



**MÁSTER EN EVALUACIÓN  
DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**MAGÍSTER EN EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS**  
*“Si queremos buenas políticas y servicios públicos tenemos que aprender a evaluarlos”.*



**REFLEXIONES TEÓRICAS A PARTIR DE UN CASO PRÁCTICO DE  
EVALUACIÓN ORIENTADA POR LA TEORÍA.**

**MEMORIA DE GRADO – XI PROMOCIÓN. 2012 – 2014.**

**AUTORA: Nerea Hernández Reyes  
TUTOR: Óscar Franco Alonso**

## AGRADECIMIENTOS

En estas primeras líneas quisiera agradecer todo el apoyo recibido por parte del equipo de GCI, en especial a Maureen por su dedicación, compañerismo y experiencia proporcionada y a Jesús por la oportunidad brindada y motivación.

Agradecer a mi tutor, Óscar, su cercanía y atención, y sobre todo los ánimos brindados en todo momento además, de su gran aportación como evaluador y tutor.

A Juan Andrés, por su entera dedicación a la evaluación y la pasión con la que transmite los conocimientos. Junto a él, al resto de compañeros y compañeras del Magíster en Evaluación que entre todas y todos fuimos construyendo una etapa maravillosa y que dejará huella en el futuro.

De manera más personal, quería agradecer a mis padres que me han escuchado en cada momento y a todos los amigos y amigas que han vivido conmigo este proceso. En especial a Laura y Elltarys por su escucha, motivación y por estar ahí.

A todas y todos mil gracias, que sin vuestra presencia y aliento, el proceso se hubiera hecho más difícil.

GRACIAS

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	5
1.1 CONTEXTO.....	5
1.2 DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE EVALUACIÓN .....	6
2. PROCESO DE EVALUACIÓN – MAP .....	7
2.1 ENCARGO DE LA EVALUACIÓN .....	9
2.2 DEFINICIÓN DE LA UNIDAD Y ANÁLISIS DE CONTEXTO .....	10
2.3 APROXIMACIÓN EVALUATIVA .....	14
2.4 OPERACIONALIZACIÓN: preguntas de evaluación e indicadores.....	16
2.5 TRABAJO DE CAMPO .....	19
2.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	26
2.7 INTERPRETACIÓN.....	28
2.8 OTRAS CUESTIONES FINALES DEL PROCESO .....	29
3. REFLEXIONES TEÓRICAS A PARTIR DE LA EVALUACIÓN.....	30
3.1 EVALUACIÓN ORIENTADA POR LA TEORÍA.....	31
3.1.1 Necesidades Informativas y Preguntas de Evaluación .....	34
3.1.2 Evaluación de Criterios; Limitaciones .....	35
3.2 LA PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN .....	37
4. LECCIONES APRENDIDAS.....	42
5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	43

## ACRÓNIMOS

<i>AECID</i>	<i>Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo</i>
<i>AOD</i>	<i>Ayuda Oficial al Desarrollo</i>
<i>CAD</i>	<i>Comité de Ayuda al Desarrollo</i>
<i>CE</i>	<i>Cooperación Española</i>
<i>COEB</i>	<i>Coordinadora de ONGs Españolas en Bolivia</i>
<i>DEP</i>	<i>Documentos de Estrategia País</i>
<i>DGPOLDE</i>	<i>Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo</i>
<i>EBDH</i>	<i>Enfoque Basado en Derechos Humanos</i>
<i>GCI</i>	<i>Grupo Consultor de Infraestructura - Salud y Desarrollo</i>
<i>GF</i>	<i>Grupo Focal</i>
<i>GECT</i>	<i>Grupo Estable de Coordinación en el Terreno</i>
<i>GRUS</i>	<i>Grupo de Socios para el Desarrollo de Bolivia</i>
<i>MAEC</i>	<i>Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España</i>
<i>MAP</i>	<i>Marco de Asociación País</i>
<i>OCDE</i>	<i>Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico</i>
<i>ONGD</i>	<i>Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo</i>
<i>OSC</i>	<i>Organizaciones de la Sociedad Civil</i>
<i>OTC</i>	<i>Oficina Técnica de Cooperación</i>
<i>PD</i>	<i>Plan Director</i>
<i>PNSB</i>	<i>Plan Nacional de Saneamiento Básico (Bolivia)</i>
<i>SAFCI</i>	<i>Política de Salud Familiar Comunitaria Intercultural (Bolivia)</i>
<i>SdE</i>	<i>Subvenciones de Estado</i>
<i>SGCID</i>	<i>Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo</i>
<i>TC</i>	<i>Trabajo de Campo</i>
<i>TdR</i>	<i>Términos de Referencia</i>
<i>UE</i>	<i>Unión Europea</i>
<i>VIPFE</i>	<i>Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo</i>

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente Memoria de Grado nace en el marco del Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid y las prácticas realizadas en el Grupo Consultor de Infraestructura - Salud y Desarrollo (en adelante, GCI) ubicada en Madrid. Un espacio en el que confluyen y se relacionan la formación teórica con el aprendizaje práctico, dando la oportunidad de alcanzar una reflexión global de la evaluación desde ambos lados y que posteriormente, se ha convertido en el fundamento y motivación de este trabajo.

A partir de mi participación en la evaluación de un programa en GCI, se plantean una serie de reflexiones teóricas sobre la aproximación evaluativa que articuló dicho proceso, la evaluación orientada por la teoría. Dichas reflexiones vienen acompañadas del aprendizaje didáctico obtenido en el Magíster y complementadas con aportes teóricos de las y los autores de referencia de la evaluación.

Teniendo en cuenta este planteamiento la Memoria se articulará de la siguiente forma:

- En un primer capítulo se reflejará el proceso que se ha llevado a cabo en la evaluación explicando desde el inicio su desarrollo, planteando las cuestiones, dificultades, decisiones que se iban tomando según avanzaba el proceso y las reflexiones, que desde la experiencia personal han ido emergiendo.
- En el segundo capítulo se desarrollarán con mayor detalle las reflexiones claves y las cuestiones que surgieron en relación a la metodología utilizada en el proceso y que vendrá unido a referencias teóricas de las y los autores seleccionados.

A continuación y en anticipo a la explicación precisa de la Memoria, se describe brevemente el contexto en el que nace la evaluación y la descripción del objeto evaluado, con el propósito de facilitar una mayor comprensión en la lectura y dotar de sentido a este documento.

### 1.1 CONTEXTO

La evaluación desarrollada en GCI surge a partir el encargo de la División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento de la Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo (en adelante SGCID) bajo el mandato general de la Agencia Española de Cooperación Española al Desarrollo (AECID)<sup>1</sup>.

Durante los últimos años, tanto la AECID como la División de Evaluación (anterior DGPOLDE<sup>2</sup>) promueven la realización de evaluaciones dentro de la Política de Cooperación con el propósito de sentar las bases e institucionalizar un proceso que mejore las intervenciones y enriquezca la experiencia del trabajo en cooperación. En este sentido, la naturaleza y finalidad de la evaluación ha ido evolucionando, entendiéndose no solamente como un mecanismo para la rendición de cuentas sino que el proceso mismo fomenta el aprendizaje, la toma de decisiones y permita una reflexión conjunta de los procesos que se llevan a cabo en aras de mejorar la calidad de la ayuda.

<sup>1</sup> La AECID es el órgano de gestión de la política española de cooperación internacional para el desarrollo, creada el 11 de noviembre de 1988 como una Entidad de Derecho Público adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI). Su propósito es la lucha contra la pobreza, mediante el fomento, la gestión y la ejecución de políticas públicas de cooperación internacional para el desarrollo; dirigidas tanto a la lucha contra la pobreza como a conseguir un progreso humano sostenible en los países en desarrollo, particularmente los recogidos en el Plan Director en vigor cada cuatro años. Más información en [www.aecid.es](http://www.aecid.es)

<sup>2</sup> Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas al Desarrollo.

De esta manera, la evaluación que aquí se presenta nació con el propósito de analizar el enfoque y lógica de trabajo que se está llevando a cabo en Bolivia a partir del Marco Asociación (ver punto 1.2) y valorar críticamente los principales avances alcanzados y los retos pendientes.

Se estaría dando reflejo no solo a la rendición de cuentas sino también a un aprendizaje colectivo y a conocer lo que realmente se está haciendo, detectando los puntos de mejora y la aplicación práctica de las recomendaciones efectuadas para conseguir esas mejoras.

Unido a esta reorientación de la mirada de la evaluación en el sector de la cooperación española aparece también un modo de hacer evaluación diferente al que se venía dando en este ámbito y que se desarrolla en este trabajo. Se estaría, posiblemente, ante una transición entre el *Modelo orientado por criterios y estándares*<sup>3</sup> (evaluación hegemónica en cooperación durante los últimos años) y la *Evaluación orientada por la teoría*, enfoque novedoso en este ámbito y que se presentaba como requisito en los Términos de Referencia (TdR)<sup>4</sup> de la evaluación. Si bien todavía este método aparece con evidencias heredadas del anterior modelo preordenado, serán los movimientos que se sucedan en los próximos años desde AECID los que den luces evidentes de hacia dónde avanza la forma de evaluar sus políticas de cooperación.

Para este caso, en definitiva, utilizar un enfoque metodológico orientado por la teoría, fue un requisito que se planteó desde el inicio. Y la propuesta metodológica del equipo evaluador, cómo veremos más adelante, fue guiada en ese sentido.

## 1. 2 DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE EVALUACIÓN

---

Al hilo de lo expuesto anteriormente y para facilitar la comprensión de esta Memoria de Grado se aborda a continuación la definición del MAP Bolivia (2011 – 2015) y los objetivos planteados para su Revisión Intermedia.

En cumplimiento a lo previsto en el III Plan Director (en adelante, PD) 2009-2012, la Cooperación Española (CE) puso en marcha en 2009 un nuevo proceso de planificación a través del Marco de Asociación País (MAP)<sup>5</sup>. El III PD apuesta por renovar los acuerdos con los países socios mediante este nuevo instrumento, el MAP, con capacidad de incorporar los resultados de desarrollo esperados (uno de los ejes principales y transversales del PD), los recursos previstos y los mecanismos necesarios para la rendición de cuentas, dando un papel muy importante al establecimiento de un diálogo con todos los actores implicados de la CE, del propio país y de otros donantes. El MAP es por tanto el 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 CE: contribuir al desarrollo humano, la disminución de la pobreza y el pleno ejercicio de los derechos<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Modelo propuesto por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

<sup>4</sup> Términos de Referencia (TdR) para la revisión intermedia, conjunta y externa del Marco de Asociación País 2011-2015, entre la Cooperación Española y Bolivia. SGCID 2013.

<sup>5</sup> Se elaboró una Metodología en el año 2010 como herramienta de orientación para la implementación de los Marco Asociación en cualquiera de los países que la AECID está presente. Por tanto, se debe tener en cuenta que el MAP Bolivia, surge a partir de esta metodología y los posicionamientos del III PD.

<sup>6</sup> Términos de Referencia (TdR) para la revisión intermedia, conjunta y externa del Marco de Asociación País 2011-2015, entre la Cooperación Española y Bolivia. SGCID 2013.

Asimismo, éste ha sido uno de los primeros en ser firmados<sup>7</sup>, junto a Ecuador y Uruguay, países considerados como Prioritarios o de asociación amplia en los diferentes PD.

Conforme describe el documento, la elaboración del MAP Bolivia se ha realizado en cuatro meses, mediante 53 reuniones de trabajo en las que han participado el Gobierno Boliviano, los sectores de actuación, la sociedad civil boliviana, los actores de la Cooperación Española en Bolivia y la Comunidad Donante, favoreciendo así el diálogo entre todos los actores implicados y dando un mayor protagonismo al país del que se le otorgaba en el Documento Estrategia País (DEP)<sup>8</sup>. El objetivo específico asume la reducción de la desigualdad y vulnerabilidad existentes en la población boliviana, aceptando que la desigualdad es uno de los principales obstáculos para un proceso global y eficaz de desarrollo y de reducción de la pobreza.

