satisfacción que exponemos a continuación. En los TdR se pedía un informe intermedio (no un informe de diseño ni otro borrador final), que recogiera los primeros hallazgos y limitaciones del trabajo de campo. Sin embargo, desde la OTC se afirma que la empresa no entregó este informe intermedio, “no me entregó lo que yo esperaba. Me entregó ya un borrador del informe de evaluación, donde ya respondía parte de las preguntas evaluativas”.

Al final, la satisfacción por el producto final, para el caso siempre de Costa Rica, es intermedio bajo: “La evaluación ha dicho lo que ya sabíamos; a nivel AECID, como oficina [OTC], no nos aportó nada que no supiéramos. La DEGC/SGCID, para otra de las evaluaciones MAP, dice algo parecido: “Hemos ido dejando que pasara todo en los plazos previstos por no atrasar apenas nada y nos ha llegado un producto que nos dice relativamente poco”.

Desde uno de los equipos evaluadores se evidencia una diferencia de criterio en relación con el informe de evaluación, cuando afirma que “el informe tuvo muchos recortes (...); teníamos un informe de casi 200 páginas y lo tuvimos que reducir a 90; una imposición”. Pero desde DEGC/SGCID recuerdan que “en una de las primeras versiones había más de 20 páginas sobre el contexto (del país)”. Después se profundizó en la entrevista sobre la cantidad de recursos invertidos (particularmente de tiempo) que no se visibilizan en el informe. De hecho, con ese equipo evaluador fue el único con el que esta evaluación tuvo importantes diferencias en la valoración de sus productos; y en parte, tras el proceso de intercambio de pareceres, llegamos al acuerdo de que mucha de la información elaborada que servía de base al informe no estaba en el informe final publicado en la sede electrónica de la AECID. De hecho, se afirma: “logramos muchísima información y la SGCID no la tiene”. Y otro equipo evaluador, ahonda: “hubo revisiones mínimo unos cinco, seis cambios [en el informe final]”, algo que el equipo considera excesivo.

Otro testimonio redundante en esta idea de supuesta superficialidad del análisis de los datos: “al final no dejábamos de basarnos en unas diez, doce entrevistas de la gente que participó (...). A los proyectos se les daba una mirada un poco más superficial, pues en realidad con la lectura de unos pocos documentos y sobre todo con una o dos entrevistas a los ejecutores porque sí hay que decir que con los proyectos no hablamos con los beneficiarios porque eran muy institucionales”.

Al final, la propia DEGC/SGCID considera que, “estos procesos, tal y como los hemos enfocado (...) se vuelven excesivamente farragosos, agotas a todo el mundo, agostas a los equipos evaluadores, agostas a los gestores. Ganas un poco en calidad, pero inviertes muchísimo en tiempo y en esfuerzos. Probablemente haya que pensar en hacer de otro modo las evaluaciones, porque lo que hemos visto con estas primeras evaluaciones de MAP es que en ningún país ha habido evaluación final, porque se tardó tanto en hacer la intermedia y además acabaron tan cansados todos, que no quisieron meterse a una final”.

Desde la OTC de El Salvador, sin embargo, se obtuvo lo que tal vez fue el único testimonio laudatorio sobre la satisfacción general con el equipo evaluador: “Entendieron perfectamente y sobre todo trabajaron muy bien la documentación existente”. Posteriormente afirma que “hemos tenido un producto y ese producto nos ha generado un valor añadido en forma de mejora concreta, que se puede tocar y medir en la elaboración de nuestro nuevo MAP”.

Existe una limitación clara en cuanto a los recursos disponibles para estas evaluaciones de los 6 MAP. Como hemos visto, se dispuso de 18.000 euros como media para una evaluación internacional de al menos 15 semanas. La escasez de recursos, particularmente tiempo y dinero, lleva a los equipos evaluadores a tomar decisiones: o pierden dinero (sería el caso de la evaluación de Colombia), o limitan la profundidad del análisis (Costa Rica y El Salvador). De estos últimos, una persona evaluadora reconoce que “no hicimos una valoración de los resultados; nos basamos mucho en la opinión de lo que nos decían los ejecutores”. Es por ello que los gestores de la evaluación reciben sus propias opiniones, ordenadas, sin valor añadido, y la satisfacción con el informe de evaluación es bajo.

En relación al socio local, de manera indirecta, tenemos algunas referencias, como la que expresa una persona del equipo evaluador: “La primera versión del informe final, por parte del grupo de coordinación en terreno [GECT] fue aceptado, los comentarios fueron mínimos.

Mientras que en el caso de las evaluaciones no evaluadas a profundidad (Bolivia, Ecuador y Perú), relativas a la satisfacción con el informe (si el informe final se correspondió con los requerimientos esperados), tenemos un panorama muy similar: Desde DEGC/SGCID se sigue señalando la necesidad de realizarle muchas precisiones (con el agravante de que en esta fase no deberían ser tantas, al tratarse de una fase de cierre), y desde las OTC casi la mitad de las personas encuestadas opinaron lo mismo.

Informante	Cree que el informe final...			Total
	a) Necesitó mucha precisión	b) Se le realizó algunas correcciones	d) No puedo valorarlo	
AECID	0	1	0	1
% Fila	0	100	0	100
% Columna	0	12,5	0	5,9
SGCID	2	0	0	2
% Fila	100	0	0	100
% Columna	25	0	0	11,8
Evaluador	1	1	0	2
% Fila	50	50	0	100
% Columna	12,5	12,5	0	11,8
OTC	5	6	1	12
% Fila	41,7	50	8,3	100
% Columna	62,5	75	100	70,6
Total	8	8	1	17
% Fila	47,1	47,1	5,9	100
% Columna	100	100	100	100

Profundizando acerca de la satisfacción del informe final, el cuadro siguiente nos da algunos datos sobre ese grado de satisfacción según los actores. Lo primero que destaca es la mediana satisfacción por el producto, en este caso por parte de la AECID (sede y terrenos). Sin embargo, para la SGCID, la satisfacción es más baja. Igualmente llama la atención que solo una respuesta (de 2) de una persona evaluadora alcance un nivel muy alto de satisfacción.

Informante	¿Está satisfech@ con la calidad final del informe?						Total
	a) Nada satisfech@	b) Poco satisfech@	c) Medianamente satisfech@	d) Satisfech@	e) Muy satisfech@	f) No puedo valorarlo	
AECID	0	0	1	0	0	0	1
% Fila	0	0	100	0	0	0	100
% Columna	0	0	10	0	0	0	5,9

SGCID	1	0	1	0	0	0	2
% Fila	50	0	50	0	0	0	100
% Columna	100	0	10	0	0	0	11,8
Evaluador	0	0	1	0	1	0	2
% Fila	0	0	50	0	50	0	100
% Columna	0	0	10	0	100	0	11,8
OTC	0	2	7	2	0	1	12
% Fila	0	16,7	58,3	16,7	0	8,3	100
% Columna	0	100	70	100	0	100	70,6
Total	1	2	10	2	1	1	17
% Fila	5,9	11,8	58,8	11,8	5,9	5,9	100
% Columna	100	100	100	100	100	100	100

Dada la importancia de esta pregunta, el cuestionario fue diseñado con una segunda pregunta (abierta) que permitiera precisar los motivos de las adscripciones. Respecto a los motivos de la insatisfacción, estos se centraron en (y relativamente sintetizan lo sentido en las 6 evaluaciones):

AECID sede	<ul style="list-style-type: none"> No arrojó luz sobre si los procesos implementados fueron los adecuados
OTC AECID	<ul style="list-style-type: none"> La inclusión del enfoque de género fue bastante desastrosa Falta de comprensión del equipo evaluador sobre los procesos, lógicas internas e instrumentos de la AECID Problemas de redacción y estructura en el informe No ofreció claridad sobre los resultados ni impacto
SGCID	<ul style="list-style-type: none"> Deficiencias del enfoque metodológico Poca experiencia evaluativa del equipo Información muy descriptiva y poco analítica

A la hora de valorar los productos evaluativos, el papel de los equipos evaluadores es clave, ya que, de algún modo, buena parte de la responsabilidad descarga sobre éstos. Según los datos de la encuesta levantada, aproximadamente el 70% de las opiniones de AECID (sede y terreno) y SGCID, son negativas con respecto al desempeño de los equipos evaluadores, cuyas capacidades se consideran deficientes.

Informante	Cree que el desempeño/ las capacidades del equipo evaluador han sido...				Total
	b) Deficiente	c) Adecuado	d) Muy adecuado	f) No puedo valorarlo	
AECID	1	0	0	0	1
% Fila	100	0	0	0	100
% Columna	10	0	0	0	6,7
SGCID	1	1	0	0	2
% Fila	50	50	0	0	100
% Columna	10	33,3	0	0	13,3
Evaluador	0	0	0	0	0
% Fila	0	0	0	0	100
% Columna	0	0	0	0	0
OTC	8	2	1	1	12
% Fila	66,7	16,7	8,3	8,3	100
% Columna	80	66,7	100	100	80
Total	10	3	1	1	15
% Fila	66,7	20	6,7	6,7	100
% Columna	100	100	100	100	100

n=15 (No aplica para evaluadores=2)

• Factores determinantes en la calidad de los informes de evaluación

Veamos entonces como afectaron la calidad de estos informes los factores que ha guiado esto hallazgos. Se deduce a partir del análisis anterior que no es uno u otro factor en forma independiente que determinan esta calidad, sino que esta depende de la estrecha coordinación entre los gestores de la evaluación, los gestores de las intervenciones

evaluadas y los equipos evaluadores a lo largo del proceso, a lo que se suma, indudablemente, el factor de los recursos disponibles, en tiempo, dinero e información de calidad accesible. En el siguiente cuadro se sintetiza la opinión de los actores de las seis (6) evaluaciones a través de la entrevista y las encuestas

AECID sede	<ul style="list-style-type: none">  Evaluadores desconocen el funcionamiento de la Cooperación Española lo que crea confusiones
OTC AECID	<ul style="list-style-type: none">  Limitaciones conceptuales y orientación de la evaluación  Evaluación orientada hacia resultados sectoriales del MAP y no hacia [la comprensión del] proceso  Falta de claridad en el objetivo de la evaluación  Falta de tiempo  Falta de capacidad del equipo evaluador  Limitaciones en la recolección de información por la agenda de los socios locales  Falta de información (ordenada y disponible)  Rotación del personal técnico de AECID
SGCID	<ul style="list-style-type: none">  Falta de tiempo  Dificultades con la aprobación del informe preparatorio  Diferencias con la selección de método y técnicas para la evaluación  Confusas y excesivas necesidades informativas de los actores
Equipos evaluadores	<ul style="list-style-type: none">  Documentación de ejecución de proyectos confusa  Cambio de necesidades informativas ya iniciado el proceso  Presupuesto muy bajo para el nivel de complejidad evaluativa demandada

Si bien esta relación como es natural en toda relación pueda tener altibajos y momentos de extrema tensión, el empoderamiento de los roles que cada uno de ellos desempeña en el proceso de evaluación es crucial para garantizar la calidad del producto final. Se nota por ejemplo en la manera con la cual se implicaron los actores críticos en las evaluaciones analizadas a profundidad: de no participación de la DEGC/SGCID como gestor responsable de este tipo de evaluaciones en Costa Rica (obtuvo la menor valoración) a una confusión en las responsabilidades de la gestión de la evaluación en El Salvador (aumenta la valoración) hasta un rol más claro, aunque todavía con algunas confusiones en Colombia (mejor valoración de las tres).

Pero dado que tanto los gestores de las evaluaciones como de las intervenciones son estructuras institucionales con sus propias particularidades es importante también que la coordinación interna de estas estructuras no tengan obstáculos que le provoquen “ruido” al proceso de evaluación con lo cual se estaría incidiendo en forma negativa en el resultado esperado de calidad.

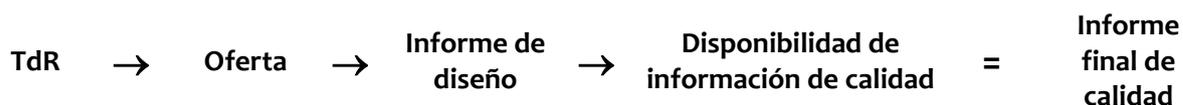
Otro elemento crucial es la cualificación de todos los actores y no sólo del equipo evaluador en específico como obviamente sugieren desde las instancias gestoras e interventoras de los procesos a evaluar. Siendo que el MAP es un instrumento complejo, tanto los gestores de la evaluación como los gestores de las intervenciones deben de estar a la altura del mismo, y obviamente por ser lo que es, el MAP no puede ser evaluado con los parámetros clásicos de las evaluaciones de otras intervenciones. Esto implica un empoderamiento del MAP como marco común de la cooperación española a ser evaluada para poder plantear en el mismo nivel tanto las demandas evaluativas como su aproximación metodológica primero en los

TdR y luego en la aceptación del informe de diseño que presentan el equipo evaluador ganador, a través de su oferta, de la licitación de la evaluación.

Dos elementos quedan pendientes. El primero son los **recursos disponibles** tanto en tiempo como en presupuesto. Aunque ya la DEGC/SGCID ha tomado cartas en el asunto y corregido a partir de las otras evaluaciones MAP después de estas, tanto el poco presupuesto como el limitado tiempo para realizar este tipo de evaluaciones se convierten en un factor limitante para la calidad deseada de las evaluaciones.

El segundo es la **disponibilidad de información de calidad**. En las evaluaciones analizadas en profundidad se pasó de la abundancia de información no relevante en muchos casos (Costa Rica), a la carencia de una parte información relevante (El Salvador) a una falta casi total de información necesaria (Colombia). En los dos últimos casos implicó gasto de tiempo para buscarla y sistematizarla, y para Colombia en particular, implicó una pérdida presupuestaria para el equipo mayor al costo total que estaban recibiendo por el servicio.

Por lo anterior podemos asegurar que cada uno de los eslabones de la cadena lógica del proceso evaluativo se convierte en factor limitante o determinante del proceso evaluativo del nivel de complejidad que requieren los MAP (en el marco de la disponibilidad de los recursos económicos y tiempo adecuado) según el tipo de relación y coordinación que se establezca entre los actores críticos.



VI. CONCLUSIONES

a. Estándares de calidad de las conclusiones

Al igual que en el caso de los hallazgos, el evaluador asume los estándares de calidad establecidos por la División de Evaluación de la SGCID⁶¹ para la exposición de conclusiones.

Las conclusiones deben estar priorizadas y jerarquizadas en función de su importancia. Siempre que sea posible y tenga sentido en la evaluación, diferenciadas entre conclusiones estratégicas y operativas. Deben ser sintéticas y claras y no excesivas en número. Deben estar claramente basadas en la evidencia y deben poder identificarse los datos y hallazgos en los que se apoyan.

Las conclusiones deben ser equilibradas, imparciales y no observarse sesgos en la interpretación de los datos, ni deben responder a posturas, ideologías o preferencias del equipo. En caso de que los datos permitan interpretaciones diversas, éstas deberán explicitarse, permitiendo a las personas usuarias del informe dialogar con los datos y eliminar cualquier arbitrariedad interpretativa.

Deben aportar un nivel suficiente de interpretación y análisis que permita responder con profundidad a los objetivos y las preguntas de evaluación, aportando valor añadido a los hallazgos, incorporando interpretaciones de mayor profundidad para responder a las preguntas y objetivos. Deben proporcionar elementos explicativos e incluir una valoración crítica.

b. Preguntas de meta-evaluación

Las respuestas a las preguntas a través de los diferentes indicadores sobre las que se revisaron (evaluaron) las evaluaciones MAP nos permiten concluir que:

I. ¿Fue adecuada la capacidad de los equipos gestores de la evaluación durante el proceso?

Los equipos gestores de la evaluación han evolucionado de la fase experimental con la que actuaron en las primeras cinco evaluaciones MAP (autonomía = Costa Rica; Reorientación = El Salvador y Ecuador; y Consolidación = Colombia y Bolivia) hacia una fase de madurez en las siguientes evaluaciones MAP (a partir de Perú). Se destacan entre otros aspectos, los siguientes:

- En general, Los TdR recogen las demandas informativas de los actores críticos, siempre considerando la peculiaridad de los casos y poniendo énfasis en los de Costa Rica y El Salvador.

⁶¹ “Instrucciones de la ficha de calidad en informes de evaluación”. División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento de la SGCID – Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación de España, 2012.

- Se aprecia que se comenzó (Costa Rica) con una plasmación de las demandas exclusivas de terreno (OTC y socio local) hacia otro modelo en que, con la intermediación de la DEGC/SGCID, se incluían, predominantemente, los criterios de ésta.
- Las demandas informativas de AECID básicamente son canalizadas por las OTC.