Para la elaboración del documento se han seguido las siguientes fases:

- **Fase I. Análisis:** se ha realizado un diagnóstico de la situación del país en diferentes ámbitos tal como Apropiación Democrática (contexto normativo y programas de desarrollo del país, estructura sectorial e institucional, Plan Nacional de Desarrollo, mapeo de socios locales, etc.), Desarrollo Humano (contexto económico y contexto de desarrollo humano), Alineamiento y Armonización (uso de los sistemas nacionales, condicionalidades, etc.) y las Ventajas Comparativas de la CE.
- **Fase II. Decisiones estratégicas:** en esta fase se definen los sectores prioritarios de intervención, así como los instrumentos y actores fundamentales en cada uno de ellos.
- **Fase III. Estrategia de Asociación:** se recogen aspectos sobre la eficacia, la gestión por resultados, asignación de recursos, rendición mutua de cuentas y evaluación.

El MAP refiere el abordaje de su estrategia en un marco dual, de enfoque vertical y de enfoque horizontal, referidos respectivamente por la definición de tres sectores de actuación integral **Agua, Educación y Gobernabilidad**, y dos sectores de actuación territorial **Salud y Soberanía Alimentaria** más un sector de actuación específica en el marco de la **cultura y desarrollo**. La concentración geográfica prioriza **Beni, Chuquisaca, Cochabamba, La Paz y Potosí**.

Las prioridades horizontales del MAP serán, el enfoque de género, el enfoque de interculturalidad y derechos de los pueblos indígenas y la sostenibilidad ambiental.

Teniendo en cuenta lo mencionado, los Términos de Referencia (TdR) fijaron el objetivo de la revisión intermedia en el análisis de los cambios o efectos atribuibles al despliegue efectivo del MAP Bolivia (2011-2015). Se buscaba observar más la implementación del MAP, dada la fase de ejecución (2013)<sup>9</sup> en la que se encontraba, que un análisis final o de impacto. Con ello, el énfasis en esta revisión se situaba en:

- ▷ El análisis de los avances en la asociación estratégica entre la Cooperación Española y Bolivia.
- ▷ La contribución del MAP a la implementación de los principios de la agenda de eficacia y calidad del desarrollo.

Por tanto, las siguientes líneas intentarán mostrar cómo el equipo evaluador abordó el proceso a partir de estos objetivos indicados con un enfoque metodológico de la teoría del cambio, solicitado desde los TdR.

---

<sup>7</sup> El MAP Bolivia se firmó el día 9 de noviembre de 2010 en la X Comisión Mixta Hispano – Boliviana.

<sup>8</sup> Documento que desarrolla las grandes líneas de planificación y los objetivos estratégicos de la CE marcados en el II PD 2005-2008 en cada una de sus áreas de intervención a través de estrategias sectoriales.

<sup>9</sup> Términos de Referencia (TdR) para la revisión intermedia, conjunta y externa del Marco de Asociación País 2011-2015, entre la Cooperación Española y Bolivia. SGCID. 2013.

## 2. PROCESO DE EVALUACIÓN – MAP

Al hilo de lo mencionado, en este capítulo se explica cómo el equipo de evaluación afrontó el proceso y las reflexiones, que desde mi experiencia, fueron brotando según avanzaba cada etapa evaluativa<sup>10</sup>. Cabe destacar, que para el desarrollo y precisión de dichas reflexiones fue imprescindible la colaboración de la Directora del equipo evaluador, que posibilitó la reflexión conjunta desde un primer momento hasta el final del proceso.

La división de las fases de la evaluación presentada en la Figura 1 será la guía de la explicación de la Memoria y del proceso vivido.

FIGURA 1. FASES DE LA EVALUACIÓN



Fuente: Magister en Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la UCM. (XI Promoción 2012-2014).

<sup>10</sup> Propuesta presentada para esta Memoria y considerada a partir de las fases de evaluación vistas en el Magister en Evaluación de Programas y Políticas Públicas – XI Promoción. 2012-2014.

## 2.1 ENCARGO DE LA EVALUACIÓN

---

Como punto inicial se toma de referencia la publicación de los términos de referencia para la revisión intermedia del MAP Bolivia<sup>11</sup> donde GCI Consultoría fue elegida entre todas aquellas que se presentaron. La propuesta desarrollada por el equipo de GCI estuvo ligada, lógicamente, a los TdR, pero también se quiso dar un valor añadido incluyendo un enfoque basado en los derechos humanos (EBDH) y en género. Asimismo se planteó una metodología basada en la teoría del cambio, ya solicitada desde los TdR complementándola con un paradigma pluralista de evaluación. Éste se convirtió en un aspecto clave para el proceso, ya que determinó la aproximación evaluativa que había que desarrollar.

Una vez firmado el contrato entre ambas entidades, la puesta en marcha de la Evaluación Intermedia del Marco Asociación País (MAP) entre la Cooperación Española y Bolivia, tuvo lugar el 20 de noviembre de 2013 donde se dio un contacto inicial con la SGCID y en el que se fijaron, por un lado las fechas y organigrama del trabajo a realizar y por otro, se plantearon las líneas generales que se deberían seguir en el proceso solicitado, incluyendo la realización de un Informe Preparatorio previo al trabajo de campo. (Ver fase “Definición de unidad y análisis del contexto”). Asimismo, se definió el proceso de comunicación que tendría lugar durante toda la evaluación y constaría de la interlocución directa con la responsable técnica de la División de Evaluación y la Responsable de Programas de la OTC en Bolivia.

Mi incorporación a GCI tuvo lugar dos semanas después de la firma del contrato, teniendo lugar una primera reunión con las personas que conformaban el equipo de evaluación<sup>12</sup> donde se expusieron grosso modo los objetivos de la evaluación y la función que tendría que desempeñar en esta primera experiencia como evaluadora. Con ello, y para poder ajustarme a las necesidades del equipo y por tanto, al mismo proceso de evaluación, realicé la lectura secuencial de los TdR, la propuesta técnica y económica presentada por GCI y los aspectos claves establecidos con el cliente en las reuniones previas a mi llegada.

En este primer paso, fue muy importante comprender qué es lo que solicitaba el cliente y cómo el equipo evaluador se ajustaba a esas necesidades. Aunque en fases más avanzadas del proceso fue cuando más claridad tuve al respecto, se me planteó una primera reflexión a partir de la lectura de los TdR referida a las necesidades informativas o preguntas de evaluación. Si bien se especificaba en los TdR que el enfoque metodológico tendría que ser la teoría del cambio, se exponían de antemano las preguntas de evaluación. Esto significaba, a priori, una posible contradicción entre tomar la teoría del cambio como eje articulador del proceso y contar ya desde el inicio con unas primeras preguntas de evaluación (sin conocer exactamente cuál era el origen y si realmente todos los actores implicados en el proceso habían participado en la elaboración de las preguntas).

Mi experiencia teórica y los conocimientos adquiridos en evaluación hasta el momento me inclinaban a confirmar que elegir la teoría del cambio como método suponía extraer las necesidades informativas desde el inicio con el conjunto de todos los actores implicados y el equipo evaluador como facilitador (o al menos, que fuera la propia teoría del cambio quién marcara o determinara esta cuestión).

---

<sup>11</sup> Términos de Referencia (TdR) para la revisión intermedia, conjunta y externa del Marco de Asociación País 2011-2015, entre la Cooperación Española y Bolivia. SGCID 2013.

<sup>12</sup> Directora de Evaluación, experta local en Bolivia, técnico de apoyo logístico y experta en el Enfoque Basado en Derechos Humanos.

Sin embargo, esta primera reflexión, que quizás traspasaba el aprendizaje teórico obtenido, me hizo ser consciente que quién encarga la evaluación expresa normalmente en los TdR sus principales necesidades para que sean tomadas en cuenta. Pero este hecho, no tiene que ser necesariamente un impedimento para que se incorporen nuevas necesidades en otro momento a partir de la participación de los diferentes actores y la escucha de sus intereses.

Más allá de esta reflexión personal, el equipo evaluador incorporó desde su propuesta técnica las necesidades manifestadas por el cliente pero también, a los diferentes actores implicados en el proceso. Se pretendió aproximarse a un grado de pluralidad donde se tuvieran en cuenta todas las visiones e intereses que cada actor tenía respecto al MAP y ,por tanto, lograr un nivel amplio de participación y consenso con el fin de democratizar la evaluación y sus resultados. Esta cuestión fue fundamental para el equipo, ya que era una forma de asegurar el uso futuro de la evaluación y de sustentar con mayor rigor la realidad del programa.

En las siguientes fases, se podrá ver cómo el equipo de evaluación fue lidiando con este elemento clave del proceso.

## **2.2 DEFINICIÓN DE LA UNIDAD Y ANÁLISIS DE CONTEXTO**

---

Ya conocidas las razones y las características de la evaluación en una primera toma de contacto, se comenzó con la preparación de un Informe Preparatorio, el cual venía requerido desde los TdR y se consideró necesario antes de la llegada a terreno. La intención de generar este Informe (registrado en las actas de las reuniones y los mismos TdR), tiene que ver con un acercamiento a la definición del objeto de evaluación, al contexto en el que se encuentra y las posibilidades de abordarlo para su posterior análisis.

Respecto al abordaje de esta cuestión y siguientes fases, la Directora del equipo de evaluación desarrolló en este momento un esquema de trabajo que sirvió de guía para el resto de componentes. Se muestra, a modo de ejemplo, la división del trabajo por fases, cada una vinculada a un producto específico de la evaluación (según esquema de la SGCID<sup>13</sup>):

---

<sup>13</sup> Términos de Referencia (TdR) para la revisión intermedia, conjunta y externa del Marco de Asociación País 2011-2015, entre la Cooperación Española y Bolivia. SGCID 2013.

**Cuadro 1. ESQUEMA DE TRABAJO PARA EL EQUIPO EVALUADOR**

FASE	PRODUCTO VINCULADO	DESCRIPCIÓN
<b>Fase I: Estudio de Gabinete</b>	Informe preparatorio	Propuesta de evaluación ajustada, más el análisis documental y algunas entrevistas ya realizadas. Se enfoca sobre todo en el DISEÑO del MAP. Incluye además, la matriz de evaluación y algunas herramientas para el trabajo de campo (TC).
<b>Fase II: Trabajo de Campo</b>	Aquellos vinculados a las reuniones de presentación y devolución	El trabajo de campo alternando Sede AECID-Madrid y OTC/actores clave en Bolivia, en un total de 4 semanas. La última semana →devolución y validación sede -OTC (talleres de devolución) e identificación de recomendaciones (sobre todo para aspectos más operativos).
<b>Fase III: Análisis de interpretación de la información, elaboración y presentación del informe final</b>	Informe Borrador Informe Final	Informe borrador y final (máx. 70 páginas) Anexos Resumen ejecutivo (máximo 5 páginas –español e inglés-). Informe sintético (máximo 20 páginas –español e inglés-).

Para la **Fase I: Estudio de Gabinete**<sup>14</sup>, que se explicará en detalle en este epígrafe, se elaboró un Informe Preparatorio con un índice basado en las indicaciones manifestadas en los TdR (página 9): *el Informe contendrá, como mínimo, unas hipótesis preliminares y una actualización de la propuesta inicial de trabajo, que comprenderá un cronograma detallado y el ajuste metodológico de la propuesta, incluyendo la revisión de las preguntas de evaluación, así como la concreción de herramientas y técnicas para la recopilación, procesamiento y análisis de la información que garanticen la fiabilidad de las fuentes y el rigor del análisis.*

Por tanto, el Informe Preparatorio elaborado contuvo los siguientes puntos:

➤ **Revisión de la documentación.**

Para el análisis documental se facilitó una carpeta en Dropbox con toda la documentación que se estimó necesaria desde la Oficina Técnica de Cooperación de Bolivia. Fue tal el volumen de información enviada que se invirtió tiempo y dedicación para su revisión y clasificación para posteriormente analizarla; teniendo en cuenta, además, que los documentos tenían una naturaleza institucional y con una temática muy concreta lo cual hizo también incrementar el tiempo dedicado para el análisis. Adicional a la información requerida, el equipo evaluador, utilizó documentos de país que eran pertinentes a esta evaluación y documentación vinculada con el MAP. Se pretendía conocer de manera certera el objeto de evaluación y el contexto evaluativo, a fin de determinar también los informantes clave a tener en cuenta.

<sup>14</sup> La Fase II, y Fase III, se desarrollan más adelante y serán incluidas en función de las etapas consideradas para esta Memoria.

- **Análisis del contexto de Bolivia y la trayectoria de la Cooperación Española.**

A partir de la documentación facilitada por la SGCID y otras fuentes bibliográficas se explicaron a modo de revisión los antecedentes que han desembocado en el punto actual tanto para la Cooperación Española como para la eficacia de la ayuda en Bolivia. El objetivo fundamental era mostrar la evolución de la CE a partir de los diferentes Planes Directores y la generación de sus diferentes estrategias hasta llegar al MAP. Asimismo, para entender de forma más específica el sentido del MAP en Bolivia fue necesario realizar una reseña que explicara el contexto de ese país y sus elementos fundamentales (reconstrucción del Estado, avances y retos en el desarrollo de la sociedad y desde diferentes puntos – social, económico, político, demográfico, etc.-). Se consideró, además, importante relacionar la estrategia de la cooperación española con el contexto de Bolivia.

Esto permitió conocer más de cerca tanto a la CE en su conjunto como la realidad de Bolivia y sus diferentes dimensiones.

- **Metodología empleada (teoría del cambio).**

Se detalló en el Informe una metodología que contenía un esquema y marco con los distintos aspectos sobre el objeto evaluado (fundamentos teóricos, epistemológicos y elementos de incorporación de enfoques a considerar). En otras palabras, se incorporaron pilares fundamentales tales como: el pluralismo de la evaluación, la teoría del cambio, el constructivismo como base epistemológica y el enfoque basado en derechos humanos (EBDH) como esquema interpretativo del marco de resultados planteados por el MAP Bolivia 2011-2015. Esta última cuestión, fue revisada por la SGCID en etapas posteriores y que se detallará más adelante.

En específico, se explicó que la metodología seleccionada –teoría del cambio– sería el hilo conductor del proceso tanto para el Informe Preparatorio como para el Informe Borrador y el Informe Final. En la fase 2.3 - Aproximación Evaluativa, se ampliará en qué consistía este enfoque y las reflexiones emanadas a partir de la experiencia personal.

- **Análisis del MAP Bolivia como proceso y marco estratégico**

En este punto se analizó en profundidad el MAP teniendo en cuenta, por un lado, que se trata de una estrategia que busca vincular a la globalidad de los actores de la Cooperación Española y otros agentes con presencia en Bolivia, y por otro, que es un marco estratégico para el desempeño de la CE en términos de Resultados de Desarrollo.

Asimismo, se observó que el objeto de evaluación que se presentaba estaba determinado por los principios de la Eficacia de la Ayuda, motor contextual de las acciones encaminadas a la armonización y alineamiento, apropiación democrática, gestión por resultados y rendición de cuentas como ejes claves para aprehender el MAP Bolivia en su globalidad, y condicionado por un complejo contexto boliviano.

Para dotar de sentido a esta definición del MAP Bolivia, se echó mano de una herramienta intrínseca de la metodología – modelo lógico- que pretendía poner en perspectiva el panorama del MAP y situar sus elementos claves en un balance de estructura, procesos y resultados. No obstante, contar con un objeto de evaluación tan amplio y elementos abstractos dificultó en algunas ocasiones identificar las dimensiones de análisis (estructura, proceso, resultados).

Unido a ello se presentó la dificultad (tanto desde el equipo evaluador como por el cliente) de no llegar a contrastar con los actores implicados la inclusión del modelo lógico desde un el inicio como herramienta facilitadora del proceso de evaluación. Es decir, la posición del modelo lógico dentro del proceso de evaluación no estaba quedando clara.

Por ello, desde el equipo de evaluación plantear este primer análisis no fue tarea fácil dada la amplitud y complejidad del objeto de evaluación y la propia puesta en práctica del enfoque metodológico. La teoría del cambio como facilitadora del proceso estaba más a un nivel teórico que práctico en los primeros momentos de la evaluación.

En lo particular, y teniendo en cuenta que era mi primera experiencia como evaluadora, participar en la realización de este Informe Preparatorio supuso todo un reto y sacó a la luz, por un lado, la dificultad que puede llegar a darse en la definición de la unidad de análisis, y por otro y unido a la idea anterior, si todo “objeto” puede ser evaluado dada la complejidad del mismo. Si bien esto fue clave para mi reflexión personal en esta fase, a medida que avanzaba el proceso e iba conociendo las posibilidades que ofrecía la teoría del cambio para sistematizar el objeto de evaluación y dotarlo de coherencia ayudó a depurar la idea misma de la evaluabilidad de los programas.

- **Marco interpretativo: Enfoque Basado en Derechos Humanos - EBDH.**

Se mostró oportuno contar con el EBDH como marco interpretativo, aunque la naturaleza del MAP no se oriente en su génesis a la identificación e incorporación de este enfoque. Sin embargo, en el objetivo general y específico de la estrategia de la CE si se incorpora de manera explícita el EBDH asumiendo, implícitamente, que los problemas de desarrollo son la consecuencia directa de la falta de garantía de derechos. Esta incorporación del EBDH permitió (al menos en un primer momento) el análisis y sistematización de los problemas de desarrollo boliviano desde una perspectiva de derechos y aproximarse de manera acotada al objeto de estudio.

No obstante, a medida que avanzaba el proceso y a partir de las reuniones con la División de Evaluación el protagonismo del EBDH como marco interpretativo fue disminuyendo en el proceso de evaluación y su papel quedó ligado más al análisis de la transversalización de enfoques (género, interculturalidad y sostenibilidad ambiental) que al análisis del conjunto de desarrollo en Bolivia.

- **Matriz de Evaluación (primer borrador) y Agenda de Trabajo en terreno**

Se realizó una primera recopilación de necesidades evaluación en forma de matriz de evaluación donde se puso atención, por un lado, a una revisión exhaustiva de la documentación disponible y por otro, a las preguntas descritas en los TdR que a priori reflejaban las demandas de los diferentes actores implicados<sup>15</sup>. De este modo, se realizó un primer borrador de la matriz ampliando las preguntas descritas en los TdR con el propósito de abordar todas las visiones e invitando a que fuera compartida con actores clave para eventuales modificaciones o correcciones.

---

<sup>15</sup> Ver página 5 de los Términos de Referencia (TdR) para la revisión intermedia, conjunta y externa del Marco de Asociación País 2011-2015, entre la Cooperación Española y Bolivia. SGCID. 2013.

En este sentido, se mostró la disposición de contar con las sesiones que fueran necesarias para la elaboración consensuada de la matriz tando con la sede en Madrid como con el Comité de Seguimiento de Evaluación en Bolivia<sup>16</sup>, bien ya fuera vía skype o correo electrónico.

Respecto a la agenda de trabajo en terreno, la SGCID y AECID facilitaron un primer listado de actores clave en sede y la OTC elaboró un listado correspondiente para terreno, que se tuvo en cuenta para la elaboración de esta Agenda de Trabajo de campo. Para ello, se definieron los pormenores para la visita en terreno respecto a:

- **Sociedad civil.** Se procuró que la muestra fuera representativa y se ajustara a los distintos ámbitos de actuación: sectorial, según las acciones del programa, y, geográfico, según la localización de la población beneficiaria. Con lo anterior, se buscaba obtener una muestra representativa de la población.
- **Identificación de actores/ informantes clave** cuya influencia fue determinante para la consecución de los objetivos del MAP. Se hizo hincapié en recoger la mayor cantidad de informantes clave dentro de los márgenes de tiempo estipulados para el trabajo de campo.
- **Ajuste de tiempos, itinerarios de visitas y coordinaciones técnico-logísticas** necesarias para el óptimo aprovechamiento de los tiempos de trabajo de campo. Con ayuda de la División de Evaluación y el Comité de Seguimiento de la Evaluación, se realizaron todas las gestiones preparativas para las visitas, lo que supuso, entre otras, la disposición de medios de desplazamiento, contacto y convocatoria de informantes clave, arreglos logísticos, etcétera.

La puesta en marcha de ambos productos (matriz y agenda) vino en etapas posteriores y fue donde después surgieron diferentes reflexiones sobre todo con la matriz y su desarrollo (elaboración de preguntas, indicadores, selección de fuentes cualitativas y cuantitativas) y que se verá en detalle en la fase 2.4 de la presente Memoria.

## 2.3 APROXIMACIÓN EVALUATIVA

---

La elección de un modelo de evaluación venía orientado desde los TdR donde se hacía constar que la Revisión Intermedia debería seguir la metodología de teoría del cambio. De hecho, aparecían en el documento de referencia las dimensiones de análisis a considerar (diseño/estructura – procesos – resultados) y que estaban en consonancia con esta metodología. En este sentido, el equipo de evaluación, ya desde la propuesta lo tomó en cuenta y seleccionó a Carol Weiss como referencia teórica clave, para orientar el enfoque adecuado al proceso. Weiss fue quién acuñó el término específico de “teoría del cambio”<sup>17</sup> y dada su importante contribución a la comunidad evaluativa y su experiencia como evaluadora, fue considerada como orientadora del proceso.

En este sentido, se llevaron a cabo una serie de secuencias para la extracción del análisis sistémico pretendido y, por tanto, la consecución de una evaluación orientada por la teoría, que quedó resumida de la siguiente forma:

---

<sup>16</sup> Comité constituido para esta Revisión y conformado por representantes de la COEB (Coordinadora de ONGDs Españolas en Bolivia), la OTC Bolivia, representantes de ONGDs de Bolivia y el VIPFE (Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo) vinculado al Ministerio de Planificación del Desarrollo (agente principal de diálogo con la Cooperación Internacional).

<sup>17</sup> Weiss, C. H. (1998) *Evaluation. Methods for Studying Programs and Policies. Second Edition. Upper Saddle River (NJ), Prentice Hall.*

- Construcción de la **teoría de la implementación**: tal y como lo describe Carol Weiss referida a los supuestos teóricos que buscan efectos, sosteniendo que si las actividades se realizan tal como se han planificado con los recursos asignados, en el tiempo y espacio previsto, se darán los resultados esperados. En este sentido se abordó todo el conjunto teórico que sustenta la definición del MAP y su planificación, sostenida por la Metodología *ad hoc*.
- Extracción de las **necesidades informativas** y respuestas a las mismas. Un momento clave en el proceso fue la acotación de las preguntas de evaluación: ¿qué es lo que se quiere evaluar?, considerando las amplias implicaciones de las preguntas de evaluación primarias contenidas en los TdR. (ver punto 2.4)
- Reconstrucción de la **teoría del programa**: donde se reflejaron las respuestas de los actores de la intervención respecto a las actividades previstas en la fase inicial de diseño (teoría de la implementación). En este sentido se realizaron, en base a los hallazgos recogidos y a la luz de la información disponible, una reconstrucción de la definición del MAP (a partir de una perspectiva sistémica), comparándola con la lógica de intervención extraída al inicio del proceso evaluativo. Fase que se explicará con detalle en la etapa de Interpretación.