Según nuestro análisis, la existencia de unos TdR de calidad, es decir orientadores del proceso evaluativo, contribuye a la mejora de la calidad de una evaluación MAP, aunque existen otros factores que tienen la misma o mayor relevancia para ello. Por ello se nota que

- La calidad de los TdR ha ido creciendo desde el primero de los procesos evaluativos. Para la tercera de las evaluaciones de los MAP, se considera que el proceso de revisión y mejora y de los TdR está básicamente completado y estandarizado, mediante la participación de la SGCID.
- Ninguno de los 3 procesos analizados en profundidad contaron con unos TdR lo suficientemente claros que facilitarían la comprensión de los objetivos de evaluación de los equipos evaluadores, aunque se observa un proceso de mejora continua que culmina en el cuarto proceso evaluativo (Perú).
- Ante la falta de comprensión de los objetivos de la evaluación plasmados en los TdR, los equipos evaluadores y actores de la Cooperación Española (fundamentalmente OTC), otorgan gran importancia a los procesos de acercamiento previos (reuniones preparatorias) al trabajo de campo y al enfoque de la evaluación en general.
- Los TdR no han sido un instrumento que haya permitido a las OTC gestionar, de manera clara, la evaluación en terreno con los equipos evaluadores, sino que ha sido la SGCID quien ha tomado el papel negociador con ambos actores, para conducir la evaluación.
- Los TdR no permitieron a los equipos evaluadores (exceptuando el caso de Costa Rica) calcular los esfuerzos necesarios para llevar a cabo la evaluación, ocasionando importantes limitaciones y fricciones en el proceso.
- Cuanto más se han ido clarificando en los TdR las demandas informativas (análisis de procesos) se han ido logrando informes mejores aunque no podemos concluir que más útiles a los gestores, según la escasa satisfacción que entre ellos han producido los resultados de las evaluaciones.
- No se ha logrado reducir el exceso de demandas informativas, excesivas para todos los actores.

Los procesos de difusión (en España) se consideran abiertos y transparentes. Además, desde el caso de El Salvador, se consideran uniformes y centralizados, lo que reduce al máximo su interpretación o hipotético cuestionamiento. En los demás países objeto de evaluación no se perciben mecanismos tan homogéneos ni transparentes. De lo anterior podemos inferir que:

- El contenido de la licitación, plasmado en los TdR, no permitió conocer, en los casos analizados en profundidad a excepción de Costa Rica, la demanda evaluativa. Como expusimos, existieron importantes brechas entre las expectativas de los actores de la Cooperación Española y los equipos evaluadores, y entre los actores de la propia Cooperación Española (AECID y SGCID).
- Las reuniones preparatorias se manifestaron cruciales para acercar las posiciones anteriormente detalladas, aunque fueron claramente insuficientes, manteniendo las tensiones con los equipos evaluadores durante todo el proceso de evaluación.

- Resultó complejo conocer la demanda evaluativa. Si bien los TdR fueron evolucionado desde un enfoque criterial hacia otro orientado por la teoría, ha resultado complicado que los actores principales (AECID y SGCID) acuerden con claridad esta demanda. Esta complejidad de las demandas informativas lleva a los equipos evaluadores a problemas seguros; a saber: no cuentan con los recursos suficientes para responderlas. Todo esto genera estrés en los equipos evaluadores y no se consiguen productos de calidad (se señala siempre como limitación en los informes de evaluación).
- Las expectativas sobre el método de la evaluación entre los actores de la Cooperación Española (AECID y SGCID) no estaban alineadas. Mientras que las OTC trataron de poner en marcha procesos evaluativos dirigidos a la verificación y extracción de aprendizajes de sus programas (en general), la DEGC/SGCID orientó la evaluación hacia la plasmación del modelo de implementación y su comparación con el modelo teórico.
- Los TdR contaron con información adecuada que permitía a los equipos evaluadores conocer los criterios de valoración de ofertas, aunque se señala que la limitación presupuestaria ejerció de barrera para la adecuación de la propia oferta.
- Se ha contado, en todos los casos analizados y salvo circunstancias propias de alguno de los actores, con el tiempo suficiente para realizar una oferta adecuada a lo requerido inicialmente en los TdR

Las relaciones de los equipos gestores con los evaluadores durante el proceso han sido continuadas y, pese a que se orientaron hacia la culminación de la evaluación, no han estado exentas de dificultades, particularmente entre la DEGC/SGCID y los equipos evaluadores. Por ello podemos concluir que:

- Los equipos gestores de las evaluaciones MAP no contaron con un proceso de acercamiento de intereses (evaluabilidad) previo a la licitación de la evaluación, lo que les sometió a tensiones que fueron arrastradas por los equipos evaluadores.
- En el proceso de selección de las ofertas se dieron notables disfuncionalidades entre DEGC/SGCID y AECID, dado el nivel de exigencias metodológicas requeridas por el primero que la AECID, pero sobre todo la OTC no lograban identificar, lo que no redundó en la calidad del proceso de acompañamiento a los equipos evaluadores.
- Para todos los equipos evaluadores⁶² la participación de la DEGC/SGCID fue excesiva, tanto en los aspectos de contenido y metodología como en los de forma, lo que contribuyó a crear y/o a mantener tensiones en la relación.
- Las OTC cumplen con un papel de facilitador de las actividades de la evaluación
- DEGC/SGCID lidera el proceso de revisión y mejora del informe de diseño, con aportaciones relevantes de las OTC, generalmente centradas en la validación de resultados y escasa o directamente nula participación de AECID sede.

⁶² Solo 1 de los 5 equipos no pudo ser preguntado mediante entrevistas ni cuestionarios, por lo que desconocemos su valoración.

II. ¿Tuvo el equipo evaluador la capacidad necesaria para elaborar un informe de evaluación adecuado?

Los equipos evaluadores, guiados –inicialmente- por los TdR, no fueron conscientes, a priori, de las demandas informativas de los actores relevantes (particularmente AECID y SGCID) ni de la complejidad de la evaluación. Ello influyó mucho en la ejecución de la evaluación y en la redacción de un informe de evaluación de calidad que satisficiera a los actores críticos. Se desprenden las siguientes conclusiones:

- Las ofertas han incluido mejoras a los requerimientos. Respecto al enfoque, se ha respetado el solicitado en los TdR. En relación a las preguntas de evaluación, se han asumido las solicitadas inicialmente, incluyendo en algunos casos algunas otras. Sin embargo, no se logró reducir el número (excesivo) de preguntas solicitadas en los TdR, lo cual redundó en dificultades respecto a la calidad del informe final.
- Si bien el informe de diseño se considera una pieza clave por los actores relevantes, consideramos que en los casos de los MAP no sirvió (en algunos casos menos aún que en otros) para acercar los intereses de éstos en el proceso evaluativo.
- La calidad de los equipos evaluadores se considera mayoritariamente (por los actores de la Cooperación Española) escasamente cualificada para realizar un ejercicio de evaluación del nivel de complejidad que representa el MAP, principalmente porque la experiencia acumulada por ellos es en la evaluación de programas y proyectos de ONG, si bien hay excepciones a esto que han sido expuestas en los hallazgos.
- En general, existieron problemas de comprensión sobre el objeto de estudio y sobre la manera de aproximarse evaluativamente a éste. Relacionado con el punto anterior, los equipos evaluadores no contaron con la preparación para enfrentar una evaluación basada en la teoría (excepto en el caso de Costa Rica, que no se pedía).
- Tanto los equipos evaluadores como parte de la Cooperación Española (AECID) tuvieron limitaciones a la hora de realizar y/o comprender una desagregación efectiva de las preguntas de evaluación.
- La mayor parte de las personas evaluadoras comprometidas en las ofertas han participado en el proceso de evaluación; y como hemos visto, con mayor dedicación de la comprometida. Esto es especialmente notorio en las empresas más pequeñas.
- La satisfacción de los actores críticos con el informe de evaluación (producto final) es limitada. Pese a que hay una amplia variedad de motivos que explican esta falta de satisfacción (como expusimos en los hallazgos), consideramos que las dificultades para centrarse en un número limitado de demandas informativas, unido a la no disposición de recursos necesarios para profundizar en la evaluación, propiciaron esta limitación en la satisfacción.

III. ¿Hubo disponibilidad de información durante todo el proceso?

Toda evaluación en general requiere de la disponibilidad de información en cantidad y calidad referida al objeto de evaluación. Es una condición *sine qua non*. Los MAP generaron información suficiente en cantidad, pero con limitación en la gestión adecuada de la información por lo cual, las evaluaciones de la Cooperación Española a través de los MAP analizadas en este estudio estuvo signada por:

- Para algunos actores, especialmente para las OTC, la evaluación es un proceso que tiene por meta la comprobación objetiva de los indicadores de cumplimiento de los resultados. Y, como sabemos, esta modalidad solo es posible realizarla (con rigor) cuando se dispone de datos de ejecución actualizados (y de calidad), algo que no se ha dado en ninguno de los casos analizados. Los esfuerzos realizados por los equipos evaluadores, en aras de reconstruir datos (claros ejemplos son la evaluación de El Salvador o Colombia, solo por mencionar dos de las más representativas), han resultado excesivamente costosos, en recursos, y más bien decepcionantes, en calidad, para los destinatarios de la evaluación.
- No ha existido una herramienta ni se desarrollaron procesos adecuados para centralizar la información del MAP que debía ser utilizada por los equipos evaluadores en los momentos claves del proceso evaluativo. La falta de esto provocó importantes retrasos en el informe de evaluación y consumió recursos no previstos de los equipos evaluadores, incidiendo en la calidad del informe final generando insatisfacción.
- Realizar este proceso de centralización (preparación para la evaluación) requiere recursos y no se contó con éstos⁶³.
- El sistema de cooperación español tiene las mayores limitaciones en la homogenización y compartización de la información entre los actores, particularmente las entidades de cooperación descentralizada y las ONGD, que son quienes tienen mayor reto a realizar.

IV. ¿La participación y el involucramiento de los agentes críticos fue determinante durante el proceso evaluativo?

La participación y el involucramiento de los agentes críticos muestran distintos niveles según la parte del proceso en general en el que actuaron, en el que el rol de liderazgo de la DEGC/SGCID como responsable por mandato de las evaluaciones se va perfilando y asentando, aunque esto no evite en el terreno fricciones en base a los intereses evaluativos. Así tenemos que:

- Las diferentes motivaciones para evaluar no fueron, en general, complementarias, pues no existió el espacio para conformar una demanda negociada y homogénea de los actores críticos. Esta limitación se considera una de las principales limitaciones para poder realizar una evaluación de calidad.
- También sucedió que los actores de la Cooperación Española (AECID y SGCID) carecieron de canales de comunicación fluidos antes y durante los procesos evaluativos, lo cual dificultó particularmente la unificación de las demandas evaluativas.
- La conformación y funcionalidad de las estructuras de seguimiento ha seguido un proceso de mejora y aprendizaje. Las estructuras de seguimiento de las evaluaciones MAP no fueron todo lo inclusivas que podrían haber sido. Una parte de las demandas informativas de agentes de la cooperación Española se quedaron sin resolver, sobre todo por parte de entidades de cooperación descentralizada.
- Dentro de la Cooperación Española, AECID se ha implicado en las evaluaciones MAP a través de las oficinas de terreno. La sede de Madrid apenas participa en las estructuras de seguimiento de las evaluaciones MAP.

⁶³ En realidad no debería ser un proceso exclusivo para la evaluación. Tener un sistema de seguimiento implica que la información esté centralizada y disponible para diversos usos, incluyendo la evaluación.

- El liderazgo de las evaluaciones lo ha ejercido la DEGC/SGCID, como es su mandato. Los actores de la cooperación española reconocen su liderazgo y es en terreno donde se dan más fricciones en base a los intereses evaluativos.
- El Grupo Estable de Cooperación en el Terreno GECT es una estructura en principio adecuada para dar seguimiento a las evaluaciones MAP, aunque se visibilizan limitaciones en la participación de actores relevantes, especialmente de la DEGC/SGCID. Otros actores que tienen limitaciones en la participación en esta estructura son: a) la sociedad civil de los países; b) el Gobierno local; c) las entidades descentralizadas de cooperación españolas; y d) las ONGD españolas.
- En los procesos donde se evaluó formalmente un MAP (todos menos Costa Rica), el GECT tuvo un papel relevante, aunque hemos de señalar, nuevamente, que fueron las OTC y los socios locales quienes tuvieron mayor implicación.
- El socio local se ha implicado, en general, en el proceso de redacción de los TdR, aportando valor a los mismos. En general ha quedado también satisfecho con los informes finales
- En la elaboración de los TdR participaron los actores críticos más relevantes, como la Cooperación Española (AECID y SGCID) y el socio local, más que el GETC.
- La OTC AECID fue la encargada de centralizar la información de los actores relevantes para que los equipos pudieran disponer de ella. Aunque por falta de un sistema de seguimiento efectivo, esta información recopilada no siempre respondía a las demandas planteadas y consensuadas.
- La DEGC/SGCID y las OTC AECID fueron los actores que participaron realmente en las revisiones para mejorar los productos de evaluación. En algunos casos también se recogieron mejoras del socio local y nunca de los demás actores de la cooperación española (entidades descentralizadas y ONGD).
- Dentro de estos dos actores que aportaron a las mejoras, fue la DEGC/SGCID el actor menos valorado por los equipos de evaluación, ya que siempre se consideraron excesivas en número y en pretensiones de mejora.
- Para España. No existieron estructuras adecuadas que fomentaran la participación de los actores críticos para la valoración del proceso evaluativo. Si bien la DEGC/SGCID mantuvo la iniciativa de involucrarlas (convocatorias a reuniones), ni la AECID ni menos aún las entidades descentralizadas y ONGD participaron en ellas aportando valor agregado al proceso.

V. ¿Existieron recursos suficientes (tiempo, dinero, medios, etc.) para realizar la evaluación adecuadamente?

La disponibilidad de recursos (tiempo, presupuesto adecuado y medios) suficientes en relación a la envergadura de los trabajos evaluativos y su adecuada administración es una condición determinante para obtener resultados de calidad y satisfactorios. De los casos analizados en este estudio podemos concluir:

- No existieron limitaciones destacables en cuanto al proceso administrativo de la evaluación, es decir, los equipos evaluadores no tuvieron retrasos relevantes en sus pagos.

- El presupuesto de la evaluación fue altamente insuficiente para la realización de las evaluaciones MAP, exceptuando el caso de Costa Rica y sobre todo, respecto a la evaluación de Colombia.
- La publicación del presupuesto máximo de evaluación es un aspecto mayoritariamente positivo para los actores relevantes, sobre todo de los equipos evaluadores.
- El tiempo otorgado para la evaluación de los MAP fue, en la mayor parte de los casos, insuficiente. Se estima un periodo de 6 meses como el necesario para realizar una evaluación con calidad.
- Existe una limitación clara en cuanto a los recursos disponibles para estas evaluaciones de los 6 MAP. La escasez de recursos, particularmente tiempo y dinero, lleva a los equipos evaluadores a tomar decisiones: o pierden dinero (sería el caso de la evaluación de Colombia), o limitan la profundidad del análisis (Costa Rica y El Salvador).
- Los tiempos de respuesta a los borradores de productos no han dificultado el proceso evaluativo. Lo que sí se ha registrado, en la mayor parte de los casos, es un cierto conflicto por la cantidad de correcciones hechas a los borradores.
- La mayor parte de correcciones y observaciones a los borradores de productos provinieron de la DEGC/SGCID y estuvieron centrados en los aspectos metodológicos.
- El nivel de satisfacción por el informe de evaluación del MAP es relativamente bajo, en la mayor parte de los casos.
- Las limitaciones encontradas fueron expuestas en el capítulo de hallazgos. Fueron varias diversas, pero dos de ellas, que fueron anteriormente ahondadas, se considera que tuvieron especial relevancia en el proceso evaluativo; a saber: a) las tareas pendientes en cuanto a homogenización negociadora de los actores respecto a las necesidades evaluativas; y b) la escasez de información sistematizada disponible y a tiempo sobre los MAP.

VII. RECOMENDACIONES

a. Estándares de calidad de las recomendaciones

Al igual que los hallazgos y las conclusiones, las conclusiones deben redactarse en función de parámetros de calidad establecidos internacionalmente. Deben estar claramente soportadas por la evidencia (datos o hallazgos) y las conclusiones, sin incorporar elementos nuevos que no hayan aparecido previamente o no hayan sido analizados. Deben ser relevantes y responder claramente al propósito y la utilidad esperada de la evaluación, vinculándose y enfocándose los objetivos de la evaluación y a la utilidad esperada.

Deben ser realistas y factibles y reflejar la comprensión de la realidad evaluada en el contexto actual y en el corto medio plazo. Deben ser aplicables y prácticas, de forma que puedan dar lugar a acciones concretas. Para ello, deben ser razonables en número y han de ser sintéticas y claras, evitando expresiones ambiguas o difusas. Deben estar jerarquizadas en función de su importancia. Deberán ordenarse atendiendo a su relevancia, amplitud o cualquier otro factor. En la medida de lo posible, las recomendaciones se organizarán en función del actor destinatario de las mismas.

Para agilizar el apartado de recomendaciones y dirigirlos a los actores críticos, hemos procedido a unificar las sub- preguntas de evaluación que, como explicamos antes, guardan relación en el momento del proceso evaluativo, ya que en este apartado de recomendaciones hemos procedido, precisamente, a vehicularlas hacia estos actores.

Las recomendaciones son expuestas de manera procesual, orientándose a los actores de la cooperación española en su conjunto (AECID, SGCID, entidades descentralizadas y ONGD).

Todas las recomendaciones son de carácter operativo. Se dividen en generales y concretas.

b. Recomendaciones generales al proceso

Recomendación 1: Desarrollar un proceso interno y previo sobre las posibilidades de la evaluación

Se recomienda realizar (planificar, dotar de fondos, sistematizar para futuras réplicas) un proceso de evaluabilidad interna, previo a la licitación de la evaluación, con tres bases:

Hacia la Cooperación Española (AECID y SGCID):

Canalización de las demandas evaluativas y homogenización y negociación de éstas entre SGCID y AECID (sede y terreno), con el liderazgo de la primera, incluyendo formación específica.

Hacia el sistema de cooperación español

Promoción de la participación de las entidades descentralizadas y ONGD relacionadas con el objeto de evaluación, creando estructuras *ad hoc*, lideradas por la AECID sede, donde, como

mínimo, se promueva la recolección y estandarización de la información relevante, así como se consensuen las demandas informativas.

En paralelo, las OTC y las representaciones en terreno de las entidades descentralizadas y ONGD (si las hubiera) apoyarán el proceso y canalizarán información.

Hacia el país socio (Gobierno y sociedad civil)

Mediante el GECT, las OTC AECID coordinarán el proceso con Gobierno y sociedad civil, procurando integrar las demandas informativas de los actores hasta donde sea posible, así como facilitar el proceso de sistematización y preparación de información del Programa.

Recomendación 2: Reconocimiento, validación y acuerdo sobre las necesidades informativas

Siguiendo el punto anterior, se recomienda realizar un proceso de validación y homogenización de las necesidades evaluativas de los actores relevantes, con especial énfasis en la AECID (sede y terreno), SGCID, socios locales (Gobierno y sociedad civil) y otros actores de la cooperación española que participan con relevancia en el proceso del MAP. El objetivo es que los actores decidan, validen y den por definitivo el documento de licitación con las necesidades informativas de la evaluación. Deben contar con un proceso previo de planificación realista del trabajo a realizar (procedente del ejercicio de evaluabilidad anteriormente recomendado), tanto en actividades (número de entrevistas y su localización, desplazamientos a terrenos, etc.), como en tiempo (durabilidad de las actividades detalladas anteriormente) como en recursos económicos (presupuesto detallado de los costos del cálculo de las actividades dentro del tiempo).

Si, tras este ejercicio de planificación realista de la evaluación, se evidenciaran desajustes significativos entre las actividades a realizar durante el proceso evaluativo y los recursos disponibles, se debe revisar a la baja los alcances de la evaluación (objetivos, preguntas) hasta asegurar su equilibrio.

Directamente ligado con lo anterior, reducir el número de demandas informativas en base a un proceso negociado donde SGCID lidere el proceso de ajuste y validación.

Recomendación 3: Asegurar la accesibilidad, disponibilidad y actualización de la información

Con anterioridad al desencadenamiento del proceso evaluativo, se recomienda destinar recursos para asegurar la accesibilidad, disponibilidad y actualización de los datos de cada MAP. Esto puede hacer con recursos internos, externos o mixtos. Recomendamos que, dentro de las posibilidades, se trate de un esfuerzo mixto, donde el valor del aprendizaje quede en la Cooperación Española (AECID y SGCID).

Recomendación 4: Sobre la importancia de que el informe de diseño sea un instrumento útil para el ajuste de expectativas

Tras el proceso recomendado de construcción de los TdR, se recomienda considerar al informe de diseño (o preparatorio) como una pieza clave en la interacción entre el equipo gestor y evaluador. Para ello, partiendo del proceso de evaluabilidad, se propiciará que los equipos evaluadores construyan un informe realista y detallado sobre el proceso a realizar,

donde se encuentren todas las respuestas posibles en el momento previo para asegurar el éxito de la evaluación.

El informe de diseño será enviado a todos los actores relevantes de la evaluación y se les dará un tiempo adecuado para realizar sus aportes. Estos aportes se realizarán vía DEGC/SGCID, quien se coordinará con las OTC.

Recomendación 5: Diferenciar la evaluación del MAP de su seguimiento

En relación con el ajuste del presupuesto anterior, deberían valorar renunciar (salvo los casos donde la información esté verificada como disponible y adecuada) a la pretensión de realizar un “meta- monitoreo” de la cadena de resultados para valorar la contribución a la consecución de resultados del MAP. Esta acción debería realizarse de manera complementaria a la evaluación, de manera interna, mixta o externa, pero con una lógica de seguimiento y no de evaluación.

Recomendación 6: Refuerzo y mejora del proceso participativo en España y terreno

Para facilitar la mejor coordinación del equipo gestor con el equipo evaluador, para el proceso de validación de los TdR, se recomienda diseñar un proceso de diálogo en sede y terreno coordinado en el primer caso por SGCID y en el segundo por AECID, de la siguiente forma:

- ✚ En un primer momento, SGCID coordina y gestiona la evaluación en España (motivación para evaluar). Recoge las demandas de los actores (AECID sede, entidades descentralizadas y ONGD si las hubiera, y sociedad civil implicada (si la hubiera)
- ✚ En un segundo momento, SGCID traspasa a AECID terreno las demandas evaluativas para que las valide y complete, si fuera necesario, con los socios locales
- ✚ En un último momento, la SGCID toma la decisión de aprobar las demandas evaluativas y las socializa en España y remite a la OTC, quien las socializa con los socios locales.

Recomendación 7: Contar con los recursos necesarios para asegurar el proceso evaluativo con calidad

Con base a lo recomendado previamente, en relación al ejercicio realista de recursos demandados por cada evaluación, se deberá contar con al menos 3 meses tras la finalización de la fase de campo, para:

- ✚ procesar los datos
- ✚ analizar y enjuiciar los datos
- ✚ acordar las recomendaciones y lograr la aprobación del informe

El presupuesto estándar para realizar una evaluación compleja (desde un enfoque comprensivo) de un MAP en América debe ajustarse, en relación a las diferentes informaciones suministradas por los equipos consultores, a los 50.000 euros como presupuesto total de la evaluación

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AECID (2013). **Sistematización y análisis de 50 evaluaciones externas finales de intervenciones ejecutadas por ONGD con financiación de la AECID**. Instituto Hegoa Universidad del País Vasco.
- Ambrós Mendioroz, Maite (2015) . **Meta-evaluación de calidad en evaluaciones de intervenciones de ONGD financiadas por la AECID de fomento de la agricultura en contextos de pobreza extrema en África Subsahariana**. TFM Memoria de fin de Máster *Evaluación de Programas y Políticas Públicas* de la Universidad Complutense de Madrid, dirigido por José Manuel Argilés Marín.
- Bustelo Ruesta, María (2004). **La metaevaluación: una herramienta útil para el estudio y desarrollo de la función de evaluación**. Seminario de la *Comisión para el estudio y la creación de la Agencia Estatal de Evaluación*; Madrid, 21 de junio de 2004.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo- CLAD (2009). **Guía para la elaboración de Términos de Referencia orientados a la contratación de servicios de consultoría para la evaluación de programas y proyectos gubernamentales**. Washington, Banco Mundial.
- Díaz, Luis Fernando (2005a). **La evaluación y la metaevaluación. Dos procesos de la estrategia de gestión de la calidad de la educación superior centroamericana**.
- Díaz, Luis Fernando (2005b). **Metaevaluación del modelo del sistema nacional de evaluación de Costa Rica**. X Congreso internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y la Administración Pública, Santiago de Chile, 18 – 21 de octubre de 2005.
- Díaz, Luis Fernando (2011). **La metaevaluación y su método**. Revista Ciencias Sociales 92 – 93 (171 -192), San José de Costa Rica.
- García Sánchez, J., Aguilera Terrats, J. R., & Castillo Rosas, A. (2011). **Guía técnica para la construcción de escalas de actitud**. Odiseo, revista electrónica de pedagogía, 8 (16).
Revisado el 20 de enero de 2014 en: <http://www.odiseo.com.mx/2011/8-16/garcia-aguilera-castillo-guia-construccion-escalas-actitud.html>
- Gudiño, Florencio (2015). **Evaluación y aprendizaje en la cooperación al desarrollo: un análisis del caso español**. Memoria para optar al grado de Doctor. de la Universidad Complutense de Madrid, dirigido por José Ángel Sotillo Lorenzo.
- Ibáñez, J. (1986). **El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación**. Madrid, Alianza editorial
- Larrú, J.M. y Méndez, M. (2012). **La utilidad de las evaluaciones en las ONGD españolas: un estudio basado en la convocatoria de Convenios AECID 2006 y 2007**. Revista de Fomento Social, 67 (449-485pp.)
- MAEC/ SGCID (2014). **Síntesis de evaluaciones MAP**. Madrid.
- MAEC/ SGCID (2013a) **IV Plan Director de la Cooperación Española 2013 – 2016**. Madrid.
- MAEC/ SGCID (2013b). **Política de Evaluación de la Cooperación Española**. Madrid.
- MAEC/ SGCID (2007). **Manual de gestión de evaluaciones de la Cooperación Española**. Madrid.
- Vallés, M. (2007). **Técnicas cualitativas de investigación social**. Madrid: Editorial Síntesis.

IX. ANEXOS

Anexo A:

Matriz de meta-evaluación

Pregunta de meta-evaluación	Sub-pregunta de meta-evaluación	Indicador	Destinatarios de las preguntas ⁶⁴	Técnicas (cuali – cuanti) de información (1ª y 2ª)
I. ¿Fue adecuada la capacidad de los equipos gestores de la evaluación durante el proceso?	1. ¿Se ha recabado todas las necesidades informativas de las personas y/o grupos implicados en el proceso antes de comenzar la evaluación?	Los TdR reflejan una construcción pluralista	Personas evaluadoras ⁶⁵	Entrevista semiestructurada Encuesta Listas de comprobación
		Se han conformado las estructuras de seguimiento y se ha establecido su papel	Personas gestoras de evaluaciones (sede y terreno) ⁶⁶	
	2. ¿Se ha elaborado unos TdR de calidad que permitan realizar una oferta con valor añadido?	Ficha de control de calidad del Banco Mundial	Personas evaluadoras	Entrevista semiestructurada Encuesta Listas de comprobación
		Se ha concedido al menos 15 días para presentar ofertas	Personas gestoras de evaluaciones (sede y terreno)	
	3. ¿Ha habido un proceso de difusión transparente, abierto y accesible?	Los anuncios de licitación se difundieron públicamente y su contenido permitía conocer la demanda evaluativa, los requisitos del equipo evaluador y los criterios de valoración de las ofertas	Personas evaluadoras	Entrevista semiestructurada Encuesta
			Personas gestoras de evaluaciones (sede y terreno)	
	4. ¿Ha sido adecuado el proceso de coordinación y acompañamiento del	El equipo gestor mantiene una relación continuada y constructiva con el equipo evaluador durante todo el proceso	Personas evaluadoras	Entrevista semiestructurada Encuesta
			Personas gestoras de evaluaciones (sede y terreno)	

⁶⁴ En este esquema debería de incluirse la visión de las tres titularidades (derechos, responsabilidades y obligaciones) pero las limitaciones de la presente meta-evaluación imposibilitan esta inclusión por falta de recursos. No obstante, se procurará recoger su visión de manera indirecta (principalmente, a través de los equipos evaluadores).

⁶⁵ Aunque éstas no participan en el proceso de elaboración de los TdR, se pretende obtener, a través de ellas, la valoración indirecta de la participación de otros actores críticos en el proceso.

⁶⁶ Distinguimos entre quienes gestionan las evaluaciones, que son quienes tienen poder de decisión (aprueban y validan productos) y quienes integran los comités de seguimiento (expresan sus necesidades y comentan los productos, pero no deciden). Nos referimos al primer nivel de gestión (AECID y SGCID).

Pregunta de meta-evaluación	Sub-pregunta de meta-evaluación	Indicador	Destinatarios de las preguntas ⁶⁴	Técnicas (cuali – cuanti) de información (1ª y 2ª)
	equipo gestor durante todo el proceso?			
	5. ¿Han sido significativos los aportes del equipo gestor en la identificación de la necesidad de evaluar, la elaboración de los TdR, la licitación de la evaluación y el informe de diseño?	El informe de diseño de la evaluación cuenta con versiones corregidas (rigurosas y de calidad) por el equipo gestor	Personas evaluadoras Personas gestoras de evaluaciones (sede y terreno)	Entrevista semiestructurada Encuesta Listas de comprobación
	6. ¿Se ha contado con el tiempo necesario para realizar un proceso de evaluación adecuado?	Los tiempos de respuesta a los borradores ⁶⁷ son menores a 3 semanas e indican claramente las pautas de mejora	Personas evaluadoras Personas gestoras de evaluaciones (sede y terreno)	Entrevista semiestructurada Encuesta Listas de comprobación
II. ¿Tuvo el equipo evaluador la capacidad necesaria para elaborar un informe de evaluación adecuado?	7. ¿Se corresponden los productos evaluativos ⁶⁸ con los requerimientos esperados inicialmente?	Oferta de evaluación incluye mejoras a los requerimientos de los TdR (enfoque, preguntas, técnicas, fuentes de información y contexto).	Personas evaluadoras	Entrevista semiestructurada, Encuesta Listas de comprobación
		El informe de diseño de la evaluación se considera una pieza clave por los gestores para la mejora del proceso	Personas gestoras de evaluaciones (sede y terreno)	
	Satisfacción de los equipos gestores con los productos entregados			
8. ¿La aproximación evaluativa, metodología y preguntas de evaluación fueron adecuadas respecto a los objetivos de la evaluación?	La propuesta incluye (si fuera el caso y se contara con información previa y suficiente) una operacionalización adecuada de las preguntas de evaluación propuestas (si las hubiera) y/o una desagregación y/o agregación de preguntas (si las hubiera) que facilita la aproximación a la evaluación	Personas evaluadoras	Entrevista semiestructurada Encuesta Listas de comprobación	
		Personas gestoras de evaluaciones (sede y terreno)		

⁶⁷ Considerando los 3 productos básicos: a) propuesta; b) informe de diseño; y c) informe de evaluación.

⁶⁸ Propuesta, informe de diseño e informe final.

Pregunta de meta-evaluación	Sub-pregunta de meta-evaluación	Indicador	Destinatarios de las preguntas ⁶⁴	Técnicas (cuali – cuanti) de información (1ª y 2ª)
	9. ¿La participación del equipo evaluador durante el proceso de la evaluación fue la comprometida al inicio del proceso?	El número de personas evaluadoras y su dedicación a la evaluación se corresponde con la acordada en los TdR	Personas evaluadoras Personas gestoras de evaluaciones (sede y terreno)	Entrevista semiestructurada Encuesta
III. ¿Hubo disponibilidad de información durante todo el proceso?	10. ¿Se ha dado pasos adecuados para centralizar y acceder a la información?	Existe un soporte donde se centraliza la información del MAP y su contexto	Personas evaluadoras Personas gestoras de evaluaciones (sede y terreno)	Entrevista semiestructurada, Encuesta Listas de comprobación
	11. ¿La información del Programa disponible para la evaluación ha sido adecuada en términos de calidad? ⁶⁹	El Programa generó información suficiente y de calidad La información del Programa estuvo disponible durante el proceso evaluativo	Personas evaluadoras Personas gestoras de evaluaciones (terreno)	Entrevista semiestructurada Encuesta
IV. ¿La participación y el involucramiento de los agentes críticos fue determinante durante el proceso evaluativo?	12. ¿En qué grado participaron las tres titularidades (derechos, responsabilidades y obligaciones ⁷⁰) en la evaluación?	Grado de participación real en la elaboración de los TdR, en el suministro de información, y en la revisión para la mejora de los productos (oferta, informe de diseño e informe de evaluación)	Personas evaluadoras Personas gestoras de evaluaciones (terreno)	Entrevista semiestructurada Encuesta Listas de comprobación
	13. ¿Cuáles fueron, entre los agentes críticos, las motivaciones para evaluar el MAP?	Las diferentes motivaciones para evaluar el MAP fueron complementarias y redundaron en una mejor calidad del informe de evaluación	Personas evaluadoras Personas gestoras de evaluaciones (terreno)	Entrevista semiestructurada, Encuesta Listas de comprobación
	14. ¿La coordinación entre los agentes críticos durante el proceso fue adecuada?	Existieron estructuras adecuadas (ordinarias y <i>ad hoc</i>) para que los actores críticos pudieran compartir, de la forma más participativa posible, las	Personas evaluadoras Personas gestoras de evaluaciones (sede y terreno)	Entrevista semiestructurada Encuesta Listas de comprobación

⁶⁹ Entendiendo que la responsabilidad principal de esta tarea es de los equipos implementadores antes que de las personas gestoras de la evaluación. En la construcción de las herramientas se tomará en cuenta esta aclaración.

⁷⁰ Nos referimos a las personas receptoras del Programa, las organizaciones locales involucradas con los objetivos del Programa en el área de cobertura, y las instituciones gubernamentales (de todos los niveles) conexas a los objetivos del Programa en el área de cobertura (en todos los posibles niveles del Programa).