Este enfoque metodológico se complementó con un modelo pluralista de la evaluación. El MAP se observó como una herramienta marco pero también como un proceso, y como tal se veía influido por distintos elementos contextuales que condicionan al objeto evaluado. Por ello, el equipo de evaluación consideró imprescindible tener en cuenta desde la elaboración del Informe Preparatorio un modelo pluralista que ayudara a complementar la teoría del cambio y poder llegar a abordar el MAP en su conjunto. Para ello se consideraron los siguientes elementos:

La dimensión política de la evaluación

El reconocimiento de la pluralidad de sistemas de valores:

La utilidad social de la intervención

Un proceso conjunto y en colaboración

Un proceso dinámico

Un proceso abierto al aprendizaje colectivo

Con la elección de este modelo se pretendió que el proceso evaluativo fuera dado de manera colectiva y participativa, de manera que todas las partes implicadas pudieran incidir en el propio proceso y reconocerse como parte integrante del desarrollo plurinacional, acorde con los esquemas de las políticas bolivianas. Un proceso abierto e informado sería, por tanto, el hilo conductor para el aprendizaje conjunto y el aspecto formativo de la evaluación.

Cabe destacar, que la definición de esta etapa fue revisada en numerosas ocasiones y en diferentes momentos por el equipo evaluador. Si bien el enfoque estaba ya determinado desde los TdR, se consideró de gran importancia dejar detallado y expuesto de forma clara cómo se estaba llevando a cabo el proceso desde el enfoque metodológico.

En esta fase, las reflexiones que surgieron desde la experiencia personal se relacionaron con las **ventajas de utilizar la teoría del cambio** frente a otras formas de evaluación, como es aquella orientada por criterios, muy utilizada en el ámbito de la cooperación española. Abordar el MAP no era fácil y utilizar un modelo preordenado y estándar no facilitaba ese abordaje teniendo en cuenta que su mirada es casi exclusiva al logro de resultados a través del alcance de un estándar determinado. La evaluación orientada por la teoría, por su parte, dejaba margen para comprender en su globalidad el MAP tratando de identificar todos los elementos claves a partir de las dimensiones de análisis (estructura, procesos, resultados). A partir de esa identificación se conseguiría conocer no solo si se han alcanzado los objetivos del programa sino también identificar y comprender los procesos – las acciones- que han conducido a ellos a partir de una estructura –recursos, organización-. De hecho, utilizar este enfoque por parte del equipo evaluador facilitó el análisis y comprensión de un objeto de evaluación complejo teóricamente de sintetizar y reconstruir por el galimatías de elementos que lo componían.

En el análisis de las reflexiones se profundizará en ambos métodos de evaluación realizando una exposición más detallada de ellos y convirtiéndose, por otro lado, en un elemento clave en mi primera experiencia como evaluadora.

#### **2.4 OPERACIONALIZACIÓN: preguntas de evaluación e indicadores**

---

Según se iba conformando el Informe Preparatorio, se realizó un primer borrador de la Matriz de Evaluación que después sería consensuado con la División de Evaluación, por tanto, la Matriz que se presentó en el Informe Preparatorio fue distinta a aquella que finalmente se utilizó para el proceso.

En un primer momento, como ya se ha reflejado, se abordó la Matriz a partir de las necesidades informativas expuestas en los TdR intentando ampliar la mirada a los diferentes actores. Aunque la elaboración de las preguntas, indicadores y selección de las técnicas no fue una cuestión abierta a todos los actores, sí que se remitió (a través de la SGCID como intermediario) este primer borrador junto al Informe Preparatorio previa a la llegada a terreno. Desde el equipo evaluador se pretendía de esta forma buscar un consenso frente a las preguntas que se habían planteado, pero finalmente la revisión de éstas se dio solamente desde la División de Evaluación /SGCID limitando, en cierto modo, la inclusión de todas las visiones e intereses de los actores implicados en el MAP.

Teniendo en cuenta este punto de partida, el equipo evaluador finalmente detalló la Matriz a partir de los comentarios de la SGCID y las 12 preguntas establecidas en los TdR<sup>18</sup>.

El carácter amplio de las mismas hizo que se subdividieran y se realizaran otras subpreguntas (en función de las dimensiones de análisis) que concretaran en detalle los avances, logros, dificultades, limitantes, etc., que se dieron tanto en el diseño de la puesta en marcha del MAP como en la implementación que se estaba llevando a cabo.

La formulación de los indicadores, en este sentido, jugó un papel importante a la hora de abordar las diferentes preguntas y que las fuentes de extracción de información (técnicas cualitativas y datos cuantitativos ya existentes) ayudaron a definir la herramienta clave del proceso- la Matriz de Evaluación-. A diferencia de las preguntas de evaluación, que ya venían dadas desde los TdR, la elaboración de los indicadores y selección de técnicas fue un proceso más flexible para el equipo evaluador.

---

<sup>18</sup> Página 5 de los Términos de Referencia (TdR) para la revisión intermedia, conjunta y externa del Marco de Asociación País 2011-2015, entre la Cooperación Española y Bolivia. SGCID 2013.

Se muestra a modo de ejemplo, algunas preguntas, indicadores y técnicas seleccionadas de la Matriz de Evaluación (definitiva) con la intención de mostrar cómo se planteó esta etapa tan importante para el proceso.

**CUADRO 2. EJEMPLO DE LA MATRIZ UTILIZADA EN EL PROCESO**

PREGUNTAS (SEGÚN TdR)	SUBPREGUNTAS			TÉCNICAS
	DIMENSIONES DE ANÁLISIS			
	Estructura	Procesos	Indicadores	
1.- ¿En qué medida el diseño y la implementación del MAP han respondido a las prioridades de desarrollo de Bolivia (Plan Nacional de Desarrollo, estrategias sectoriales, etc.) y a las ventajas comparativas de la Cooperación Española (CE) en Bolivia?	¿En qué medida el diseño del MAP se apoya en los planes y estrategias de desarrollo del Gobierno Boliviano?	A lo largo de su vigencia, ¿el MAP se ha mantenido o adaptado a dichos planes y estrategias? ¿Qué correspondencia se identifica en el punto actual?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de elementos objetivos de correspondencia entre el MAP y las estrategias de desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia.</li> <li>Percepción del Gobierno sobre el grado de alineación lograda por parte del conjunto de la CE</li> </ul>	Entrevistas semi estructuradas Grupos focales
		¿Qué valor añadido aportan los actores de CE en los sectores de intervención?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción del Gobierno sobre el valor añadido de la CE</li> <li>Percepción sobre el valor añadido de la CE por parte de sociedad civil española y boliviana.</li> <li>Opiniones contrastadas con implicados en sede y otros actores.</li> </ul>	
2.1.- ¿Hasta qué punto el desarrollo del MAP, incluyendo los mecanismos e instrumentos de gestión, ha incorporado mecanismos de previsión y gestión de riesgos y ha sido suficientemente flexible para adaptarse a las necesidades y evolución del contexto boliviano y a los cambios en la Cooperación Española durante el periodo evaluado?		¿Resultan suficientes los mecanismos e instrumentos de gestión considerados por el MAP, para responder a los cambios políticos e institucionales en Bolivia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de respuesta de la estrategia de la CE en Bolivia respecto a la cambios coyunturales</li> <li>Nivel de adaptabilidad de mecanismos y otros elementos definidos en el MAP.</li> <li>Nivel de adaptabilidad del MAP a los cambios de CE.</li> </ul>	Entrevistas semi estructuradas Grupos focales
		¿Cómo se están sorteando los cambios en la CE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opiniones de los actores gubernamentales bolivianos; OTC, CCAA, sociedad civil española y boliviana.</li> <li>Contrastación de opiniones con actores en sede.</li> </ul>	
2.2.- En función de lo anterior, ¿el MAP continúa siendo relevante y pertinente en el contexto actual o sería conveniente revisar algunos elementos del diseño inicial?	¿Existen elementos del diseño inicial del MAP que hubiesen disminuido su relevancia, actualidad o vigencia?	Si es así, ¿qué abordaje se puede identificar en una eventual revisión de dichos elementos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionamiento de los socios locales respecto a líneas estratégicas prioritarias (según sectores y líneas vigentes priorizadas)</li> <li>Percepción por parte del conjunto de actores de la CE respecto a la incorporación de enfoques transversales en sus actuaciones.</li> </ul>	Entrevistas semi estructuradas Grupos focales  Revisión documental Observación sistemática

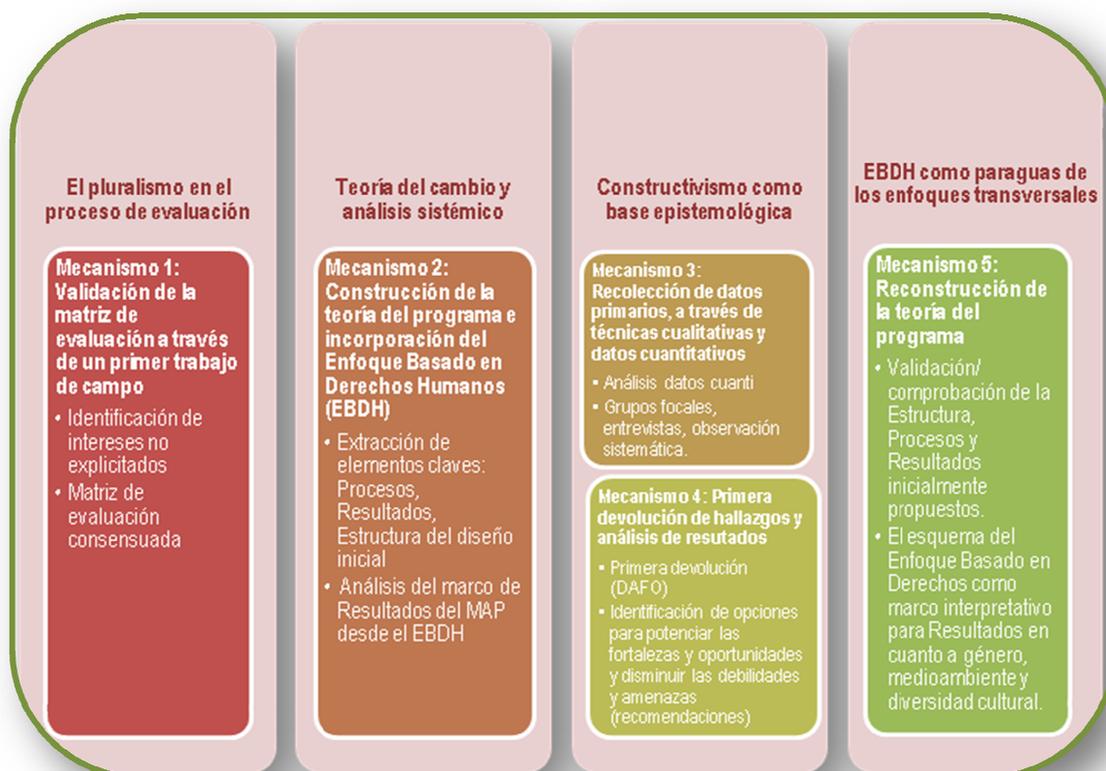
Fuente: Extraído del Informe Borrador de Evaluación para la Revisión Intermedia del MAP Bolivia.

En esta fase, y habiendo ya resaltado la importante reflexión que conllevó contar de antemano con las necesidades informativas, me surgió otra cuestión importante: utilizar la metodología – teoría del cambio- no era sinónimo de **evaluación participativa**. La naturaleza metodológica ayuda y facilita la comprensión pero no necesariamente está ligada a una participación en su máxima expresión. Si bien desde el equipo evaluador se detalló y especificó desde el inicio (tanto en la propuesta presentada como en el Informe Preparatorio) que la teoría del cambio sería complementada con un modelo pluralista, no fue hasta la etapa de trabajo de campo donde se pudieron ver algunos matices del mismo. Esta cuestión podría haberse subsanado si al dibujar la teoría del programa se hubiera implicado o se hubiera consultado a todos los actores para extraer información sobre el programa, y luego contrastar con dichos actores la teoría dibujada. En este sentido, aparece la importancia de contar con aproximaciones evaluativas que se muestren flexibles a incluir las distintas cuestiones relevantes que vayan surgiendo en el proceso. A priori, y como se reflexionará más adelante, la teoría del cambio se mostraba abierta a incluir otras miradas y/o intereses de los diferentes actores y otorgar, de este modo, más validez y utilidad a la evaluación.

Por otro lado, previa a la llegada a terreno, como ya se ha mencionado, se hizo entrega del Informe Preparatorio y la Matriz, tanto a la SGCID como al Comité de Seguimiento de Evaluación, con lo que se estaría dando por finalizada la Fase I: Estudio de Gabinete. La elaboración de herramientas (guiones para las entrevistas, grupos de discusión...) se llevó a cabo, sobre todo, en la fase de trabajo de campo como se verá a continuación.

Por último, se detalla de forma gráfica cómo se definieron los diferentes elementos de la metodología que a partir de este gráfico expuesto, pueden ayudar a dar la visión global del mismo.

**FIGURA 2. METODOLOGÍA EMPLEADA**



Fuente: Informe Preparatorio de la Fase I: Estudio de Gabinete. Revisión Intermedia MAP Bolivia.

## 2.5 TRABAJO DE CAMPO

Esta etapa corresponde a la **Fase II. Trabajo de Campo** según el esquema planteado anteriormente respecto a la división del trabajo del equipo evaluador. Antes de explicar en detalle cómo se afrontó esta etapa del proceso (sobre todo en la última semana en terreno ya que tuve la oportunidad de asistir en primera persona), se presenta la planificación previa elaborada (a modo representativo) desde el equipo y la relación de las herramientas a utilizar en terreno (guiones de las entrevistas, planteamiento de otras técnicas, cronograma, agenda de trabajo...).

- **Calendario de Trabajo de Campo**

El calendario se elaboró en coordinación con la SGCID, AECID, OTC y el equipo evaluador, en la videoconferencia que tuvo lugar en la sede de SGCID el día 4 de diciembre de 2013.

**CUADRO 3. CALENDARIO PREVISTO**

FASE 2. TRABAJO DE CAMPO			
F-2.1 Trabajo de Campo	20 ene -26 ene	1	TC: SGCID/Sede AECID-Madrid
F-2.2 Trabajo de Campo	27 ene – 2 feb	2	TC: Bolivia – actores clave (terreno)
F-2.3 Trabajo de Campo	3 feb – 9 feb	3	Terreno – Sede
F-2.4. Trabajo de Campo	10 – 16 feb	4	Devolución de hallazgos preliminares y validación Madrid – Bolivia.

- **Agenda de Trabajo de Campo**

Inicialmente, se tuvo en cuenta a los actores institucionales definidos en los Tdr, más los que fueron identificados en la Fase de Estudio de Gabinete, en consenso con el Comité de Seguimiento en Bolivia, el Grupo de Referencia (AECID) y el visto bueno de la División de Evaluación. Asimismo, se facilitaron listados de actores clave tanto en Sede – Madrid como en terreno – Bolivia. A partir de ello, y con la idea de integrar a todos los actores implicados, cómo se destacaba en la segunda etapa de la Memoria (Definición de la Unidad y análisis de contexto), se muestra a modo de ejemplo la organización de la Semana 2 del Trabajo en Terreno – Bolivia y la identificación de los actores clave.

**CUADRO 4. AGENDA EN TERRENO (Segunda Semana)**

FECHA Y HORA	LUGAR	PERSONA ENTREVISTADA	ACTIVIDAD
<b>LUNES 27 DE ENERO de 2014</b>			
8,30-9,30	OTC	Reunión de toma de contacto inicial	Exposición metodología, impresiones iniciales del equipo, resolución de dudas.
10,00-11,00	Embajada de España en Bolivia	Embajador de España en Bolivia	Entrevista individual semi estructurada
11,00-12,00	OTC	Coordinador Adjunto de la OTC	
12,00 – 13,00	OTC	Responsable ONGD	

FECHA Y HORA	LUGAR	PERSONA ENTREVISTADA	ACTIVIDAD
<b>MARTES 28 DE ENERO de 2014</b>			
11.00-12.00	Ministerio Planificación del Desarrollo	Ministra de planificación	Entrevista individual semi estructurada
17.00-18.00	VIPFE	Directora Gestión del Financiamiento Externo.	
17.00-18.00	VIPFE	Unidad de Negociación de Financiamiento.	
<b>MIÉRCOLES 29 DE ENERO de 2014</b>			
8.30-10.30	OTC	Comité de Seguimiento del RIMAP(Instituciones públicas, OTC, ONGDs españolas y bolivianas)	Reunión conjunta
14.30-15.30	OTC	COEB – Representantes de la Coordinación de ONGs Españolas en Bolivia.	Grupo Focal Equipo COEB
15.30-16.30	OTC	ONGDs del sector salud	Grupo Focal. Mesa Sectorial Salud. Solo asistió una persona
16.00-17.00	Ministerio de Salud	Viceministro de Medicina Tradicional.	Entrevista
<b>JUEVES 30 DE ENERO de 2014</b>			
8.30-9.30	GRUS SALUD	Miembro del Grupo de Donantes del sector Salud	Entrevista
9.30-12.30	OTC	ONGDs – españolas y bolivianas- y Ministerio correspondiente del sector agua.	Grupo Focal. Mesa Sectorial Agua
14.30-15.30	Ministerio Salud	Viceministro Salud y Promoción.	Entrevista
17.00-18.00	UE	Jefe de Cooperación UE.	Entrevista
<b>VIERNES 31 DE ENERO de 2014</b>			
8.30-10.00	Ministerio Salud	Director de Planificación.	Entrevista
10.30-12.30	Ministerio Salud	Director de la Unidad de Medicina Tradicional e Interculturalidad.	Entrevista
10.30-12.30	Ministerio Salud	Jefe Unidad de Salud Comunitaria, Participación Social y Determinantes de Salud.	Entrevista
14.30-15.30	Ministerio Salud	Director Servicio Departamental de Salud de La Paz.	Entrevista
16.30-17.30	Ministerio Salud	Jefa Gabinete MSD.	Entrevista
17.00-18.00	GRUS AGUA Y MEDIOAMBIENTE	Referente (Unión Europea) del Grupo de Donantes del sector Agua	Entrevista

Fueron la Directora de Evaluación y la experta local de Bolivia las que realizaron las entrevistas y grupos focales a partir de un previo proceso de identificación de los actores claves liderado desde la OTC y con la colaboración del equipo evaluador. En este sentido, las reflexiones estarán vinculadas a la cuarta semana del trabajo de campo donde se participó personalmente como apoyo en la elaboración de las presentaciones de los hallazgos preliminares.

- **Técnicas e instrumentos de evaluación utilizados en el proceso.**

En base a la Matriz establecida, se elaboraron diferentes técnicas y herramientas que fueron empleadas a lo largo del proceso y se presentan a continuación.

- Revisión bibliográfica y análisis documental. Acercamiento al objeto de evaluación, a partir de un exhaustivo análisis de la documentación, que dio como principal resultado el Informe Preparatorio (Fase I del Plan de Trabajo establecido y correspondiente a la Etapa 2 de este Memoria).

- Grupos focales. Construidos en función de una previa identificación del mapa de actores, teniendo en cuenta, además, los aspectos que la matriz de evaluación vinculaba para tales actores por sector de intervención.
- Entrevistas semi-estructuradas individuales, en profundidad. Consideradas a partir de un guión de preguntas de acuerdo a la persona o actor a entrevistar, de igual forma que en el anterior caso, basado en el esquema de la matriz de evaluación. Se tuvo en cuenta, asimismo, la experiencia de cada uno de los actores en los distintos ámbitos de actuación tratando de acercarse, de este modo, a las cuestiones específicas.
- Observación sistemática. Se asistió a actividades realizadas entre las instituciones bolivianas y la cooperación española. Visitas a espacios diversos para realizar, en las mismas, observación directa que permitiera complementar y contrastar la información obtenida por fuentes secundarias.
- Técnica DAFO. Devolución de los primeros resultados recogidos durante la fase de trabajo de campo (hallazgos preliminares) con el equipo de la OTC. Se realizó una puesta en común y análisis conjunto orientado por la técnica DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), extrayendo información en torno a los principios de Eficacia y Código de conducta de la UE (lógica MAP) e incorporándolo después al análisis global y al Informe.
- Datos cuantitativos. A partir de la revisión del seguimiento de indicadores inicialmente previstos y aquellos incorporados a lo largo de la evaluación. De toda la información cuantitativa disponible, se echó mano de manera prioritaria de aquella que cuenta con una diferenciación meticulosa de la población atendida, tanto por colectivos atendidos, como por sexo y otras variables de especial incidencia que derivaban de la matriz de evaluación.

Cómo se puede observar las técnicas planteadas eran eminentemente cualitativas justificado, por un lado, en la metodología misma orientada a la reconstrucción del objeto evaluado haciendo emerger los cambios percibidos y de otro, por estar ante una evaluación intermedia que no final (o de impacto) donde se requiere de un mayor peso de técnicas cuantitativas o estadísticas. En este sentido, se buscaba que las técnicas cualitativas tuviesen un enfoque que aportase a la auto reflexión y análisis constructivo donde el equipo evaluador jugaba un papel de simple interlocutor.

Este enfoque de técnicas más vinculadas a la investigación acción fue posible en parte a la naturaleza semi estructurada de las entrevistas, parte a la apertura de espacios para los balances (DAFO, perspectivas de retos y oportunidades) pero sobre todo, por la favorable actitud que tuvieron los y las participantes en las actividades de evaluación del MAP.

Así bien, durante el trabajo de campo en La Paz y en relación a los casos de cambios de personal tanto en la OTC (Oficina Técnica de Cooperación), como de algunas ONGs, existió la necesidad de ajustar las herramientas concentrando una mayor reflexión sobre los procesos actuales y en menor medida, la etapa de diseño del MAP.

De entre estos actores, la disponibilidad de información de la etapa de diseño se pudo resolver con las entrevistas vía skype al personal de la OTC que estuvo en esa etapa y que ahora se encuentra en otros países.

Otros ajustes a las herramientas estuvieron provocadas por la inasistencia a algunas convocatorias, ya que al no acudir un número suficiente y representativo de personas se optó por entrevista grupal (o individual, caso de la Mesa de Salud), donde inicialmente estaba previsto un grupo focal (GF).

Asimismo y cómo se ha venido reiterando, el equipo evaluador puso énfasis en la participación de todas las personas implicadas en el proceso y con especial atención a la sociedad civil de Bolivia ya que las limitaciones de tiempo en el diseño del MAP no facilitaron la incorporación de ésta, y se mostró clave en esta fase intermedia de ejecución de la estrategia.