Pregunta de meta-evaluación	Sub-pregunta de meta-evaluación	Indicador	Destinatarios de las preguntas ⁶⁴	Técnicas (cuali – cuanti) de información (1ª y 2ª)
		valoraciones durante todo el proceso evaluativo		
V. ¿Existieron recursos suficientes (tiempo, dinero, medios, etc.) para realizar la evaluación adecuadamente?	15. ¿El presupuesto de la evaluación fue adecuado a los alcances propuestos?	Correspondencia entre Tdr, oferta, contrato y pagos	Personas evaluadoras	Entrevista semiestructurada Encuesta Listas de comprobación
			Personas gestoras de evaluaciones (sede y terreno)	
	16. ¿Fue suficiente el tiempo contractual y/o negociado para desarrollar el proceso con calidad?	El informe final fue entregado en el tiempo previsto con alta satisfacción de los equipos gestores	Personas evaluadoras	
			Personas gestoras de evaluaciones (sede y terreno)	
	17. ¿Existió alguna limitación no prevista que afectara al proceso de evaluación?	No se produjeron incidentes de seguridad ni de accesibilidad que afecten substancialmente al proceso	Personas evaluadoras	Entrevista semiestructurada Encuesta Listas de comprobación
			Personas gestoras de evaluaciones (sede y terreno)	

Anexo B1

Modelo de ficha de Caracterización Informes de Evaluación

1. País/ IDH:	
2. Año:	
3. Objeto evaluado:	
4. Evaluación (MAP) n°:	
5. Equipo evaluador:	
6. Participación de actores:	
7. Periodo evaluado:	
8. Duración de la evaluación:	
9. Presupuesto de evaluación:	
10. Orientación evaluativa:	
11. Metodología predominante:	
12. Nivel de la evaluación:	
13. Funciones principales:	
14. Existencia TdR:	
15. Documentos relacionados:	
16. No de páginas:	
17. RESUMEN:	

Anexo B2

MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE INFORMES DE EVALUACIÓN

País	IDH País	Año	Objeto evaluado	Equipo evaluador	Participación de actores ⁷¹	Periodo evaluado	Duración de la evaluación	Presupuesto de evaluación	Orientación evaluativa	Metodología predominante	Nivel de la evaluación	Funciones principales	Existencia TdR	Documentos relacionados ⁷²	No de páginas (sin anexos)
COSTA RICA	68 - ALTO	2014	COMIX / MAP (INT)	EPYPSA	Nacionales / Internacionales	2011 a 2013	7 semanas	Sin datos	Juicios finales sumativos (principal)	Cualitativa	Resultados	Aprendizaje / Control de calidad / Rendición de cuentas	Sí (15 páginas)	TdR, IE	108
EL SALVADOR	PEN	2014	MAP (INT)	AIDSOCIAL	Nacionales / Internacionales	2010 a 2012	16 semanas ⁷³	Sin datos	Participativa / Juicios finales	Cualitativa	Contexto / Diseño / Estructura / Procesos / Resultados	Aprendizaje / Mejora del Programa / Rendición de cuentas	Sí (14 páginas)	IS, IE, PC	55
COLOMBIA	PEN	2014	MAP (INT)	KALIDAD EA	Nacionales / Internacionales	Sin detallar ⁷⁴	28 semanas ⁷⁵	Sin datos	Teoría del cambio /	Cualitativa ⁷⁶	Contexto / Diseño / Estructura /	Mejora del	Sí (19 páginas)	IS, IE, PC	122

⁷¹ SGCID: 1; NACIONALES (relevancia): 2; OTROS (nacionales e internacionales): 3.

⁷² IE: informe ejecutivo español; IEI: informe ejecutivo inglés; IS: informe sintético, PC: documento de puntos clave.

⁷³ Septiembre 2013 a enero 2014.

⁷⁴ Se sobreentiende que, al ser una evaluación intermedia del periodo 2011 – 2014, el periodo evaluado sea 2011 a 2012.

⁷⁵ Noviembre 2013 a mayo 2014.

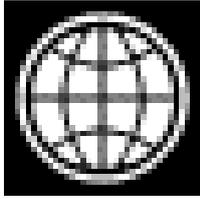
⁷⁶ Refiere análisis cuantitativo al estudio y análisis de datos de fuentes secundarias.

País	IDH País	Año	Objeto evaluado	Equipo evaluador	Participación de actores ⁷¹	Periodo evaluado	Duración de la evaluación	Presupuesto de evaluación	Orientación evaluativa	Metodología predominante	Nivel de la evaluación	Funciones principales	Existencia TdR	Documentos relacionados ⁷²	No de páginas (sin anexos)
									Juicios finales		Procesos / Resultados	Programa			
ECUADOR	PEN	2014	MAP (FINAL)	Sustentia Innovación Social	Nacionales / Internacionales / (No se ha encontrado detalle de la participación de los actores en el proceso de la evaluación en la primera fase de revisión del informe.) / /	2010 a 2013	17 semanas y media ⁷⁷	Sin datos	Teoría del Programa	Cualitativa	Contexto / Diseño / Estructura / Procesos / Resultados	Aprendizaje / Mejora del Programa / Rendición de cuentas	No?	IS, IE, IEE, PC	93
BOLIVIA	PEN	2014	MAP (INT)	GCI Salud y Desarrollo	Nacionales / Internacionales	2011 a 2013	Sin información	Sin datos	Teoría del cambio	Cualitativa ⁷⁸	Diseño / Estructura / Procesos / Resultados	Aprendizaje / Medición de Resultados / Rendición de cuentas	No?	IS, IE, IEE, PC	90

⁷⁷ Sin fijar temporalmente.

⁷⁸ El informe considera que la revisión de datos (fuentes) constituye una técnica cuantitativa.

País	IDH País	Año	Objeto evaluado	Equipo evaluador	Participación de actores ⁷¹	Periodo evaluado	Duración de la evaluación	Presupuesto de evaluación	Orientación evaluativa	Metodología predominante	Nivel de la evaluación	Funciones principales	Existencia TdR	Documentos relacionados ⁷²	No de páginas (sin anexos)
PERÚ	PEN	2015	MAP (INT)	Kalidatea	Nacionales / Internacionales	2013 a 2015	12 semanas	Sin datos	Teoría del Programa	Cualitativa	Contexto / Diseño / Procesos / Resultados	Aprendizaje / Rendición de cuentas	No disponible	IE	79



Anexos C

Anexo C1

Lista de chequeo o verificación del contenido de los TDR

I Antecedentes

1 ¿Está claramente identificada la problemática que justifica la intervención?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

2 ¿Se proporciona la información necesaria y suficiente para comprender los orígenes y fines últimos que persigue el servicio a contratar?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

3 ¿Están claramente descritos los antecedentes del programa a evaluar?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

II Objetivo general y objetivos específicos

4 ¿Se describe claramente el propósito que persigue la evaluación?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

5 ¿Existe sólo un objetivo general? ¿Están correctamente relacionados entre sí los objetivos propuestos?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

6 ¿Los objetivos específicos describen con precisión y detalle los propósitos concretos que deben alcanzarse mediante los servicios a contratar?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

7 ¿Definen los objetivos de manera clara los beneficios que el área técnica y/o la entidad contratante pretenden obtener de los servicios adjudicados?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

8 ¿Pueden estar los objetivos específicos principalmente bajo el control del consultor y la entidad contratante?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

III Alcance y enfoque de la evaluación

9 ¿Se ha definido con claridad un conjunto básico de preguntas clave que responderá la evaluación, y que permita definir su modalidad?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

10 ¿Han sido identificadas las dimensiones o atributos principales de la evaluación, tales como tipo de evaluación, niveles a evaluar, metodología a utilizar, etc.?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

11 ¿Está la orientación metodológica claramente definida, incluyendo técnicas a aplicar, o bien criterios para evaluarla si es el proveedor quien la desarrollará?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

12 ¿Se ha indicado claramente el periodo disponible para el desarrollo de la evaluación? ¿Parece éste, en principio, adecuado?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

IV Metodología mediante la cual se deberá procesar la información recopilada

13 Si la metodología viene definida en los TDR, ¿está debidamente definida la metodología por la cual la entidad contratante desea que se procese la información?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

14 Si el estudio incluye una encuesta por muestreo, ¿se solicitan aspectos de diseño de la muestra, tamaño de muestra y factores de expansión, así como otros elementos de documentación estadística?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

15 ¿Se detallan las técnicas de recolección de datos o, en su caso, se expresa con claridad en los TdR la base teórico - metodológica por las que los licitantes puedan hacerlo?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

V Actividades a realizar

16 ¿Están claramente definidas las actividades y tareas que se espera desarrollará el equipo evaluador?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

17 ¿Están las actividades y tareas claramente relacionadas con los objetivos?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

18 ¿Existe una descomposición del trabajo de manera jerárquica que vincule objetivos, productos, actividades y tareas?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

VI Productos o entregables y fechas de presentación

19 ¿Se definen con precisión y tiempos los productos que el equipo evaluador deberá presentar a la entidad contratante?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

20 ¿Se define el contenido de los informes a presentar, su secuencia, oportunidad y características?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

21 ¿Se indica el plazo que tendrá la entidad contratante para revisar, aprobar o rechazar los informes o productos?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

VII Perfil del consultor

22 ¿Se indican las características profesionales requeridas y experiencia para el líder del proyecto y los miembros clave del equipo si se trata de una firma, o, en su caso, del evaluador individual?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

23 ¿Se especifican todas aquellas situaciones que pueden constituirse en conflicto de interés, y cómo manejarlas?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

VIII Duración del servicio

24 ¿Se establece con claridad el plazo de ejecución de la evaluación?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

25 ¿Se indica si el plazo de ejecución fijado es un máximo o es indicativo? Si el plazo es máximo, ¿la estimación realizada tiene fundamento en alguna metodología aplicada consistentemente?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

IX Recursos y facilidades a ser provistos por la entidad contratante

26 ¿Se indican claramente los insumos, y personal técnico de apoyo, de ser necesario, que la entidad contratante facilitará al equipo evaluador externo?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

27 ¿Se indican claramente los documentos e información que la entidad contratante pondrá a disposición del evaluador externo?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

X Costos y remuneración o forma de pago

28 ¿Se establece con claridad el monto total de la evaluación?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

29 ¿Se establece de manera precisa la forma de pago y la distribución porcentual de cada pago parcial?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

30 ¿Se precisa cuáles serán los gastos reembolsables? ¿Se especifica, de ser necesario, el mecanismo para el pago de impuestos por parte del consultor?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

XI Criterios de selección/evaluación

31 ¿Es posible que los evaluadores externos puedan realizar una autoevaluación objetiva sobre criterios específicos para juzgar si vale la pena participar en el proceso?

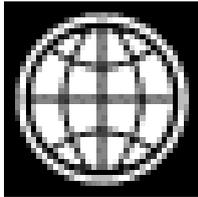
Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

32 ¿Los criterios consideran, como mínimo: experiencia, formación, metodología, plan de trabajo?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

33 ¿Se especifica el valor y la ponderación de cada criterio y subcriterio definido?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5



Anexo C2

Lista de chequeo o verificación del contenido de la OFERTA

I Antecedentes

1 ¿Está claramente identificada la problemática que justifica la evaluación?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

2 ¿La propuesta contiene todos los sub apartados relevantes necesarios?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

3 ¿Se refleja claramente el valor añadido de la propuesta?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

4 ¿Hay una adecuada presentación de la propuesta en general? (equipo, empresa, metodología, precio, etc.)

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

5 ¿Se han valorado las limitaciones a la evaluación?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

6 ¿Se describe claramente el propósito de la propuesta respecto a la evaluación? ¿Existe valor añadido?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

II Objetivo general y objetivos específicos

7 ¿Los objetivos específicos describen con precisión y detalle los propósitos concretos que deben alcanzarse, aportando valor añadido?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

8 ¿Se corresponden los objetivos con las preguntas de evaluación?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

III Alcance y enfoque de la evaluación

9 ¿Se ha realizado un adecuado pre análisis del diseño del Programa, incluyendo su evaluabilidad teórica?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

10 ¿Se muestra claramente la relación entre criterios de evaluación y preguntas de evaluación?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

11 ¿Se han definido con claridad las sub preguntas de evaluación, así como los indicadores y fuentes de verificación propuestas?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

12 ¿Ha sido propuesta con claridad las dimensiones o atributos principales de la evaluación?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

13 ¿Está la orientación metodológica claramente definida?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

14 ¿Se asegura el empleo de técnicas mixtas para la recolección de datos?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

IV Metodología mediante la cual se deberá procesar la información recopilada

15 ¿Está debidamente definida la metodología para procesar la información?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

16 ¿Está debidamente fundamentada la propuesta de tratamiento de datos cuantitativos?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

17 ¿Está debidamente fundamentada la propuesta de tratamiento de datos cualitativos?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

18 ¿Está debidamente fundamentada la cadena lógica del análisis (datos- interpretación - enjuiciamiento)?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

19 ¿Está debidamente fundamentada la inclusión de criterios analíticos diferenciadores tale como género, grupo étnico, etc?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

V Actividades a realizar

20 ¿Están claramente definidas las actividades y tareas que se desarrollarán durante todo el proceso evaluativo?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

21 ¿Existe una descomposición del trabajo de manera jerárquica que vincule objetivos, productos, actividades y tareas?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

22 ¿Se definen los informes a presentar, su secuencia, oportunidad y características?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

23 ¿Se establece el plazo de ejecución del servicio? Si no corresponde con los TdR, ¿se justifica?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

VI Perfil del consultor

24 ¿Se indica justificadamente la experiencia profesional requerida?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

25 ¿Se justifica adecuadamente la formación general y específica requeridas para la evaluación?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

VII Recursos necesarios para la evaluación

26 ¿Se indican claramente los insumos que el equipo evaluador necesitará para realizar la evaluación?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

27 ¿Se proporciona información adicional del contexto a evaluar que resulte relevante?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

28 ¿Se indica las fuentes de información (1ª y 2ª) que serán necesarias para la obtención de la información durante el proceso?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

VIII Costos y remuneración o forma de pago

29 ¿Se desglosa los costos principales de la evaluación?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

30 ¿Se indican claramente los impuestos de la evaluación?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

31 ¿Se detallan todos los salarios del equipo evaluador?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

32 ¿Se detalla la dedicación del equipo evaluador durante todo el proceso?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

IX Criterios de selección

33 ¿Se incluye una justificación del cumplimiento de los criterios de selección?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

34 ¿La oferta está formalmente presentada, sin errores ortográficos ni de sintaxis?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

35 ¿Se especifican todas aquellas situaciones que pueden constituirse en conflicto de interés, y cómo manejarlas?

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5



Anexo C3

FICHA DE CALIDAD DE LA EVALUACIÓN

Todas las preguntas deben ser valoradas en una escala de 1 a 5 puntos, de la siguiente forma:

Muy pobre	Insuficiente	Adecuado	Bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Preg	CALIDAD DEL INFORME DE EVALUACIÓN	
A	Cumplimiento de los requisitos de los TdR	Puntuación
1	Ajuste formal: El informe cumple con los requisitos formales establecidos en los TdR	
2	Cumplimiento de objetivos: El informe responde a los objetivos expuestos de los TdR	
3	Respuesta a preguntas de evaluación: El informe responde a todas las preguntas de los TdR de forma clara (o expone de forma razonada si no es posible la respuesta)	
4	Limitaciones: Las posibles limitaciones de los hallazgos están claramente identificadas, así como sus implicaciones para la evaluación	
B	Análisis del objeto de estudio	Puntuación
5	Alcance: El informe incluye una adecuada descripción sobre el alcance de la evaluación, su enfoque y sus posibles limitaciones	
6	Descripción objeto: Se incorpora información detallada sobre el objeto evaluado: áreas geográficas, actores, actividades, recursos, etc.	
7	Contexto: Se incorporan y analizan los elementos contextuales que afecten a la intervención/evaluación	
8	Lógica intervención/cadena resultados: Se describe/analiza de forma adecuada la lógica de la intervención o la cadena de resultados	
C	Metodología	Puntuación
9	Adecuación metodológica: La aproximación lógica y el diseño metodológico son adecuadas para responder a las preguntas objeto de la evaluación	
10	Fuentes de información: Hay una clara descripción y justificación de las fuentes de información, y de los participantes en la evaluación (quién, cuántos, tamaños muestrales, representatividad, sesgos posibles, etc.)	
11	Técnicas de recogida de información: Se proporciona una descripción y justificación de las técnicas de recogida de información y su posible combinación y complementariedad	
12	Técnicas de análisis de información: Se describen y justifican las técnicas de análisis en función del tipo de datos recogidos y preguntas a responder	
13	Calidad de los datos y triangulación: Descripción de procedimientos para la triangulación de datos y para asegurar la calidad de los datos y del análisis	
14	Inclusión de los enfoques transversales: Se detalla cómo se ha llevado a cabo la incorporación de los enfoques transversales (que correspondan en cada caso).	
D	Hallazgos	Puntuación

15	Claridad: La presentación es clara y coherente. Se distinguen claramente los hallazgos (evidencias) de las conclusiones posteriores que de ellos se deriven (interpretación de las evidencias)	
16	Respuesta a objetivos: Se corresponden con los objetivos, criterios y/o preguntas de evaluación. En caso de no ser posible, se proporciona justificación suficiente	
17	Trazabilidad hallazgos: Permiten la vinculación con las fuentes de datos de forma que se pueda establecer su trazabilidad	
18	Efectos inesperados: Los posibles resultados o efectos inesperados del objeto evaluado (estrategia, proyecto, etc.) se identifican y describen de forma adecuada	
19	Prioridades transversales: Se proporciona información suficiente	

E	Conclusiones	Puntuación
20	Jerarquía: Están priorizadas y jerarquizadas en función de su importancia	
21	Trazabilidad: Están claramente basadas en la evidencia y puede identificarse los datos y hallazgos en los que se apoyan	
22	Imparcialidad: Son equilibradas, imparciales y no se observa un sesgo en la interpretación de los hallazgos	
23	Nivel de análisis: Aportan un nivel suficiente de interpretación y análisis que permite responder a los objetivos y las preguntas de evaluación	
F	Lecciones aprendidas	Puntuación
24	Relevancia: Se aportan verdaderas lecciones que incrementan el conocimiento	
G	Recomendaciones	Puntuación
25	Soporte: Están claramente soportadas por la evidencia y las conclusiones	
26	Relevancia: Son relevantes y responden claramente al propósito y la utilidad esperada de la evaluación	
27	Factibilidad: Son realistas y factibles en el contexto y plazos actuales	
28	Jerarquía y destinatarios: Están jerarquizadas en función de su importancia	
H	Calidad general del informe	Puntuación
29	Estructura: El informe está estructurado de forma clara, lógica y coherente	
30	Redacción: el lenguaje utilizado es preciso, y el estilo de redacción es claro y facilita la lectura	
31	Figuras y tablas: Las figuras y tablas ayudan a la comprensión de los contenidos	
32	Siglas y acrónimos: El uso de siglas y acrónimos está claramente reflejado en el listado correspondiente y no es excesivo ni arbitrario	
I	Informe sintético	Puntuación
33	Comprensión: Contiene toda la información necesaria y se comprende sin necesidad de leer el informe de evaluación	
34	Claridad: El estilo de redacción y el lenguaje es claro y facilita la lectura	
35	Estructura: La estructura es fácilmente comprensible y los contenidos están bien seleccionados y organizados	
36	Toma de decisiones: Está redactado para facilitar la lectura de los gestores y para informar la toma de decisiones	

RESUMEN DE PUNTUACIONES

CALIDAD DEL INFORME	Nº preg	Puntuación Máx	Puntos valoración	Porcentaje final
Cumplimiento de los requisitos de los TdR				
Análisis del objeto de estudio				
Metodología				
Hallazgos				
Conclusiones				
Lecciones aprendidas				
Recomendaciones				
Calidad general del informe				
Informe sintético				
TOTAL				

Anexo C4A

Calificación General de los TdR

Aspecto	Costa Rica		El Salvador		Colombia	
	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala
I.- Antecedentes	12	d) Buena calidad	14	e) Alta calidad	12	d) Buena calidad
II.- Objetivo general y objetivos específicos	14	c) Mediana calidad	19	d) Buena calidad	21	e) Alta calidad
III.- Alcance y enfoque de la evaluación	10	c) Mediana calidad	18	e) Alta calidad	18	e) Alta calidad
IV.- Metodología mediante la cual se deberá procesar la información recopilada	7	c) Mediana calidad	7	c) Mediana calidad	9	c) Mediana calidad
V.- Actividades a realizar	3	a) Mala calidad	11	d) Buena calidad	13	e) Alta calidad
VI.- Productos o entregables y fechas de presentación	5	b) Baja calidad	14	e) Alta calidad	15	e) Alta calidad
VII.- Perfil del consultor	4	b) Baja calidad	3	b) Baja calidad	5	c) Mediana calidad
VIII.- Duración del servicio	8	d) Buena calidad	10	e) Alta calidad	9	e) Alta calidad
IX.- Recursos y facilidades a ser provistos por la entidad contratante	6	c) Mediana calidad	6	c) Mediana calidad	7	d) Buena calidad
X.- Costos y remuneración o forma de pago	3	a) Mala calidad	6	b) Baja calidad	11	d) Buena calidad
XI.- Criterios de selección/evaluación	12	d) Buena calidad	7	c) Mediana calidad	10	d) Buena calidad
Calificación Global	84	c) Mediana calidad	115	d) Buena calidad	130	d) Buena calidad

Anexo C4B

Calificación Específica de los TdR

Aspecto	Costa Rica		El Salvador		Colombia	
	Puntaje (%)	Escala	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala
A.- FUNDAMENTALES (ponderación máxima): I, II, III, IV	21.5	c) Mediana calidad	29	d) Buena calidad	30	d) Buena calidad
B.- IMPORTANTES (ponderación media): V y VI	2.4	b) Baja calidad	7.5	e) Alta calidad	8.4	e) Alta calidad
C.- DE CUMPLIMIENTO (ponderación mínima): VII, VIII, IX, X y XI	6.6	c) Mediana calidad	6.4	c) Mediana calidad	8.4	d) Buena calidad
Calificación Global	30.5	c) Mediana calidad	42.9	d) Buena calidad	46.8	d) Buena calidad

Anexo C5

Calificación General de las Ofertas

Aspecto	Costa Rica		El Salvador		Colombia	
	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala
I.- Antecedentes	22	d) Buena calidad	21	d) Buena calidad	24	d) Buena calidad
II.- Objetivo general y objetivos específicos	6	c) Mediana calidad	8	d) Buena calidad	3	b) Baja calidad
III.- Alcance y enfoque de la evaluación	20	d) Buena calidad	21	d) Buena calidad	12	b) Baja calidad
IV.- Metodología mediante la cual se deberá procesar la información recopilada	16	d) Buena calidad	14	c) Mediana calidad	16	d) Buena calidad
V.- Actividades a realizar	14	d) Buena calidad	16	d) Buena calidad	12	c) Mediana calidad
VI.- Perfil del consultor	8	d) Buena calidad	8	d) Buena calidad	8	d) Buena calidad
VII.- Recursos necesarios para la evaluación	10	d) Buena calidad	9	c) Mediana calidad	7	c) Mediana calidad
VIII.- Costos y remuneración o forma de pago	11	c) Mediana calidad	20	e) Alta calidad	16	d) Buena calidad
IX.- Criterios de selección	9	c) Mediana calidad	8	c) Mediana calidad	8	c) Mediana calidad
Calificación Global	116	d) Buena calidad	125	d) Buena calidad	106	d) Buena calidad

Anexo C6

Calificación General de los Informes

Aspecto	Costa Rica		El Salvador		Colombia	
	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala	Puntaje	Escala
I.- Cumplimiento de los requisitos de los TdR	14	d) Buena calidad	13	d) Buena calidad	19	e) Alta calidad
II.- Análisis del objeto de estudio	15	d) Buena calidad	15	d) Buena calidad	20	e) Alta calidad
III.- Metodología	17	c) Mediana calidad	24	d) Buena calidad	27	e) Alta calidad
IV.- Hallazgos	16	d) Buena calidad	14	c) Mediana calidad	21	e) Alta calidad
V.- Conclusiones	14	d) Buena calidad	16	d) Buena calidad	17	e) Alta calidad
VI.- Lecciones aprendidas	2	b) Baja calidad	3	c) Mediana calidad	1	a) Mala calidad
VII.- Recomendaciones	15	d) Buena calidad	18	e) Alta calidad	17	e) Alta calidad
VIII.- Calidad general del informe	16	d) Buena calidad	17	e) Alta calidad	18	e) Alta calidad
IX.- Informe sintético	16	d) Buena calidad	18	e) Alta calidad	17	e) Alta calidad
Calificación Global	125	d) Buena calidad	138	d) Buena calidad	157	e) Alta calidad

Anexo D

ANÁLISIS HERMENÉUTICO:

MAP: Costa Rica

DOCUMENTOS: TdR

ESTANDAR DE CALIDAD DE REFERENCIA: CLAD - BM⁷⁹

ANTECEDENTES

los antecedentes del programa a evaluar (X COMIX, MAP, Plan Nacional de Desarrollo 2011 - 2014, etc.) están claramente descritos. Se proporciona la información necesaria para comprender los orígenes y fines últimos que persigue el servicio a contratar: Los TdR señalan un cambio estratégico (replanteamiento) en la condición del país (nuevas funciones).

OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El propósito que persigue la evaluación está descrito de varias formas, a través del establecimiento de criterios y de las preguntas; y no tanto a través de objetivos (explícitamente redactados). Comprender el propósito de la evaluación requiere un esfuerzo de interpretación de los TdR.

No existe un sub apartado dedicado a consignar el objetivo general ni específicos de la evaluación. Se hace al inicio de forma implícita.

ALCANCE Y ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN

Al ser una evaluación con varios objetivos (según los TdR 2 objetivos, aunque en realidad se plantean 4 objetivos), se establecen varias listas de preguntas (2), con criterios similares, pero no iguales, sobre uno de los objetivos (Proyecto de Gobernabilidad democrática).

Los criterios de evaluación demandados son muy poco claros. Aparecen 3 momentos diferentes de solicitud expresa de los mismos, los cuales resumimos en la siguiente tabla:

Punto 3 (inicio)	Punto 3 (final)	Punto 4 (preguntas)
<ul style="list-style-type: none">● Pertinencia● Concentración (geográfica, sectorial, de actuación)	<ul style="list-style-type: none">● Pertinencia● Eficacia● Sostenibilidad● Apropiación	<ul style="list-style-type: none">● Pertinencia● Apropiación● Alineamiento● Armonización

⁷⁹ Guía para la elaboración de Términos de Referencia orientados a la contratación de servicios de consultoría para la evaluación de programas y proyectos gubernamentales; CLAD Banco Mundial; 2009.

<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia • Alineamiento • Gestión (modelos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Alineamiento • Armonización • Participación 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia • Eficiencia
---	---	--

Como puede apreciarse, tan solo 2 criterios se mantienen en los 3 apartados de las demandas y, entre las dos últimas (las más explícitas a la hora de solicitarlos) 5 criterios se corresponden entre sí, dejando fuera Sostenibilidad, Participación y Eficiencia. Si entendemos que son los criterios los que estructuran las preguntas, tendremos que tomar el punto 4 como los criterios finalmente demandados en la evaluación.

Los TdR no plantean una metodología de evaluación concreta. Tampoco señala técnicas a aplicar (más allá de análisis documental). Del documento se infiere que el uso es para la toma de decisiones para la mejora, aprendizaje institucional y rendición de cuentas. El enfoque evaluativo es doble, por tener 2 objetivos claramente diferenciados (pertinencia del MAP y previsiones de impacto del proyecto de Gobernabilidad democrática): Teoría del cambio (MAP) y juicios finales (proyecto). Métodos: cualitativos (exclusivamente).

Dimensiones requeridas (implícitas):

- Procesos:** “cómo se ha desarrollado el MAP”, “agentes involucrados”, “modelos de gestión”
- Diseño:** “coherencia entre los planificado y ejecutado”, “mejora de procesos de identificación”
- Estructura:** “ejecución presupuestaria”, “modalidades de cooperación”, “sectores abordados”, “prioridades geográficas”, etc.
- Resultados:** “análisis en profundidad de uno de los proyectos”, “cumplimiento”
- Contexto:** “pertinencia de los proyectos”, “coherencia y alineamiento”, “transversalización de los 5 ejes”, necesidades de grupos vulnerables,

METODOLOGÍA

No se define metodología para procesar los hallazgos.

Se pide “analizar”, “revisar”, etc., antes que evaluar, enjuiciar o valorar. Esto parece estar indicando la debilidad del enfoque de evaluación de la entidad gestora, la cual parece tener necesidades más cercanas, en general, a la investigación que a la evaluación en sí. También llama la atención que se espere que el consultor recurra exclusivamente a: análisis documental y entrevistas. Luego dice que se podrá “reemplazar” entrevistas por reuniones de grupo o talleres.

ACTIVIDADES A REALIZAR

No hay detalle de las actividades que deberá realizar el equipo evaluador durante el proceso de evaluación.

PRODUCTOS Y FECHAS DE PRESENTACIÓN

Se habla de un límite de 7 semanas tras la firma del Contrato.

Se establecen productos a entregar sin vincularlos entre sí ni con el tiempo disponible.

PERFIL DEL CONSULTOR

Se incluye una descripción general del perfil deseado, con 2 requisitos formativos y 4 laborales.

DURACIÓN DEL SERVICIO

Se establece con claridad el plazo de 7 semanas para realizar la evaluación. No se vincula la entrega de los productos esperados a tiempos dentro del periodo de contratación.

RECURSOS Y FACILIDADES PROVISTAS POR EL CONTRATANTE

No se detalla los recursos que podrán estar a disposición del equipo evaluador.

Se detalla la entidad contratante (FUNDEVI), así de los integrantes del comité que gestionará la evaluación (FUNDEVI y OTC).

Se detalla la mayor parte de los documentos que el comité de seguimiento pondrá a disposición del equipo evaluador.

COSTOS Y REMUNERACIÓN

No aparece información alguna sobre costos ni sobre remuneración.

CRITERIOS DE SELECCIÓN

Los criterios de selección son claros, amplios y detallan qué peso tienen en el total de la decisión (formación académica el 25%, experiencia profesional demostrada 65% y oferta económica 10%)

CONFIDENCIALIDAD

No se valora en este informe.

ANEXOS

No trae.

ANÁLISIS HERMENÉUTICO:

MAP: El Salvador

DOCUMENTO: TdR

ESTANDAR DE CALIDAD DE REFERENCIA: CLAD - BM

ANTECEDENTES

La “problemática” que justifica la evaluación está descrita con gran claridad, refiriéndola en un primer momento a la necesidad de rendición de cuentas mutuas entre los países asociados y detallando el compromiso suscrito en la realización de esta evaluación intermedia. Los antecedentes de los TdR son muy adecuados, considerando el carácter conciso del documento.

El documento cuenta con 14 páginas. Los TdR están antecedidos por un completo índice de contenidos, entre los cuales están:

- ✚ Introducción y justificación de la evaluación
- ✚ Antecedentes y contexto
- ✚ Alcance y objetivos de la evaluación
- ✚ Gestión de la evaluación
- ✚ Niveles de análisis y preguntas clave
- ✚ Metodología y productos de la evaluación
- ✚ Cronograma previsto
- ✚ Duración del Contrato
- ✚ Precio
- ✚ Responsabilidad del contrato
- ✚ Criterios de Solvencia
- ✚ Lugar, modo y plazo de presentación de ofertas
- ✚ Tribunal evaluador de ofertas
- ✚ Valoración de ofertas
- ✚ Premisas éticas de la evaluación

OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los TdR señalan un “objetivo de la evaluación” donde encajan una serie amplia de demandas informativas, tales como: identificar los logros alcanzados, las dificultades enfrentadas, los desafíos, la contribución a los compromisos de eficacia de la ayuda, las perspectivas de cumplimiento del MAP (a través de su matriz de seguimiento). Posteriormente se desglosan los 3 objetivos específicos de la evaluación; a saber:

- ✚ Valorar el MAP como instrumento (contexto, diseño, estructura, participación, coordinación, seguimiento)
- ✚ Valorar el grado de avance en la consecución de los resultados. Unido a esto, se solicita elaborar lecciones aprendidas que permitan mejorar la calidad y el impacto.

- ✚ Valorar el MAP como instrumento de contribución a los compromisos de eficacia de la ayuda

Adicionalmente, se requiere la elaboración de lecciones aprendidas y buenas prácticas para ser empleadas en el periodo de implementación restante.

Los objetivos de la evaluación podrán estar bajo el control de equipo evaluador y el gestor siempre y cuando se cuente con la información adecuada y a tiempo.

Se percibe alto grado de alineamiento entre objetivos y la “problemática” que da origen a la evaluación. Tan solo cabría mencionar la imposición adicional de elaborar lecciones aprendidas y buenas prácticas dentro del proceso evaluativo, ya que requieren de dinámicas metodológicas paralelas.

ALCANCE Y ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN

Los TdR definen con claridad un conjunto de 30 preguntas de evaluación dimanadas de los 5 niveles propuestos: contexto (2), diseño (7), estructura (3), procesos (8) y resultados (12).

Se espera que el desarrollo metodológico sea propuesto por el equipo evaluador, partiendo de las preguntas y dimensiones citadas. Los métodos y técnicas “deberán ser apropiados a la naturaleza de la información necesaria para responder a las diferentes preguntas de evaluación y, con el fin de reforzar la robustez de los hallazgos, asegurarán la complementariedad y la triangulación ente los diferentes tipos de datos”.

Se solicita una perspectiva claramente orientada hacia *stakeholders*.

METODOLOGÍA

Como se ha explicado, se deja en manos del equipo evaluador la construcción de la metodología para responder a las preguntas de evaluación.

Se alude a técnicas cualitativas exclusivamente.

ACTIVIDADES A REALIZAR

Están claramente definidas y jerarquizadas las actividades que debe realizar el equipo evaluador y, a su vez, están relacionadas y son oportunas en relación a los objetivos de la evaluación.

PRODUCTOS Y FECHAS DE PRESENTACIÓN

Los productos a entregar se definen con precisión, así como los tiempos de entrega a la entidad contratante. También se definen los plazos con que cuenta la entidad contratante para responder a las entregas (revisiones, pagos, etc.).