Dada la importancia que tuvieron las entrevistas y el DAFO se detallan los guiones base teniendo en cuenta que todos ellos llevaban además de la ficha técnica (entrevistadora, entrevistadas/entrevistados, hora, fecha, lugar, etc.) una parte inicial común a manera de introducción en cada entrevista o grupo focal:

- Agradecimiento por recibirnos.
- Presentación de GCI y de la persona que hace la entrevista.
- Explicación de la estructura de la entrevista:
  - Fase previa al MAP (si procede)
  - Conocimiento MAP
  - Establecimiento del MAP
  - Principios de Eficacia de la Ayuda
- Presentación de la persona entrevistada: cargo, institución, fechas en cargo y país, por tanto tener una idea general que oriente:
  - Trayectoria en el país (Bolivia)
  - Experiencia en/con cooperación española

Una vez realizada esta introducción, la estructura de las herramientas versaron sobre los principios de la Eficacia de la Ayuda y el Código de Conducta de la UE, tal como se deduce de la metodología MAP y queda plasmado en el MAP Bolivia. Sirviendo por tanto como eje vertebrador para las herramientas, adaptándose a los sectores, actores implicados y lo más importante, el lenguaje que éstos utilizaran para referirse a las situaciones y/o aspectos. En este sentido, se adaptaron las preguntas como ya se ha hecho referencia para cada caso, realizando finalmente los siguientes:

1. Guiones entrevistas personal que ya no está en la OTC y que formó parte del equipo durante el diseño del MAP.
2. Guiones entrevistas en sede - Madrid.
3. Guiones sectoriales: Sector público Bolivia
4. Guiones sectoriales: Equipo OTC
5. Grupo Focal Mesas Sectoriales y DAFO.
6. Ficha de devolución de información (para entrevista con sede)
7. Guiones GRUS
8. Grupo Focal Equipo OTC y DAFO.

A modo de ejemplo, se muestra un guión de entrevista utilizado en el trabajo de campo.

## CUADRO 5. EJEMPLO DE GUIÓN UTILIZADO EN UNA ENTREVISTA

### ESTABLECIMIENTO DEL MAP BOLIVIA

#### Establecimiento del Marco de Asociación País (preguntas estándar)

##### Temas generales

- Conocimiento general sobre el MAP. Grado de participación.
- Condiciones del contexto para implementar esta estrategia vinculada y orientada por los compromisos establecidos en la agenda de la eficacia de la ayuda y el código de conducta de la UE.
  - ¿Cuál es la valoración de las condiciones para la elaboración del MAP? ¿Condiciones previas?
  - Situación de la sociedad civil y ONGDs. Relación entre ellas.
  - Coordinación con sede. Decisiones estratégicas.
  - Metodología. Versiones. Herramienta.
  - Monitoreo y seguimiento.
  - Dificultades del proceso y con los actores.
- Sobre la concentración sectorial y geográfica. Compromisos previos.
- Constitución de Mesas sectoriales: debates por parte de las ONGD's, procesos de participación.
- Incorporación de los Enfoques transversales.
- Coordinación con la cooperación, bilateral, descentralizada, ONGD.
- Suficiencia de recursos y tiempos.

##### Temas específicos y opiniones según el interlocutor.

- Antecedentes y contextualización con la CE en el país.
- Visión de la CE (cooperación país).
- Conocimiento y Visión sobre el MAP. Y sobre la implementación.
- La CE como actor.
- Adecuación de mecanismos e instrumentos de la CE.
- Políticas enfocadas a los derechos de los pueblos indígenas e interculturalidad, género y medio ambiente.

### DESEMPEÑO DEL MAP BOLIVIA (2011 a la fecha)

#### Vinculado a la Alineación

##### ¿Cómo valora los aportes de la CE a la agenda de eficacia de la ayuda en la relación con Bolivia?

- Capacidades de adaptación de la CE a las estrategias sectoriales de Bolivia
  - Percepción respecto a las capacidades de respuesta de la CE frente a los cambios en el contexto de Bolivia y flexibilidad en la adaptación a dichos cambios.
- Alineación con la perspectiva plurinacional, pueblos indígenas, género.
- Marco legislativo.
- Coordinación de la CE con el Gobierno.

#### Ventajas Comparativas de la CE

- Percepción de las ventajas comparativas de la CE en el GRUS y sus grupos de trabajo
- Participación y funcionamiento de los GRUS.
- Avances en la concentración sectorial y territorial.
- Avances en la División del trabajo y complementariedad con socios UE.
- Presencia adecuada de la CE en sectores estratégicos con otros donantes.
- Percepción sobre los enfoques transversales en el momento de definir ventajas comparativas.
- Aportaciones de la CE además de recursos. ¿Qué la distingue de otras cooperaciones? ¿Qué hace que no hagan las otras?
- ¿Qué instrumentos de la CE arrojan mejores resultados?

### **Gestión por Resultados, Rendición de Cuentas y Mutua Responsabilidad**

- ¿Cómo valora los instrumentos que la CE emplea en el sector?
- ¿Identifica alguna desventaja o ventaja de los mismos de cara a la programación conjunta de socios de la UE?
- Grado de correspondencia entre el nuevo enfoque que quiere impulsar la CE a través del MAP y los instrumentos de los que dispone.
  - Predictibilidad de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) de la AECID:
- Percepción respecto a las capacidades para el seguimiento y monitoreo (personal, sistemas de información...).
- Control a través de AECID, Comités técnicos.

### **Armonización**

**¿En qué medida la CE está contribuyendo a la implementación de principios de eficacia de la ayuda en la interlocución entre CE con otros actores de cooperación internacional?**

**¿En qué medida España aporta a la armonización de socios? (General y sectorialmente)**

- Grado de posicionamiento de la UE entre el conjunto de socios
  - ¿Algún sector en especial?
  - ¿Qué expectativas hay sobre el papel de España de cara a la programación conjunta de donantes?
    - Perspectiva de derechos de los pueblos indígenas en el momento de la armonización con otros donantes.
    - Género
    - Medio ambiente
- ¿Qué retos sigue teniendo la CE para la armonización con otros donantes? (complementariedad y división del trabajo con otros socios)
- Marco de Asistencia Conjunta, MAC, de los donantes. Liderado por España y Dinamarca.
  - Funcionamiento operativo y coordinación con las instituciones bolivianas. Dialogo entre los donantes y el gobierno.

### **Balance General del Avance de la CE en la Agenda de Eficacia**

- Principales retos.
  - Fortalezas, debilidades.
  - Mejoras en la CE y en la OTC de cara al futuro.
  - Retos y potencialidades para la agenda de eficacia.

Para la realización de este DAFO el equipo evaluador ya contaba con algunos insumos derivados de los grupos focales y entrevistas, con lo cual el objetivo fue llegar a consensos sobre las distintas visiones. El ejercicio que se ofreció estaba ligado con este mapa general:

**CUADRO 6. EJEMPLO DE REPRESENTACIÓN DE UN DAFO**

FORTALEZAS			OPORTUNIDADES		
NIVEL	ESTRATÉGICO	OPERATIVO	NIVEL	ESTRATÉGICO	OPERATIVO
IDENTIFICACIÓN			IDENTIFICACIÓN		
INSTITUCIONALIZACIÓN			INSTITUCIONALIZACIÓN		
MECANISMOS DE EJECUCIÓN			MECANISMOS DE EJECUCIÓN		
MECANISMOS DE SEGUIMIENTO			MECANISMOS DE SEGUIMIENTO		
MECANISMOS DE ADAPTACIÓN			MECANISMOS DE ADAPTACIÓN		
DEBILIDADES			AMENAZAS		
NIVEL	ESTRATÉGICO	OPERATIVO	NIVEL	ESTRATÉGICO	OPERATIVO
IDENTIFICACIÓN			IDENTIFICACIÓN		
INSTITUCIONALIZACIÓN			INSTITUCIONALIZACIÓN		
MECANISMOS DE EJECUCIÓN			MECANISMOS DE EJECUCIÓN		
MECANISMOS DE SEGUIMIENTO			MECANISMOS DE SEGUIMIENTO		
MECANISMOS DE ADAPTACIÓN			MECANISMOS DE ADAPTACIÓN		

- **Una semana en terreno**

Si bien ya se ha descrito cómo se afrontó desde todo el equipo esta etapa de trabajo de campo, a continuación se explica con mayor profundidad lo que significó desde mi experiencia estar participando la última semana en Bolivia orientada a una primera devolución de los hallazgos recogidos durante las semanas anteriores.

De esta manera, en la cuarta semana prevista de trabajo de campo, se establecieron dos presentaciones respecto a los hallazgos preliminares recogidos, una con el Comité de Seguimiento de Evaluación (surgió el encuentro en terreno y tuvo lugar un día después de finalizar el trabajo de campo) y otra con el equipo de la OTC (ya establecida de antemano desde los TdR).

La primera presentación con el Comité de Seguimiento contuvo dificultades en su planteamiento. Se intentó realizar una técnica grupal, que a partir de la exposición de los primeros hallazgos recogidos, se resolvieran cuestiones que habían quedado sin cerrar y se generaran reflexiones respecto al proceso del MAP, y la incorporación de esta estrategia en su trabajo diario. Los objetivos desde el equipo evaluador no fueron bien definidos y transmitidos en la dinámica lo cual influyó después en el proceso de la misma. En este sentido, algún participante llegó a comentar no sentirse representado por la evaluación, e incluso con el propio MAP; y en otra ocasión se manifestó no saber cuál era el objetivo concreto de esta dinámica que se estaba planteando. El equipo evaluador, ante estas circunstancias, intentó corregir y aclarar las cuestiones planteadas sin entrar en un enfrentamiento con ningún actor. Se reorientó la dinámica y se describió de nuevo los objetivos que se pretendían con la misma, añadiendo que solamente eran los primeros hallazgos del proceso, que después se daría sustento a estos hallazgos preliminares a partir del análisis y que se haría una devolución más concreta.

A partir de esta experiencia vivida en primera persona, me volvió a surgir la idea de la importancia de hacer evaluaciones participativas y de explicar antes de llegar a terreno en qué consiste la evaluación y hacer partícipe a todos los actores desde el inicio. Asimismo, me llegué a plantear en ese momento la validez y los riesgos que puede llevar la presentación de hallazgos preliminares sin realizar un análisis en profundidad.

Si bien esta presentación no tuvo la repercusión esperada, los errores detectados en una permitieron corregirlos para la siguiente y se puso mucho énfasis en mostrar cuál era el objetivo y enfoque de la dinámica. Por ello, en la segunda presentación con la OTC ya estaba previsto de antemano y el equipo evaluador tuvo el tiempo suficiente para establecer los términos de la dinámica. Se realizó una técnica DAFO con un objetivo muy concreto, llegar a consensos y reflexionar conjuntamente sobre los primeros resultados e ir extrayendo previas mejoras y recomendaciones, lo cual ayudó a la participación y éxito de la dinámica.

Con ambas presentaciones, se extrajo un gran aprendizaje y se mostraba, por tanto, fundamental incorporar las necesidades, intereses, demandas de todos los actores desde el inicio del proceso y por otro lado, contar con el tiempo suficiente para preparar las dinámicas de devolución de hallazgos en terreno y transmitir con claridad el objetivo de la misma (poniendo énfasis en que es un análisis previo y será en las etapas posteriores donde se profundizará a partir de los datos recogidos). Ambos elementos se muestran claves en el proceso con el fin de democratizar la evaluación y sus resultados; y además es una forma de que la evaluación contenga una mayor solidez. Si se pregunta a todos los actores, se contará con más información (más fuentes) y es menos probable que se dejen de lado aspectos relevantes del programa. Es decir, se tendrá una mejor visión de la realidad del programa.