PERFIL DEL CONSULTOR

Se incluyen 5 rasgos denominados “experiencia y capacidad del oferente”. Se solicita un equipo mínimo de 2 personas, jerarquizado.

Se incluyen un listado con las obligaciones del equipo durante el proceso de la evaluación.

DURACIÓN DEL SERVICIO

Se determina con claridad la duración de la evaluación, una vez firmado el Contrato (93 días naturales).

Dado que no se demanda la aplicación de una metodología concreta (aunque se colige que se tenga que aplicar *stakeholders*), el periodo de duración es un ejercicio de aproximación.

RECURSOS Y FACILIDADES PROVISTAS POR EL CONTRATANTE

No se indican qué recursos serán provistos por la entidad contratante (se colige que nada más que tiempo de las personas).

Se detalla qué personas del equipo gestor formarán parte de los actores críticos participantes en la evaluación. En el adjunto 2, aparece un detalle de actores críticos: el primer grupo lo conforman 11 actores, dentro de los cuales está:

Gobierno de El Salvador	Gobierno de España	Actores españoles	Actores salvadoreños	Otros actores
<ul style="list-style-type: none">• Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo de El Salvador• Ministerio de Hacienda• Secretaría Técnica de la Presidencia	<ul style="list-style-type: none">• Oficina Técnica de Cooperación• Embajada de España• AACID• Generalitat Valenciana en El Salvador	<ul style="list-style-type: none">• Coordinadora de ONGD españolas en El Salvador	<ul style="list-style-type: none">• Sociedad civil salvadoreña (MODES)	<ul style="list-style-type: none">• Delegación de la Comisión Europea• Cooperación de Luxemburgo

En el segundo grupo aparecen detallados otros 14 actores salvadoreños (titulares de obligaciones) que podrán tener un papel sectorial en la evaluación (logro de resultados).

Hay un 3er grupo de actores en el mismo anexo donde se detallan otros 20 actores que son considerados como “fuentes de verificación”.

Entre los documentos, se indican con el debido detalle (anexo 1) todos aquellos documentos que deben estar disponibles para la evaluación, que son 17 más “cualquier otro tipo de documentación necesaria”.

COSTOS Y REMUNERACIÓN

Se indica con claridad el monto disponible para la evaluación: 17.990 euros (IVA excluido). Se indica con claridad las formas de pago, que son 2, la primera tras la revisión y aprobación del informe de diseño (llamado en los TdR “de gabinete”).

No se detalla si habrá gastos reembolsables, por lo que se colige que no.

CRITERIOS DE SELECCIÓN

Se incluye un sub apartado de selección de las ofertas, pero es excesivamente general (3 puntos) y muy pobre. La ponderación se establece en 80% para la oferta técnica y 20% para la económica.

CONFIDENCIALIDAD

N/A

ANEXOS

Los TdR cuentan con 2 adjuntos, los cuales ya se han especificado (materiales y actores críticos).

ANÁLISIS HERMENÉUTICO:

MAP: Colombia

DOCUMENTO: TdR

ESTANDAR DE CALIDAD DE REFERENCIA: CLAD - BM

ANTECEDENTES

Los términos de referencia cuentan con un índice (i) donde se establecen claramente los contenidos de los mismos.

La justificación del servicio de evaluación está claramente definida en el apartado 1 (justificación y objetivos), incluyendo perspectivas de utilización de la evaluación.

Se describen los antecedentes del programa con la concisión de un documento de este tipo, unido a un anexo sobre documentación relativa al MAP. No se proporciona otro tipo de documentos de contexto específicos (se entiende que es un valor de la oferta, ya que se pide conocimiento específico del país).

OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los Tdr definen claramente los objetivos, que se establecen en 3, los dos primeros con un doble propósito.

El objetivo general es implícito y se refiere a la necesidad de evaluar en cumplimiento del III Plan Director CE.

Los objetivos específicos describen con claridad los propósitos concretos que se persiguen con la realización de la intervención (como hemos dicho, 3 objetivos con dos ellos con doble propósito). Más adelante se cruzan las variables de niveles (4) de evaluación, estableciendo su relación implícita con los objetivos y preguntas de evaluación.

También se definen claramente los propósitos, usos y fines que tendrá la evaluación en relación a la Cooperación Española y el Gobierno colombiano.

Se considera que los objetivos de la evaluación podrán estar mayormente bajo el control del equipo consultor y gestor, aunque la tarea propuesta (relacionada con la dificultad de realizar un análisis en profundidad de la cadena de procesos que implica la aplicación de la teoría del cambio) parece a priori ambiciosa (algo que se constata en el informe).

ALCANCE Y ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN

No solo se han pre-definido una serie de preguntas de evaluación (12) claramente alineadas con los objetivos de la evaluación, sino que se aportan indicaciones claras de cómo tratar estas preguntas en la fase de la propuesta y posterior diseño. Pese a que se trata de preguntas compuestas (que serán desagregadas en el informe), se trata de un punto de partida muy adecuado, pues facilita la decisión de la aproximación evaluativa a seguir, así como el empleo de técnicas de recopilación y análisis de datos.

Los atributos de la evaluación han sido claramente definidos (revisión intermedia, formativa y externa, gestionada de manera conjunta y participativa, etc.).

Las dimensiones a evaluar son 4 (diseño, procesos, estructura y resultados). Se considera que la dimensión del contexto ha sido integrada en el diseño (en el informe final aparece desglosado).

Los términos de referencia indican con claridad el tipo de evaluación precisada (en función de su carácter estratégico), poniendo el énfasis en la necesidad de aplicar la teoría del cambio como modelo teórico de indagación.

METODOLOGÍA

En cuanto al procesamiento de datos se requiere la triangulación de métodos y datos, por lo que se espera un análisis mixto. También se solicita incluir los enfoques transversales de la Cooperación Española. No se dan orientaciones sobre las técnicas de recolección de datos a utilizar (más allá de su combinación), pues se entiende que éstas dependen del enfoque de la evaluación.

ACTIVIDADES A REALIZAR

Las fases, actividades principales, productos, responsabilidades y calendario de realización están perfectamente plasmadas en el cuadro del apartado 7 (plan de trabajo). Este plan de trabajo responde a los objetivos de la evaluación.

PRODUCTOS Y FECHAS DE PRESENTACIÓN

Se definen con claridad los tiempos de los productos a entregar, así como el tipo de informe y su secuencia y la propuesta de contenidos (del informe de evaluación).

De manera extraordinaria (no se ha encontrado en otros TdR), se consigna el tiempo necesario para que la entidad gestora revise y apruebe los productos.

PERFIL DEL CONSULTOR

Se incluye una serie de requerimientos concretos y básicos que el equipo debe reunir para ser calificado. No se incluyen excesivos requerimientos desglosados por tipología de posiciones en el equipo.

Los criterios de evaluación de ofertas son bastante sencillos: 30% oferta económica y 70% técnica, aunque no se explica cómo se operativizará eso ante una cifra presupuestaria máxima para la realización de la evaluación (18 mil euros sin impuestos). Para la valoración técnica se dan 4 criterios: rigurosidad, mejoras relativas a las preguntas, viabilidad e inclusión de los enfoques transversales.

Se especifica el tiempo previsto de realización del trabajo de campo, establecido en 2 semanas para al menos 2 personas.

No se incluye información sobre hipotéticos conflictos de interés (p.e. haber sido parte del equipo formulador).

DURACIÓN DEL SERVICIO

El plazo de ejecución de la evaluación está claramente definido (14 semanas). Se avisa de que se trata de una “duración estimada”.

Como ya se ha explicado, la duración del servicio está dividida en fases (3) y cada una de estas fases está relacionada con productos y tiempos de entrega.

RECURSOS Y FACILIDADES PROVISTAS POR EL CONTRATANTE

Los insumos que se indica serán entregados al equipo evaluador se limita a un listado de documentación (virtual). Además, se encomienda al GECT la labor de facilitar los contactos y la coordinación con los actores implicados en terreno. No se visibiliza otro tipo de apoyo.

COSTOS Y REMUNERACIÓN

Se establece con claridad tanto el presupuesto disponible (se hace hincapié en la exclusión de impuestos en esta cantidad) como la forma (plazos y condiciones) del pago (50% tras la aprobación del informe preparatorio y 50% tras la aprobación del informe final).

CRITERIOS DE SELECCIÓN

Se considera que los TdR incluyen información para que evaluadores externos puedan realizar una autoevaluación objetiva sobre criterios específicos que les permita juzgar si es viable participar en el proceso, aunque no se trata de criterios claramente excluyentes (se habla de requerimientos mínimos en cuanto a formación y experiencia).

Los criterios de selección (formación y experiencia) no incluyen valores ni por tanto ponderación en la selección de las ofertas.

CONFIDENCIALIDAD

N/A

ANEXOS

Se adjuntan 3 anexos. El primero es una matriz de evaluación que no es relevante. El segundo es una relación de actores críticos que deberán participar en la evaluación (sin entrar en el detalle de número de personas ni cargos, etc.). El tercero es una lista de documentos preliminares que deberán ser considerados para la presentación de la oferta. Hay un cuarto anexo sobre los compromisos de la CE en materia de eficacia de la ayuda con Colombia.

Anexo E

Tablas de Ponderación para la calificación de TdR, Ofertas e Informes

Calificación general de los TdR

Aspecto (Variable) evaluado	No preg x Punt	Rango de Puntaje	Calificación
I.- Antecedentes	3*5 = 15	13 a15	Alta calidad
(3 preguntas calificadoras)	3*4 = 12	10 a 12	Buena calidad
	3*3 = 9	7 a 9	Mediana calidad
	3*2 = 6	4 a 6	Baja calidad
	3*1 = 3	1 a 3	Mala calidad
II.- Objetivo general y objetivos específicos	5*5 = 25	21 a 25	Alta calidad
(5 preguntas calificadoras)	5*4 = 20	16 a 20	Buena calidad
	5*3 = 15	11 a 15	Mediana calidad
	5*2 = 10	6 a 10	Baja calidad
	5*1 = 5	1 a 5	Mala calidad
III.- Alcance y enfoque de la evaluación	4*5 = 20	17 a 20	Alta calidad
(4 preguntas calificadores)	4*4 = 16	13 a 16	Buena calidad
	4*3 = 12	9 a 12	Mediana calidad
	4*2 = 8	5 a 8	Baja calidad
	4*1 = 4	1 a 4	Mala calidad
IV.- Metodología de recogida y análisis de información	3*5 = 15	13 a15	Alta calidad
(3 preguntas calificadores)	3*4 = 12	10 a 12	Buena calidad
	3*3 = 9	7 a 9	Mediana calidad
	3*2 = 6	4 a 6	Baja calidad
	3*1 = 3	1 a 3	Mala calidad
V.- Actividades a realizar	3*5 = 15	13 a15	Alta calidad
(3 preguntas calificadores)	3*4 = 12	10 a 12	Buena calidad
	3*3 = 9	7 a 9	Mediana calidad
	3*2 = 6	4 a 6	Baja calidad
	3*1 = 3	1 a 3	Mala calidad
VI.- Productos o entregables y fechas de presentación	3*5 = 15	13 a15	Alta calidad
(3 preguntas calificadores)	3*4 = 12	10 a 12	Buena calidad
	3*3 = 9	7 a 9	Mediana calidad
	3*2 = 6	4 a 6	Baja calidad
	3*1 = 3	1 a 3	Mala calidad
VII.- Perfil del consultor	2*5 = 10	9 a 10	Alta calidad
(2 preguntas calificadores)	2*4 = 8	7 a 8	Buena calidad
	2*3 = 6	5 a 6	Mediana calidad
	2*2 = 4	3 a 4	Baja calidad
	2*1 = 2	1 a 2	Mala calidad
VIII.- Duración del servicio	2*5 = 10	9 a 10	Alta calidad
(2 preguntas calificadores)	2*4 = 8	7 a 8	Buena calidad
	2*3 = 6	5 a 6	Mediana calidad
	2*2 = 4	3 a 4	Baja calidad
	2*1 = 2	1 a 2	Mala calidad

Aspecto (Variable) evaluado	No preg x Punt	Rango de Puntaje	Calificación
IX.- Recursos y facilidades a ser provistos por la entidad contratante	2*5 = 10	9 a 10	Alta calidad
(2 preguntas calificadores)	2*4 = 8	7 a 8	Buena calidad
	2*3 = 6	5 a 6	Mediana calidad
	2*2 = 4	3 a 4	Baja calidad
	2*1 = 2	1 a 2	Mala calidad
X.- Costos y remuneración o forma de pago	3*5 = 15	13 a 15	Alta calidad
(3 preguntas calificadores)	3*4 = 12	10 a 12	Buena calidad
	3*3 = 9	7 a 9	Mediana calidad
	3*2 = 6	4 a 6	Baja calidad
	3*1 = 3	1 a 3	Mala calidad
XI.- Criterios de selección/evaluación	3*5 = 15	13 a 15	Alta calidad
(3 preguntas calificadores)	3*4 = 12	10 a 12	Buena calidad
	3*3 = 9	7 a 9	Mediana calidad
	3*2 = 6	4 a 6	Baja calidad
	3*1 = 3	1 a 3	Mala calidad
Calificación Global	33*5=165	133 a 165	Alta calidad
(33 preguntas calificadoras en total)	33*4=132	100 a 132	Buena calidad
	33*3=99	67 a 99	Mediana calidad
	33*2=66	34 a 66	Baja calidad
	33*1=33	1 a 33	Mala calidad

Calificación general de las Ofertas

Aspecto (Variable) evaluado	No preg x Punt	Rango de Puntaje	Calificación
I.- Antecedentes	6*5 = 30	25 a 30	Alta calidad
(6 preguntas calificadoras)	6*4 = 24	19 a 24	Buena calidad
	6*3 = 18	13 a 18	Mediana calidad
	6*2 = 12	7 a 12	Baja calidad
	6*1 = 6	1 a 6	Mala calidad
II.- Objetivo general y objetivos específicos	2*5 = 10	9 a 10	Alta calidad
(2 preguntas calificadoras)	2*4 = 8	7 a 8	Buena calidad
	2*3 = 6	5 a 6	Mediana calidad
	2*2 = 4	3 a 4	Baja calidad
	2*1 = 2	1 a 2	Mala calidad
III.- Alcance y enfoque de la evaluación	6*5 = 30	25 a 30	Alta calidad
(6 preguntas calificadores)	6*4 = 24	19 a 24	Buena calidad
	6*3 = 18	13 a 18	Mediana calidad
	6*2 = 12	7 a 12	Baja calidad
	6*1 = 6	1 a 6	Mala calidad
IV.- Metodología mediante la cual se deberá procesar la información recopilada	5*5 = 25	20 a 25	Alta calidad
(5 preguntas calificadores)	5*4 = 20	16 a 20	Buena calidad
	5*3 = 15	11 a 15	Mediana calidad
	5*2 = 10	5 a 10	Baja calidad
	5*1 = 5	1 a 5	Mala calidad
V.- Actividades a realizar	4*5 = 20	17 a 20	Alta calidad
(4 preguntas calificadores)	4*4 = 16	13 a 16	Buena calidad
	4*3 = 12	9 a 12	Mediana calidad
	4*2 = 8	5 a 8	Baja calidad
	4*1 = 4	1 a 4	Mala calidad
VI.- Perfil del consultor	2*5 = 10	9 a 10	Alta calidad
(2 preguntas calificadores)	2*4 = 8	7 a 8	Buena calidad
	2*3 = 6	5 a 6	Mediana calidad
	2*2 = 4	3 a 4	Baja calidad
	2*1 = 2	1 a 2	Mala calidad
VII.- Recursos necesarios para la evaluación	3*5 = 15	13 a 15	Alta calidad
(3 preguntas calificadores)	3*4 = 12	10 a 12	Buena calidad
	3*3 = 9	7 a 9	Mediana calidad
	3*2 = 6	4 a 6	Baja calidad
	3*1 = 3	1 a 3	Mala calidad

Aspecto (Variable) evaluado	No preg x Punt	Rango de Puntaje	Calificación
VIII.- Costos y remuneración o forma de pago	$4 \times 5 = 20$	17 a 20	Alta calidad
4 preguntas calificadores)	$4 \times 4 = 16$	13 a 16	Buena calidad
	$4 \times 3 = 12$	9 a 12	Mediana calidad
	$4 \times 2 = 8$	5 a 8	Baja calidad
	$4 \times 1 = 4$	1 a 4	Mala calidad
IX.- Criterios de selección	$3 \times 5 = 15$	13 a 15	Alta calidad
(3 preguntas calificadores)	$3 \times 4 = 12$	10 a 12	Buena calidad
	$3 \times 3 = 9$	7 a 9	Mediana calidad
	$3 \times 2 = 6$	4 a 6	Baja calidad
	$3 \times 1 = 3$	1 a 3	Mala calidad
Calificación Global	$35 \times 5 = 175$	141 a 175	Alta calidad
(35 preguntas calificadoras en total)	$35 \times 4 = 140$	106 a 140	Buena calidad
	$35 \times 3 = 105$	71 a 105	Mediana calidad
	$35 \times 2 = 70$	36 a 70	Baja calidad
	$35 \times 1 = 35$	1 a 35	Mala calidad

Calificación General de los Informes

Aspecto (Variable) evaluado	No preg x Punt	Rango de Puntaje	Calificación
I.- Cumplimiento de los requisitos de los TdR	4*5 = 20	17 a 20	Alta calidad
(4 preguntas calificadoras)	4*4 = 16	13 a 16	Buena calidad
	4*3 = 12	9 a 12	Mediana calidad
	4*2 = 8	5 a 8	Baja calidad
	4*1 = 4	1 a 4	Mala calidad
II.- Análisis del objeto de estudio	4*5 = 20	17 a 20	Alta calidad
(4 preguntas calificadoras)	4*4 = 16	13 a 16	Buena calidad
	4*3 = 12	9 a 12	Mediana calidad
	4*2 = 8	5 a 8	Baja calidad
	4*1 = 4	1 a 4	Mala calidad
III.- Metodología	6*5 = 30	25 a 30	Alta calidad
(6 preguntas calificadores)	6*4 = 24	19 a 24	Buena calidad
	6*3 = 18	13 a 18	Mediana calidad
	6*2 = 12	7 a 12	Baja calidad
	6*1 = 6	1 a 6	Mala calidad
IV.- Hallazgos	5*5 = 25	20 a 25	Alta calidad
(5 preguntas calificadores)	5*4 = 20	16 a 20	Buena calidad
	5*3 = 15	11 a 15	Mediana calidad
	5*2 = 10	5 a 10	Baja calidad
	5*1 = 5	1 a 5	Mala calidad
V.- Conclusiones	4*5 = 20	17 a 20	Alta calidad
(4 preguntas calificadores)	4*4 = 16	13 a 16	Buena calidad
	4*3 = 12	9 a 12	Mediana calidad
	4*2 = 8	5 a 8	Baja calidad
	4*1 = 4	1 a 4	Mala calidad
VI.- Lecciones aprendidas	1*5 = 5	5 a 5	Alta calidad
(1 preguntas calificadores)	1*4 = 4	4 a 4	Buena calidad
	1*3 = 3	3 a 3	Mediana calidad
	1*2 = 2	2 a 2	Baja calidad
	1*1 = 1	1 a 1	Mala calidad
VII.- Recomendaciones	4*5 = 20	17 a 20	Alta calidad
(4 preguntas calificadores)	4*4 = 16	13 a 16	Buena calidad
	4*3 = 12	9 a 12	Mediana calidad
	4*2 = 8	5 a 8	Baja calidad
	4*1 = 4	1 a 4	Mala calidad
VIII.- Calidad general del informe	4*5 = 20	17 a 20	Alta calidad
(4 preguntas calificadores)	4*4 = 16	13 a 16	Buena calidad
	4*3 = 12	9 a 12	Mediana calidad
	4*2 = 8	5 a 8	Baja calidad
	4*1 = 4	1 a 4	Mala calidad
IX.- Informe sintético	4*5 = 20	17 a 20	Alta calidad
(4 preguntas calificadores)	4*4 = 16	13 a 16	Buena calidad
	4*3 = 12	9 a 12	Mediana calidad

	$4 \cdot 2 = 8$	5 a 8	Baja calidad
	$4 \cdot 1 = 4$	1 a 4	Mala calidad
Calificación Global	$36 \cdot 5 = 180$	145 a 180	Alta calidad
(36 preguntas calificadoras en total)	$36 \cdot 4 = 144$	109 a 144	Buena calidad
	$36 \cdot 3 = 108$	73 a 108	Mediana calidad
	$36 \cdot 2 = 72$	37 a 72	Baja calidad
	$36 \cdot 1 = 36$	1 a 36	Mala calidad

Anexo F

Guía de Entrevistas

ENTREVISTA:

EVALUACIÓN:

PERSONA/ organización:

FECHA:

I. INICIO

1. Iniciativa de la evaluación

- a. ¿Crees que AECID - OTC y AECID Madrid tenían las mismas expectativas con la evaluación del MAP?
- b. ¿En qué momento participó SGCID de la evaluación?
- c. ¿Es esta la primera evaluación de un MAP en la que participa la SGCID?

II. CONTRATACIÓN

1. Difusión TdRs

- d. ¿Crees que los TdR tenían la información necesaria para que los equipos evaluadores presentaran propuestas de calidad?
- e. ¿La propuesta metodológica elegida era la adecuada en función a los requerimientos informativos?
- f. ¿Fue positivo contar con el precio base en los TdR?
- g. Fue novedoso que los TdR solicitaran una evaluación desde la teoría del cambio ¿Qué te pareció?

2. Valoración y adjudicación de propuestas

- a. ¿Participaste en el proceso de valoración final de las propuestas? Si fue así, ¿Cuántas se recibieron y cuántas de ellas tuvieron la calidad necesaria?

3. Negociación y firma del contrato

- a. Participaste en la reunión virtual de inicio ¿Sirvió para ajustar las expectativas?
- b. ¿Qué te pareció la oferta ganadora en cuanto a la metodología de recolección de datos?
- c. ¿Hubo que realizar algún ajuste destacable de la propuesta antes de la firma del contrato?

III. PROCESO

1. Aprobación/ realización del diseño

- a. ¿Cuál es tu opinión sobre el informe de diseño? ¿Mantiene lo ofrecido en la oferta?
- b. ¿Tuvo algún papel la SGCID en la aprobación de la matriz de evaluación propuesta?

2. Coordinación, ejecución/ seguimiento

- c. ¿Qué aporte de valor tuvo la inclusión de nuevos actores de la Cooperación Española en la evaluación, como parece ser que propuso la SGCID en la primera reunión virtual?
- d. De la reunión anterior, ¿hubo cambios metodológicos u otros? Se percibe un cambio de agenda
- e. ¿Cómo calificarías el proceso de coordinación, durante la evaluación, entre OTC y AECID sede?
- f. ¿Qué enseñanzas sacas del proceso de coordinación entre AECID (terreno y sede) y SGCID durante esta evaluación?
- g. ¿Fue una fortaleza para la evaluación la coordinación y suma de saberes de AECID y SGCID?
- h. ¿Qué institución crees que tuvo un papel más relevante en cuanto a reforzar y/o esclarecer el proceso metodológico de la evaluación?
- i. ¿Crees que se puede realizar una evaluación de calidad con un proceso de seguimiento débil (como dice el informe)?
- j. ¿Qué principales limitaciones a la evaluación señalarías además de las que señala el informe?
- k. ¿Cómo valoras el papel del GEC en el proceso de la evaluación? ¿Tuvo un papel relevante?
- l. ¿Por qué el informe de evaluación dice que se expone a partir de las preguntas de evaluación y sin embargo no es así, sino a partir de los 5 niveles?
- m. Leyendo el informe se tiene la sensación de que el MAP ha podido ser evaluado tan solo en parte por ausencia de LdB o construcción débil de indicadores. ¿Se planteó el problema de realizar mediciones concretas dentro del proceso evaluativo?
- a. ¿Fue suficiente el tiempo acordado para realizar una evaluación con las debidas garantías de calidad? Se aumentó de 3 meses (TdR) a 4 (propuesta) aunque acabó siendo de 7 (informe).

3. Aprobación/ realización de productos

- a. ¿Qué mejoras concretas impulsó SGCID durante la aprobación del informe?
- a. En el informe no se llega a reconstruir con claridad la teoría del cambio del MAP sobre todo en lo relacionado con la comprensión, la relación y secuencia que se establece entre objetivos, insumos, actividades, productos, resultados e impactos ¿Hubo desacuerdos por este punto?
- b. No se percibe que las respuestas a las preguntas de evaluación se hayan realizado mediante el análisis de los indicadores propuestos en la matriz de evaluación, sino a los indicadores planificados en el MAP. ¿Es así?
- c. ¿Qué opinión te merece la obligación de tener que incluir lecciones aprendidas en el informe de evaluación? ¿Tiene sentido hacerlo o es un requisito típico que marcan los TdR?

Proyecto Meta-Evaluación de la Cooperación Española
Cuestionario sobre la Evaluación Intermedia Externa de los MAP

A.- IDENTIFICACIÓN:

Grupo: **AECID sede** País: _____

B.- DATOS SOBRE LA EVALUACIÓN

B1.- ¿Cuál era su interés institucional en evaluar el MAP?

- a) Era lo que estaba comprometido
 - b) Para fortalecer el aprendizaje institucional
 - c) Para la mejora de la cultura de evaluación en la cooperación española
 - d) Para rendir cuentas
 - e) Ninguno
 - f) Otro Especificar: _____
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

B2.- Considera que los términos de referencia ofrecían la información necesaria para que se presentasen ofertas de calidad?

- a) Muy poca
 - b) Poca
 - c) Adecuada
 - d) Suficiente
 - e) Más que suficiente
 - f) No puedo valorarlo
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

B3.- ¿Los TdR recogían explícitamente las necesidades informativas de la AECID?

- a) No
 - b) En parte
 - c) Casi todo
 - d) Todo
 - e) Realmente recogían las de otras
 - f) No puedo valorarlo
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

B4.- ¿Cree que las necesidades informativas plasmadas en los TdR eran las mismas para AECID sede y AECID OTC?

- a) No
 - b) En parte
 - c) Casi todo
 - d) Todo
 - e) No puedo valorarlo
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

B5.- ¿Le parecieron adecuados los recursos disponibles para la evaluación?

2ª.- TIEMPO

- a) Muy poco
 - b) Poco
 - c) Adecuado
 - d) Suficiente
 - d) Más que suficiente
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

2b.- DINERO:

- a) Muy poco
 - b) Poco
 - c) Adecuado
 - d) Suficiente
 - d) Más que suficiente
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

B6.- ¿Se disponía de información ordenada y accesible antes de comenzar la evaluación?

- a) No, muy escasa
 - b) No, faltaba una parte
 - c) Regular
 - d) Sí, la más importante
 - e) Sí, toda
 - f) No puedo valorarlo
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

B7.- Si marcó anteriormente alguna de las respuestas a), b) o c), ¿ A qué se debió la falta de información? [puede marcar 1 o varias respuestas]

- a) No sabía que iba a haber una evaluación
 - b) No tuvimos tiempo (recursos) para prepararla
 - c) Pensé que la información estaba disponible
 - d) Nadie se dio cuenta de que faltaba información previa
 - e) Otras (especifique)
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

B8.- ¿Considera que recibió información suficiente y a tiempo sobre este proceso de evaluación?

- a) No, muy escasa
 - b) Una parte, pero con retraso
 - c) La más importante y a tiempo
 - d) La más importante pero con retraso
 - e) Sí, toda y a tiempo
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

B9.- ¿Fue informad@ adecuadamente y a tiempo sobre su participación esperada en este proceso de evaluación?

- a) No
 - b) Con retraso
 - c) La mínima necesaria
 - d) La más importante, pero con retraso
 - e) Sí, toda y a tiempo
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

B10.- ¿Considera que su participación (como representación institucional) en este proceso de evaluación fue..?

- a) No participé
- b) Irrelevante
- c) La necesaria y/o esperada
- d) Relevante (aporté revisión de productos)
- e) Muy relevante (aporté mejora de procesos)

B11.- ¿Cree que las reuniones previas (preparatorias) al trabajo de campo para ajustar las expectativas de la evaluación fueron..

- a) Solo un trámite
- b) No muy importantes
- c) Importantes
- d) Muy importantes
- e) No puedo valorarlo

B12.- ¿Considera que la participación de AECID sede en la evaluación ha sido...

- a) Inexistente
- b) Poco relevante
- c) Relevante
- d) Muy relevante
- e) No puedo valorarlo

B13.- ¿Considera que la participación de OTC en la evaluación ha sido...

- a) Inexistente
- b) Poco relevante
- c) Relevante
- d) Muy relevante
- e) No puedo valorarlo

B14.- ¿Cree que el aporte de la SGCID en la mejora de los productos evaluativos (TdR, informe de evaluación) ha sido... [puede marcar varias casillas]

- a) Inadecuada
- b) Excesiva
- c) Confusa
- d) Poco relevante
- e) Relevante
- f) Orientadora
- g) Muy relevante
- h) No puedo valorarlo

B15.- ¿Cree que el desempeño/las capacidades del equipo evaluador durante el proceso de la evaluación ha sido?

- a) Muy deficiente
- b) Deficiente
- c) Adecuado
- d) Muy adecuado
- e) Extraordinario
- f) No puedo valorarlo

B16.- ¿Cree que el informe de diseño (preparatorio o de gabinete) se correspondió con los requerimientos esperados inicialmente?

- a) Necesitó mucha precisión
- b) Se le realizó algunas correcciones
- c) Ameritó pocas correcciones
- d) No estaba previsto / no lo puedo valorar
- e) No hubo (o no conozco) informe de diseño

B17.- ¿Cree que el informe final se correspondió con los requerimientos esperados inicialmente?

- a) Necesitó mucha precisión
- b) Se le realizó algunas correcciones
- c) Ameritó pocas correcciones
- d) No puedo valorarlo

B18.- ¿Cree que la aproximación evaluativa respecto a los objetivos de la evaluación intermedia fue...

- a) Totalmente inadecuada
- b) Poco adecuada
- c) Medianamente adecuada
- d) Adecuada
- e) Muy adecuada
- f) No puedo valorarlo

B19.- ¿Está satisfech@ con la calidad final del informe de evaluación?

- a) Nada satisfech@
- b) Poco satisfech@
- c) Medianamente satisfech@
- d) Satisfech@
- e) Muy Satisfech@
- f) No puedo valorarlo

B19b.-¿Por qué?

--

B20.- ¿Considera que existieron limitaciones no previstas que afectaran los procesos de evaluación intermedia?

- a) No, para nada
- b) Hubieron algunas, pero no graves
- c) Si, hubieron algunas que afectaron, pero se lograron superar
- e) No puedo valorarlo

B20b.-¿Cuáles fueron?

--

C.- Impacto de las evaluaciones intermedias

C1.- ¿Cree que la evaluación intermedia del MAP ha ayudado a fomentar cultura de evaluación en la Cooperación Española

- a) Sí ¿De qué forma?
- b) No ¿Por qué?

C2.- A partir de esta experiencia en la evaluación del MAP ¿Qué tipo de evaluación le interesa más para el caso aludido?

- a) De resultados
- b) De procesos
- c) De seguimiento
- d) Otras

Especificar: _____

Proyecto Meta-Evaluación de la Cooperación Española
Cuestionario sobre la Evaluación Intermedia Externa de los MAP

A.- IDENTIFICACIÓN:

Grupo: **OTC (AECID terreno)** País: _____

B.- DATOS SOBRE LA EVALUACIÓN

B1.- ¿Cuál era su interés institucional en evaluar el MAP? [puede marcar 1 o varias respuestas]

- a) Era lo que estaba comprometido
 - b) Para fortalecer el aprendizaje institucional
 - c) Para la mejora de la cultura de evaluación en la cooperación española
 - d) Para rendir cuentas
 - e) Ninguno
 - f) Otro Especificar: _____
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

B2.- Considera que los términos de referencia ofrecían la información necesaria para que se presentasen ofertas de calidad?

- a) Muy poca
 - b) Poca
 - c) Adecuada
 - d) Suficiente
 - e) Más que suficiente
 - f) No puedo valorarlo
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

B3.- ¿Los TdR recogían explícitamente las necesidades informativas de la AECID?

- a) No
 - b) En parte
 - c) Casi todo
 - d) Todo
 - e) Realmente recogían las de otras
 - f) No puedo valorarlo
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

B4.- ¿Cree que las necesidades informativas plasmadas en los TdR eran las mismas para AECID sede y AECID OTC?

- a) No
 - b) En parte
 - c) Casi todo
 - d) Todo
 - e) No puedo valorarlo
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

B5.- ¿Le parecieron adecuados los recursos disponibles para la evaluación?

2ª.- TIEMPO

- a) Muy poco
- b) Poco
- c) Adecuado
- d) Suficiente
- d) Más que suficiente

2b.- DINERO:

- a) Muy poco
- b) Poco
- c) Adecuado
- d) Suficiente
- d) Más que suficiente

B6.- ¿Se disponía de información ordenada y accesible antes de comenzar la evaluación?

- a) No, muy escasa
- b) No, faltaba una parte
- c) Regular
- d) Sí, la más importante
- e) Sí, toda
- f) No puedo valorarlo

B7.- Si marcó anteriormente alguna de las respuestas a), b) o c), ¿ A qué se debió la falta de información? [puede marcar 1 o varias respuestas]

- a) No sabía que iba a haber una evaluación
- b) No tuvimos tiempo (recursos) para prepararla
- c) Pensé que la información estaba disponible
- d) Nadie se dio cuenta de que faltaba información previa
- e) Otras (especifique)

B8.- ¿Considera que recibió información suficiente y a tiempo sobre este proceso de evaluación?

- a) No, muy escasa
- b) Una parte, pero con retraso
- c) La más importante y a tiempo
- d) La más importante pero con retraso
- e) Sí, toda y a tiempo

B9.- ¿Fue informad@ adecuadamente y a tiempo sobre su participación esperada en este proceso de evaluación?