## 2.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

---

Una vez realizado el trabajo de campo, se comenzó con la **Fase III: Análisis de interpretación de la información**, según constaba en el organigrama y en el Plan de Trabajo acordado. En primer lugar, se hizo una recopilación de todos los audios, documentos y otras referencias recogidas en terreno para después situar aquellas de prioridad y comenzar con su transcripción y análisis. Para facilitar el trabajo, se dividió la información en función de los grupos de actores y los sectores que integraban la estrategia MAP (Agua, Gobernabilidad, Educación, Salud, Soberanía Alimentaria, Cultura y enfoque transversales – Género, Interculturalidad y Derechos de los Pueblos Indígenas y Sostenibilidad Ambiental). El tiempo para el análisis fue un tanto ajustado (30 días en total, teniendo que solicitar una ampliación de una semana más para entregar el Informe Borrador consolidado). Era tal volumen de información que se necesitaba tiempo suficiente para realizar un análisis exhaustivo y con el mayor rigor posible. La técnica de análisis de discurso, por ejemplo, no pudo ser incorporada dada la limitación de tiempo.

De manera paralela a la transcripción y análisis de los datos recopilados se realizó un encuentro con la División de Evaluación para realizar un balance del trabajo de campo, cómo enfocar el análisis posterior y validar el trabajo realizado hasta el momento. Se mostró apertura, flexibilidad y se pudieron negociar aspectos del proceso, tales como no incluir, al menos en el Informe Borrador, un gráfico de la teoría del MAP. Desde el equipo evaluador se había realizado un esfuerzo importante en definir el modelo lógico a través de representaciones esquemáticas, pero mostrar todas sus dimensiones en un solo gráfico tuvo dificultades debido a la amplitud y complejidad del MAP y la sensación de que realizar un gráfico podía mostrar solamente una mirada y no todas. Este elemento quedó para una revisión posterior una vez entregado el Informe Borrador y se comenzó a dilucidar desde lo personal que la amplitud de voces y expectativas ante el MAP eran muy diversas y de diferente índole limitando obtener una teoría del programa integrada desde todas las partes, lo cual podría dificultar a su vez el logro de los resultados pretendidos por el MAP.

Asimismo, este encuentro con la División de Evaluación, sirvió para definir conjuntamente los aspectos que el Índice del Informe Borrador debería contener y que se presenta de manera general, a continuación:

## CUADRO 7. ESTRUCTURA GENERAL DEL ÍNDICE – INFORME BORRADOR

<p style="text-align: center;"><b>1. INTRODUCCIÓN</b></p> <p>1.1. ANTECEDENTES, ALCANCE Y OBJETIVOS DE LA REVISIÓN 1.2. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE EVALUACIÓN 1.3. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN Y DIMENSIONES DE ANÁLISIS 1.4. METODOLOGÍA EMPLEADA 1.5. LIMITACIONES Y AJUSTE DEL PROCESO</p> <p style="text-align: center;"><b>2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS</b></p> <p>2.1. TEORÍA QUE SUBYACE AL MAP Y ADECUACIÓN AL CONTEXTO BOLIVIANO 2.2 VALORACIÓN DE LA ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA ENTRE LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA Y BOLIVIA Y DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENDA DE EFICACIA Y CALIDAD. 2.3 ANÁLISIS DE TENDENCIAS SOBRE LA CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS DE DESARROLLO (RD)</p> <p style="text-align: center;"><b>3. CONCLUSIONES</b></p> <p>3.1. TEORÍA DEL CAMBIO DEL MAP BOLIVIA Y ADECUACIÓN AL CONTEXTO 3.2. IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENDA DE EFICACIA Y CALIDAD 3.3. TENDENCIAS EN LA CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS DE DESARROLLO</p> <p style="text-align: center;"><b>4. LECCIONES APRENDIDAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>5. RECOMENDACIONES</b></p>
--

La definición de este índice mostrado sirvió de guía y facilitó la organización interna del equipo. En este sentido, la Directora de Evaluación realizó una división del trabajo y asignó a cada persona una parte del Informe según la experiencia y el momento en el que había trabajado cada una. Para facilitar la tarea, consideró dividir el Índice, a modo orientativo, en función de las 12 preguntas de evaluación (y subpreguntas) para asegurar que éstas estarían respondidas junto al resto de necesidades que fueron surgiendo y que sin duda se tuvieron en cuenta en el análisis. Un ejemplo significativo, fue la necesidad de incorporar y focalizar el papel de un grupo de actores que tomaron relevancia en el proceso guiado por la propia lógica del programa (la sociedad civil boliviana).

Mi rol (como conocedora de la metodología utilizada en el proceso) estuvo ligado a la explicación de toda la Introducción y a la teoría que subyace al MAP y su adecuación al contexto, y por tanto a la definición del modelo lógico del MAP. En esta etapa, fue donde dicho modelo quedó cerrado a partir de una representación esquemática del diseño MAP (elaboración de un cuadro que dejaba plasmado, no solo el contenido del documento MAP –producto final- sino el proceso que conllevó la elaboración y puesta en marcha del MAP). Para dotarlo de sentido, se incorporó el esquema del marco teórico (Metodología 2010<sup>19</sup>) que, como ya mencionamos, nació para facilitar el proceso de establecimiento de los Marcos de Asociación de la Cooperación Española y fue tomado como referente para el MAP Bolivia.

Realizar esta labor ayudó a profundizar en el análisis de la información, donde se pudieron ver los “huecos” o “avances” que surgían a partir del diseño del MAP respecto del marco teórico de la intervención (Metodología MAP). Incluso, tener el modelo lógico como orientador del proceso facilitó conocer otros aspectos que no se consideraron tan relevantes, en un primer momento, y que después, a partir de la implementación de la herramienta metodológica -teoría del cambio- salieron a la luz.

<sup>19</sup> Metodología para el Establecimiento de Marcos Asociación País. Mayo 2010. Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

No obstante, se echó en falta, de nuevo, la participación más abierta y contrastada de los actores implicados en ese momento de reconstrucción de la teoría del MAP, que cómo ya hemos mencionado era imprescindible para el uso de los resultados de la evaluación y toma de decisiones en el futuro. Si bien se contemplaba la revisión posterior de todo el Informe, incluido este esquema, aparece otra vez la cuestión siguiente: la necesidad de que el mismo equipo de evaluación, tuviera que remarcar a la SGCID también en esta etapa, la importancia de cotejar con los diferentes actores sus necesidades y contrastar según avanzaba el proceso que se estaba conformando. Cómo ya hemos mencionado, las visiones y las expectativas ante el MAP eran muy diversas y diferentes

Es necesario tener en cuenta para comprender esta cuestión que, por un lado, era la primera vez que el equipo evaluador trabajaba con una metodología basada en la teoría, y por otro, se denotó una falta de impulso desde la SGCID como referente del proceso en incluir de manera activa la participación de las diferentes audiencias en todas las fases de evaluación.

Se estaría apuntando con esto a una lección aprendida del mismo equipo evaluador. Realizar de nuevo la evaluación hubiera supuesto matizar estos aspectos que han podido limitar el proceso y que siendo negociados en el inicio o durante la evaluación hubieran facilitado más la labor del equipo. Aparece, por tanto, la fase *–encargo de evaluación–* como un momento clave para entender el objeto, el contexto, establecer los procesos de comunicación, conocer qué es lo que realmente se quiere y dejar claras cuestiones cómo ésta que surgió de la participación de los actores en las diferentes fases.

Además, de la importancia y relevancia de esta cuestión, se continuó con el resto del trabajo y se puso énfasis en obtener un exhaustivo análisis de la información a partir de los datos obtenidos, teniendo en cuenta las preguntas de la Matriz y los indicadores establecidos. Veremos a continuación como esto quedó hilado con la interpretación de la información.

## 2.7 INTERPRETACIÓN

---

El planteamiento de esta fase casi final del proceso, vino dada a partir los hallazgos y toda la información extraída de la etapa anterior; si bien hay que considerar que es un proceso dinámico y desde el inicio ya se fueron recogiendo datos, documentación, que se utilizaron a lo largo de la evaluación y también en esta fase interpretativa. Por tanto, para tratar de explicar “¿qué es lo que estaba ocurriendo en el MAP?”, se utilizó como base el conjunto de datos, discursos, documentos y toda la información disponible para después realizar un abordaje general y dotar de sentido al proceso.

Bajo el paraguas de la Matriz de la Evaluación, siendo la herramienta que orientaba el proceso de recogida de datos, se fue configurando y relacionando toda la información para su interpretación.

Por un lado, se fue consciente que la filosofía que venía detrás del MAP se asentaba en los principios de la agenda de la eficacia de la ayuda procedentes de la Declaración de París (alineación, apropiación democrática, gestión basada en resultados, armonización, mutua responsabilidad) y que eso orientaría de algún modo la interpretación. Pero, por otro lado, contar con un enfoque metodológico como la teoría del cambio permitió ir más allá de establecer juicios de valor (si se cumplen o no los principios de la Declaración de París) dando globalidad y comprensión al proceso con la vinculación de las 3 dimensiones – estructura, procesos y resultados.

Por ello, las ideas se fueron organizando en relación a esas dimensiones y con una lógica basada en la teoría (del cambio), donde se daría la reconstrucción de la teoría del MAP, mostrando en la primera parte del informe la teoría de la implementación (diseño y puesta en marcha de la estrategia) y después reflejar las respuestas de los actores del MAP respecto a esa fase inicial de diseño.

En definitiva, se hizo una reconstrucción de la definición del MAP (a partir de una perspectiva sistémica), comparándola con la lógica de intervención extraída al inicio del proceso evaluativo e intentando responder, sin duda, a las necesidades definidas en la Matriz.

A medida que se iba dando esta fase de interpretación se amplió una reflexión que ya había surgido en la etapa anterior y se relaciona en cómo extraer la información a partir de las técnicas seleccionadas puede facilitar o limitar en un segundo momento la interpretación de las mismas. Por ejemplo, existe una necesidad informativa pero no se ha concretado en las entrevistas lo cual puede limitar la interpretación en algún sentido e intentar valorar un aspecto que no se ha focalizado desde el inicio. Eso nos lleva, de nuevo, a la cuestión clave de dibujar bien el programa y establecer unos buenos indicadores que nos proporcionen la información relevante. Es importante contrastar la teoría del cambio con los actores principales y dejarla bien definida antes de empezar el trabajo de campo, aunque después puedan aparecer nuevos aspectos, que podrán incorporarse al análisis.

Respecto al Enfoque Basado en Derechos Humanos aunque no se participó de forma directa cabe destacar, cómo ya se mencionó, el cambio de planteamiento a la hora de utilizar esta herramienta en el Informe de Evaluación. En un principio, se había planteado desde el equipo de evaluación que sirviera como marco interpretativo de los resultados de desarrollo<sup>20</sup> pero finalmente, este planteamiento no quedó del todo claro para la División de Evaluación que buscaba un análisis más técnico vinculado al análisis de los indicadores de los resultados de desarrollo (entendido como tendencias en los resultados dado que no era una evaluación final).

## 2.8 OTRAS CUESTIONES FINALES DEL PROCESO

---

En la presente Memoria no se llegará a describir las últimas fases del proceso “Recomendaciones”, por no contar con elementos suficientes para una reflexión desde la experiencia personal, y “Comunicación de Resultados” debido a un retraso en la planificación inicial de la evaluación. Una vez entregado el Informe Borrador a la División de Evaluación se alargó la devolución de los comentarios hasta un mes y medio después, limitando la descripción de esta etapa y las reflexiones que pudieran surgir respecto a ella.

En este momento, previo a los días de entrega de la Memoria,<sup>21</sup> está teniendo lugar la devolución del Informe Borrador con los correspondientes comentarios por parte de los actores implicados y la revisión conjunta de estos comentarios entre el equipo evaluador y la División de Evaluación. Ante estas limitaciones temporales, se imposibilita detallar específicamente las cuestiones esenciales que tuvieron lugar al final del proceso.