- a) No
- b) Con retraso
- c) La mínima necesaria
- d) La más importante, pero con retraso
- e) Sí, toda y a tiempo

B10.- ¿Considera que su participación (como representación institucional) en este proceso de evaluación fue..?

- a) No participé
- b) Irrelevante
- c) La necesaria y/o esperada
- d) Relevante (aporté revisión de productos)
- e) Muy relevante (aporté mejora de procesos)

B11.- ¿Cree que las reuniones previas (preparatorias) al trabajo de campo para ajustar las expectativas de la evaluación fueron...?

- a) Solo un trámite
- b) No muy importantes
- c) Importantes
- d) Muy importantes
- e) No puedo valorarlo

B12.- ¿Considera que la participación de AECID sede en la evaluación ha sido...?

- a) Inexistente
- b) Poco relevante
- c) Relevante
- d) Muy relevante
- e) No puedo valorarlo

B13.- ¿Considera que la participación de OTC en la evaluación ha sido...

- a) Inexistente
- b) Poco relevante
- c) Relevante
- d) Muy relevante
- e) No puedo valorarlo

B14.- ¿Cree que el aporte de la SGCID en la mejora de los productos evaluativos (TdR, informe de evaluación) ha sido... [puede marcar 1 o varias respuestas]

- a) Inadecuada
- b) Excesiva
- c) Confusa
- d) Poco relevante
- e) Relevante
- f) Orientadora
- g) Muy relevante
- h) No puedo valorarlo

B15.- ¿Cree que el desempeño/las capacidades del equipo evaluador durante el proceso de la evaluación ha sido?

- a) Muy deficiente
- b) Deficiente
- c) Adecuado
- d) Muy adecuado
- e) Extraordinario
- f) No puedo valorarlo

B16.- ¿Cree que el informe de diseño (preparatorio o de gabinete) se correspondió con los requerimientos esperados inicialmente?

- a) Necesitó mucha precisión
- b) Se le realizó algunas correcciones
- c) Ameritó pocas correcciones
- d) No estaba previsto / no lo puedo valorar
- e) No hubo (o no conozco) informe de diseño

B17.- ¿Cree que el informe final se correspondió con los requerimientos esperados inicialmente?

- a) Necesitó mucha precisión
- b) Se le realizó algunas correcciones
- c) Ameritó pocas correcciones
- d) No puedo valorarlo

B18.- ¿Cree que la aproximación evaluativa respecto a los objetivos de la evaluación intermedia fue...?

- a) Totalmente inadecuada
- b) Poco adecuada
- c) Medianamente adecuada
- d) Adecuada
- e) Muy adecuada
- f) No puedo valorarlo

B19.- ¿Está satisfech@ con la calidad final del informe de evaluación?

- a) Nada satisfech@
- b) Poco satisfech@
- c) Medianamente satisfech@
- d) Satisfech@
- e) Muy Satisfech@
- f) No puedo valorarlo

B19b.-¿Por qué?

--

B20.- ¿Considera que existieron limitaciones no previstas que afectaran los procesos de evaluación intermedia?

- a) No, para nada
- b) Hubieron algunas, pero no graves
- c) Si, hubieron algunas que afectaron, pero se lograron superar
- e) No puedo valorarlo

B20b.- Si respondió b) o c), ¿favor indique cuáles fueron?

--

B21.- ¿Considera que la participación del socio local (Gobierno) fue...?

- a) No participó
- b) Tuvo participación consultiva
- c) Participó en todas las fases pero aportó poco
- d) Participó activamente, aportando valor a la evaluación
- e) Su participación y aportes fue determinante
- f) No puedo valorarlo

C.- Impacto de las evaluaciones intermedias

C1.- ¿Cree que la evaluación intermedia del MAP ha ayudado a fomentar cultura de evaluación en la Cooperación Española?

- a) Sí ¿De qué forma?
- b) No ¿Por qué?

C2.- A partir de esta experiencia en la evaluación del MAP ¿Qué tipo de evaluación le interesa más para el caso aludido?

- a) De resultados
- b) De procesos
- c) De seguimiento
- d) Otras

Especificar: _____

Proyecto Meta-Evaluación de la Cooperación Española
Cuestionario sobre la Evaluación Intermedia Externa de los MAP

A.- IDENTIFICACIÓN:

Grupo: **SGCID** País: _____

B.- DATOS SOBRE LA EVALUACIÓN

B1.- ¿Cuál era su interés institucional en evaluar el MAP? [puede marcar 1 o varias respuestas]

- a) Era lo que estaba comprometido
 - b) Para fortalecer el aprendizaje institucional
 - c) Para la mejora de la cultura de evaluación en la cooperación española
 - d) Para rendir cuentas
 - e) Ninguno
 - f) Otro Especificar: _____
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

B2.- Considera que los términos de referencia ofrecían la información necesaria para que se presentasen ofertas de calidad?

- a) Muy poca
 - b) Poca
 - c) Adecuada
 - d) Suficiente
 - e) Más que suficiente
 - f) No puedo valorarlo
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

B3.- ¿Los TdR recogían explícitamente las necesidades informativas de la AECID?

- a) No
 - b) En parte
 - c) Casi todo
 - d) Todo
 - e) Realmente recogían las de otras
 - f) No puedo valorarlo
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

B4.- ¿Cree que las necesidades informativas plasmadas en los TdR eran las mismas para AECID sede y AECID OTC?

- a) No
 - b) En parte
 - c) Casi todo
 - d) Todo
 - e) No puedo valorarlo
- | |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

B5.- ¿Le parecieron adecuados los recursos disponibles para la evaluación?

2ª.- TIEMPO

- a) Muy poco
- b) Poco
- c) Adecuado
- d) Suficiente
- d) Más que suficiente

2b.- DINERO:

- a) Muy poco
- b) Poco
- c) Adecuado
- d) Suficiente
- d) Más que suficiente

B6.- ¿Se disponía de información ordenada y accesible antes de comenzar la evaluación?

- a) No, muy escasa
- b) No, faltaba una parte
- c) Regular
- d) Sí, la más importante
- e) Sí, toda
- f) No puedo valorarlo

B7.- Si marcó anteriormente alguna de las respuestas a), b) o c), ¿ A qué se debió la falta de información? [puede marcar 1 o varias respuestas]

- a) No sabía que iba a haber una evaluación
- b) No tuvimos tiempo (recursos) para prepararla
- c) Pensé que la información estaba disponible
- d) Nadie se dio cuenta de que faltaba información previa
- e) Otras (especifique)

B8.- ¿Considera que recibió información suficiente y a tiempo sobre este proceso de evaluación?

- a) No, muy escasa
- b) Una parte, pero con retraso
- c) La más importante y a tiempo
- d) La más importante pero con retraso
- e) Sí, toda y a tiempo

B9.- ¿Fue informad@ adecuadamente y a tiempo sobre su participación esperada en este proceso de evaluación?

- a) No
- b) Con retraso
- c) La mínima necesaria
- d) La más importante, pero con retraso
- e) Sí, toda y a tiempo

B10.- ¿Considera que su participación (como representación institucional) en este proceso de evaluación fue..?

- a) No participé
- b) Irrelevante
- c) La necesaria y/o esperada
- d) Relevante (aporté revisión de productos)
- e) Muy relevante (aporté mejora de procesos)

B11.- ¿Cree que las reuniones previas (preparatorias) al trabajo de campo para ajustar las expectativas de la evaluación fueron...?

- a) Solo un trámite
- b) No muy importantes
- c) Importantes
- d) Muy importantes
- e) No puedo valorarlo

B12.- ¿Considera que la participación de AECID sede en la evaluación ha sido...

- a) Inexistente
- b) Poco relevante
- c) Relevante
- d) Muy relevante
- e) No puedo valorarlo

B13.- ¿Considera que la participación de OTC en la evaluación ha sido... ?

- a) Inexistente
- b) Poco relevante
- c) Relevante
- d) Muy relevante
- e) No puedo valorarlo

B14.- ¿Cree que el aporte de la SGCID en la mejora de los productos evaluativos (TdR, informe de evaluación) ha sido...? [puede marcar varias casillas]

- a) Inadecuada
- b) Excesiva
- c) Confusa
- d) Poco relevante
- e) Relevante
- f) Orientadora
- g) Muy relevante
- h) No puedo valorarlo

B15.- ¿Cree que el desempeño/las capacidades del equipo evaluador durante el proceso de la evaluación ha sido?

- a) Muy deficiente
- b) Deficiente
- c) Adecuado
- d) Muy adecuado
- e) Extraordinario
- f) No puedo valorarlo

B16.- ¿Cree que el informe de diseño (preparatorio o de gabinete) se correspondió con los requerimientos esperados inicialmente?

- a) Necesitó mucha precisión
- b) Se le realizó algunas correcciones
- c) Ameritó pocas correcciones
- d) No estaba previsto / no lo puedo valorar
- e) No hubo (o no conozco) informe de diseño

B17.- ¿Cree que el informe final se correspondió con los requerimientos esperados inicialmente?

- a) Necesitó mucha precisión
- b) Se le realizó algunas correcciones
- c) Ameritó pocas correcciones
- d) No puedo valorarlo

B18.- ¿Cree que la aproximación evaluativa respecto a los objetivos de la evaluación intermedia fue...?

- a) Totalmente inadecuada
- b) Poco adecuada
- c) Medianamente adecuada
- d) Adecuada
- e) Muy adecuada
- f) No puedo valorarlo

B19.- ¿Está satisfech@ con la calidad final del informe de evaluación?

- a) Nada satisfech@
- b) Poco satisfech@
- c) Medianamente satisfech@
- d) Satisfech@
- e) Muy Satisfech@
- f) No puedo valorarlo

B19b.-¿Por qué?

--

B20.- ¿Considera que existieron limitaciones no previstas que afectaran los procesos de evaluación intermedia?

- a) No, para nada
- b) Hubieron algunas, pero no graves
- c) Si, hubieron algunas que afectaron, pero se lograron superar
- e) No puedo valorarlo

B20b.- Si respondió b) o c), ¿favor indique cuáles fueron?

--

B21.- ¿Considera que la participación del socio local (Gobierno) fue...

- a) No participó
- b) Tuvo participación consultiva
- c) Participó en todas las fases pero aportó poco
- d) Su participación y aportes fue determinante
- f) No puedo valorarlo

C.- Impacto de las evaluaciones intermedias

C1.- ¿Cree que la evaluación intermedia del MAP ha ayudado a fomentar cultura de evaluación en la Cooperación Española

- a) Sí ¿De qué forma?
- b) No ¿Por qué?

C2.- A partir de esta experiencia en la evaluación del MAP ¿Qué tipo de evaluación le interesa más para el caso aludido?

- a) De resultados
- b) De procesos
- c) De seguimiento
- d) Otras

Especificar: _____

Proyecto Meta-Evaluación de la Cooperación Española
Cuestionario sobre la Evaluación Intermedia Externa de los MAP

A.- IDENTIFICACIÓN:

Grupo: **Evaluadores** País: _____

B.- DATOS SOBRE LA EVALUACIÓN

B2.- Considera que los términos de referencia ofrecían la información necesaria para que se presentasen ofertas de calidad?

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| a) Muy poca | <input type="checkbox"/> |
| b) Poca | <input type="checkbox"/> |
| c) Adecuada | <input type="checkbox"/> |
| d) Suficiente | <input type="checkbox"/> |
| e) Más que suficiente | <input type="checkbox"/> |
| f) No puedo valorarlo | <input type="checkbox"/> |

B3.-¿Los TdR recogían explícitamente las necesidades informativas de la AECID?

- | | |
|------------------------------------|--------------------------|
| a) No | <input type="checkbox"/> |
| b) En parte | <input type="checkbox"/> |
| c) Casi todo | <input type="checkbox"/> |
| d) Todo | <input type="checkbox"/> |
| e) Realmente recogían las de otras | <input type="checkbox"/> |
| f) No puedo valorarlo | <input type="checkbox"/> |

B4.- ¿Cree que las necesidades informativas plasmadas en los TdR eran las mismas para AECID sede y AECID OTC?

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| a) No | <input type="checkbox"/> |
| b) En parte | <input type="checkbox"/> |
| c) Casi todo | <input type="checkbox"/> |
| d) Todo | <input type="checkbox"/> |
| e) No puedo valorarlo | <input type="checkbox"/> |

B5.- ¿Le parecieron adecuados los recursos disponibles para la evaluación?

- 2ª.- TIEMPO
- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| a) Muy poco | <input type="checkbox"/> |
| b) Poco | <input type="checkbox"/> |
| c) Adecuado | <input type="checkbox"/> |
| d) Suficiente | <input type="checkbox"/> |
| d) Más que suficiente | <input type="checkbox"/> |

2b.- DINERO:

- a) Muy poco
- b) Poco
- c) Adecuado
- d) Suficiente
- e) Más que suficiente

B6.- ¿Se disponía de información ordenada y accesible antes de comenzar la evaluación?

- a) No, muy escasa
- b) No, faltaba una parte
- c) Regular
- d) Sí, la más importante
- e) Sí, toda

B8.- ¿Considera que recibió información suficiente y a tiempo sobre este proceso de evaluación?

- a) No, muy escasa
- b) Una parte, pero con retraso
- c) La más importante y a tiempo
- d) La más importante pero con retraso
- e) Sí, toda y a tiempo

B9.- ¿Fue informad@ adecuadamente y a tiempo sobre su participación esperada en este proceso de evaluación?

- a) No
- b) Con retraso
- c) La mínima necesaria
- d) La más importante, pero con retraso
- e) Sí, toda y a tiempo

B10.- ¿Considera que su participación en este proceso de evaluación fue..?

- a) No participé
- b) Irrelevante
- c) La necesaria y/o esperada
- d) Relevante (aporté revisión de productos)
- e) Muy relevante (aporté mejora de procesos)

B11.- ¿Cree que las reuniones previas (preparatorias) al trabajo de campo para ajustar las expectativas de la evaluación fueron...?

- a) Solo un trámite
- b) No muy importantes
- c) Importantes
- d) Muy importantes
- e) No puedo valorarlo

B12.- ¿Considera que la participación de AECID sede en la evaluación ha sido...?

- a) Inexistente
- b) Poco relevante
- c) Relevante
- d) Muy relevante
- e) No puedo valorarlo

B13.- ¿Considera que la participación de OTC en la evaluación ha sido...?

- a) Inexistente
- b) Poco relevante
- c) Relevante
- d) Muy relevante
- e) No puedo valorarlo

B14.- ¿Cree que el aporte de la SGCID en la mejora de los productos evaluativos (TdR, informe de evaluación) ha sido... [puede marcar varias casillas]

- a) Inadecuada
- b) Excesiva
- c) Confusa
- d) Poco relevante
- e) Relevante
- f) Orientadora
- g) Muy relevante
- h) No puedo valorarlo

B16.- ¿Cree que el informe de diseño (preparatorio o de gabinete) se correspondió con los requerimientos esperados inicialmente?

- a) Necesitó mucha precisión
- b) Se le realizó algunas correcciones
- c) Ameritó pocas correcciones
- d) No estaba previsto / no lo puedo valorar
- e) No hubo (o no conozco) informe de diseño

B17.- ¿Cree que el informe final se correspondió con los requerimientos esperados inicialmente?

- a) Necesitó mucha precisión
- b) Se le realizó algunas correcciones
- c) Ameritó pocas correcciones
- d) No puedo valorarlo

B18.- ¿Cree que la aproximación evaluativa respecto a los objetivos de la evaluación intermedia fue...?

- a) Totalmente inadecuada
- b) Poco adecuada
- c) Medianamente adecuada
- d) Adecuada
- e) Muy adecuada
- f) No puedo valorarlo

B19.- ¿Está satisfech@ con la calidad final del informe de evaluación?

- a) Nada satisfech@
- b) Poco satisfech@
- c) Medianamente satisfech@
- d) Satisfech@
- e) Muy Satisfech@
- f) No puedo valorarlo

B19b.-¿Por qué?

B20.- ¿Considera que existieron limitaciones no previstas que afectaran los procesos de evaluación intermedia?

- a) No, para nada
- b) Hubieron algunas, pero no graves
- c) Si, hubieron algunas que afectaron, pero se lograron superar
- e) No puedo valorarlo

B20b.- - Si respondió b) o c), ¿favor indique cuáles fueron?

B21.- ¿Considera que la participación del socio local (Gobierno) fue...

- a) No participó
- b) Tuvo participación consultiva
- c) Participó en todas las fases pero aportó poco
- d) Participó activamente, aportando valor a la evaluación
- e) Su participación y aportes fue determinante
- f) No puedo valorarlo

C.- Impacto de las evaluaciones intermedias

C1.- ¿Cree que la evaluación intermedia del MAP ha ayudado a fomentar cultura de evaluación en la Cooperación Española ¿

a) Sí	<input type="checkbox"/>	¿De qué forma?	
b) No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?	

C2.- A partir de esta experiencia en la evaluación del MAP ¿Qué tipo de evaluación **recomendaría para el caso aludido?**

a) De resultados	<input type="checkbox"/>
b) De procesos	<input type="checkbox"/>
c) De seguimiento	<input type="checkbox"/>
d) Otras	<input type="checkbox"/>

Especificar: _____