---

<sup>20</sup> El diseño del MAP define marcos de resultados, atado a políticas y estrategias bolivianas para los sectores Educación y Gobernabilidad (Planes Estratégicos de los Ministerios), Agua (PNSB), Salud (SAFCI) y Soberanía Alimentaria (Política nacional para la Seguridad y Soberanía Alimentaria).

<sup>21</sup> La devolución de comentarios y posterior reunión con la División de Evaluación tuvo lugar entre el 11 y el 14 de mayo de 2014. Plazo de entrega de la Memoria de Grado: 31/05/2014.

### 3. REFLEXIONES TEÓRICAS A PARTIR DE LA EVALUACIÓN

A partir de esta primera experiencia práctica en evaluación salieron a la luz un gran número de ideas y reflexiones que se han ido abordando en los apartados anteriores. Ante esta circunstancia y al hilo de ir describiendo el proceso vivido, se manifiesta la necesidad de sintetizar y enumerar las principales reflexiones teóricas y profundizar en aquellas que aparecieron desde la vivencia personal más reveladoras e importantes en el proceso.

1. La relevancia de los Términos de Referencia en el proceso evaluativo. Si bien deben guiar el proceso no deben suponer una limitación para ser completado con otras aportaciones que emerjan de la propia teoría u otros actores.
2. En hilo a lo anterior, surge la cuestión respecto a cómo enriquecer la teoría del cambio a través de una evaluación más participativa, donde se incluyan las preguntas y necesidades de los actores implicados.
3. La complejidad en la definición del objeto de evaluación y su abordaje plantean la cuestión de la evaluabilidad, ¿toda intervención, programa, proyecto,... puede ser evaluado?
4. Elección del enfoque metodológico -teoría del cambio-. Aportaciones de esta metodología al proceso de evaluación y comparación con el modelo orientado por criterios, predominante en el ámbito de la Cooperación al Desarrollo, y que no atañe para este caso.
5. La importancia de definir el modelo lógico (intrínseco al enfoque metodológico) desde el inicio del proceso y contrastarlo con los diferentes grupos de actores que participan en él hasta el final de la evaluación.
6. Riesgos de presentar hallazgos preliminares recogidos durante la fase de trabajo de campo sin un análisis previo.
7. La filosofía o principios en los que se inspira el MAP determina la forma de abordar la realidad y transformarla (extensible a todo programa o política ya que en todos hay una filosofía o ideología detrás). En este caso, los principios de la Declaración de París fueron la fuente de inspiración y orientaron, en un sentido, la fase de interpretación; no obstante, la teoría del cambio completó esta etapa con un enfoque comprensivo y sistémico.
8. La recogida de la información a partir de las técnicas seleccionadas puede facilitar o limitar la fase de interpretación de resultados.

En definitiva, la teoría del cambio (y otros elementos relacionados con ella) y la participación como factor esencial para la evaluación, son dos cuestiones sobre las que se van a profundizar, ya que como se ha ido observando a lo largo de este trabajo, la metodología seleccionada para la evaluación fue un elemento clave, y ya más ligado a lo personal y experiencia vivida, la participación de las y los actores fue otra cuestión que mantuvo toda la atención en el proceso vivido.

Ambas cuestiones se revisarán con mayor profundidad en los siguientes apartados. Desde los principales posicionamientos teóricos que existen y se consideran esenciales para abordarlas hasta la descripción de un marco teórico referencial que aborde ambas cuestiones planteadas.

### 3.1 EVALUACIÓN ORIENTADA POR LA TEORÍA<sup>22</sup>

---

Como punto de partida, es importante destacar los numerosos términos que aparecen para referirse a evaluación orientada por la teoría. En el caso anterior se ha mencionado en todo momento la *teoría del cambio*, en otras ocasiones se podrá acuñar el término la *teoría del programa*, o sencillamente mencionar *evaluación orientada por la teoría*. Esta metodología tiene un amplio bagaje teórico, apareciendo ya la idea básica en Schumann en los años 60 hasta más actualmente con Tomas Cook a principios del siglo XXI (Ligero: 20). Por tanto, las referencias que se han ido dando desde la teoría han sido numerosas y diferentes según el momento histórico. Asimismo, existen diferencias en la literatura de evaluación cuando se refieren a la teoría que subyace del programa donde se pueden encontrar términos referidos a “teoría del programa”, a “modelo lógico” o bien a “teoría de la acción”. Aunque con matices son, en definitiva, diferentes términos para denominar una misma idea o concepto.

Por ello, iniciar un proceso de evaluación definiendo estas cuestiones y conociendo las diferentes perspectivas teóricas que existen ayudarán después a la puesta en marcha del proceso evaluativo.

En este caso que se ha presentado en esta memoria de grado, la metodología de evaluación orientada por la teoría venía ya proporcionada desde los TdR por lo que la reflexión previa del equipo evaluador ya no estuvo tanto dirigida en introducir otra aproximación evaluativa, pero sí en profundizar en otras cuestiones fundamentales para la metodología y el enfoque elegido.

Para ello, se muestra a continuación el planteamiento teórico de la evaluación orientada por la teoría y su aportación al proceso frente al planteado por una evaluación preordenada que cómo ya se ha visto está ampliamente extendida en el campo de la cooperación al desarrollo.

La evaluación orientada por la teoría es un *proceso que en primer lugar identifica cómo funciona la intervención y qué resultados pretende obtener construyendo un modelo teórico del programa y, en segundo lugar estructura todo el proceso de indagación a través de dicho modelo teórico* (Ligero:19). Se trata de identificar los mecanismos, las relaciones causales que han llevado a la implementación del programa. Por tanto, la evaluación se centraría en la comprensión de las relaciones causales de la teoría del programa donde la mirada va más allá en el cumplimiento o no de los objetivos propuestos.

Para Carol Weiss, la comprensión del programa resulta fundamental para el mejor desarrollo de las distintas fases de la evaluación desde la formulación de preguntas de evaluación, pasando por la comprensión de los datos, la interpretación de las evidencias, la formulación de recomendaciones, hasta el informe y el meta-análisis (1998: 46-47). Una evaluación que fuera exclusivamente la medición de si los objetivos esperados se han traducido en efectos sería considerada por Stufflebeam y Shinkfield como una cuasievaluación (1987: 70). Como alega María Bustelo (2001: 112-113), sin tener en cuenta la información sobre los productos, los procesos de puesta en práctica, el diseño y teoría subyacente al programa, la evaluación no sería útil en el cumplimiento de sus funciones de mejora o rendimiento de cuentas, ni se conseguiría alcanzar una comprensión suficiente del programa.

---

<sup>22</sup> En este apartado se utilizará el término de evaluación orientada por la teoría de manera amplia (incluyendo los términos teoría del cambio, teoría del programa, etc.), teniendo en cuenta los diferentes enfoques que desde la literatura de evaluación se han ido dando.

Marvin Alkin (2011: 60-62) también habla de la importancia de conocer el significado del programa y la interrelación de los elementos que lo componen (personal, recursos materiales, estructura) para comprender y mejorar dicho programa. Afirma, de hecho, que no se puede evaluar un programa sin entender lo qué es (2011: 68).

Se presenta, en definitiva, una oportunidad en la evaluación para responder al qué, cómo y porqué del programa, que para el caso referido en la Memoria, queda reflejado en el MAP Bolivia (objeto de esta memoria de grado).

Otro de los elementos fundamentales de la evaluación orientada por la teoría, es precisamente, identificar esa teoría, modelo lógico o teoría de la acción<sup>23</sup>. Qué lógica hay detrás del programa y qué es lo que ha llevado a implementar las acciones y por tanto, obtener esos resultados y no otros.

Lo ideal es que los programas estén contruidos a partir de una construcción cuidadosa de las actividades pero no es lo más frecuente (Alkin, 2011). Por ello, es importante plasmar en un gráfico las relaciones causales que van desde los inputs a través de los procesos hasta provocar los resultados (Stufflebeam, 2001).

La construcción, reconstrucción o identificación del modelo lógico establece diferentes dimensiones (contexto, inputs, estructura, procesos, resultados) que varían en función de las y los autores que se refieren a ello. La propuesta de Ligeró, J.A en su manual "Dos Métodos de Evaluación: Criterios y Teoría del Programa", aborda diferentes perspectivas teóricas en la definición del modelo lógico y que facilitan la comprensión del mismo.

Más allá de entrar en detalle en las dimensiones que lo componen (no es el propósito de este trabajo teórico) se reflejará la importancia de realizar una representación del modelo lógico y las diferentes fuentes que existen para obtener ese modelo.

Cómo ya mencionaba Marvin Alkin en su manual "Evaluation Essentials. From A to Z", no es frecuente encontrar una construcción del programa cuidadosa, además tal y como define Weiss (1998: 55), existe más de una teoría detrás del programa que pueden ser explícitas o no, y que además no en todos los casos se construyen en términos racionales. Además, puede haber una distancia entre lo programado y lo real, entre lo que se dice y lo que se hace (Ligeró, 2011). Por ello, es importante en la evaluación obtener un modelo lógico que detalle todas las teorías existentes para comprender el programa y contar con la implicación de los diferentes actores para la construcción del modelo lógico (elemento fundamental que veremos en el punto 3.2).

La obtención de esta teoría puede venir desde diferentes fuentes tal y como describe Ligeró en su manual (página 33), y que se describen a continuación:

- Realización de entrevistas a actores clave.
- Revisión de la documentación del programa.
- Observar el programa.
- Revisión de la literatura en la investigación y evaluación.
- Ideas provenientes del propio equipo evaluador.

---

<sup>23</sup> Se tratará indistintamente a lo largo del capítulo, modelo lógico, teoría del programa o teoría de la acción.

Éstas son las fuentes principales por las cuales se puede construir el modelo lógico y por supuesto, con la colaboración de los actores, como ya mencionábamos y trataremos más adelante.

Para el caso de la evaluación del MAP Bolivia este aspecto, cómo ya se recogió en la primera parte de la Memoria, tomó cierta relevancia ya que no fue construido el modelo lógico explícitamente desde el inicio. No obstante, según avanzaba el proceso si se consiguió abordar esta cuestión, acercándose a la comprensión del programa.

Desde el plano teórico, los autores hablan de que el desarrollo y la representación del modelo lógico en una etapa temprana conducen a una mayor comprensión (Alkin, Weiss, Ligeró y otros) pero en la realidad no es tan sencillo y las circunstancias (contexto de la evaluación) determinan en muchas ocasiones en qué momento tiene lugar esa representación y quién participa en su desarrollo.

Cabe mencionar, que el proceso de elaboración del modelo lógico que se dio en la evaluación del MAP Bolivia tuvo en cuenta las fuentes descritas (realización de entrevistas, revisión de documentación, revisión de literatura, observar el programa) y que se pretendió mantener el rigor y la flexibilidad ante los diferentes actores implicados. Otra cuestión, fue la utilidad y la difusión que se dio del mismo dentro del proceso de evaluación, de ahí la importancia de la participación en la evaluación y negociar desde el inicio con el conjunto de actores, los términos del proceso que se va a llevar a cabo.

Por otro lado, es importante tener en cuenta cómo se va a distribuir la información que subyace al modelo lógico. Se cuentan con referencias teóricas que definen distintas formas de representar el programa (esquema o gráfico) a partir de las dimensiones que se interrelacionan en dicho programa (obteniendo una perspectiva sistémica). Por ejemplo, Stufflebeam diferencia en su modelo CIPP entre *contexto, inputs, procesos y resultados*; Kellogg Foundation define *objetivos, inputs, estructura y procesos, output (objetivo) y resultado*; Ligeró sintetiza en su manual “Dos Métodos de Evaluación: Criterios y Teoría del Programa” diferentes propuestas teóricas y propone *estructura, procesos, resultados*.

Especificar y “colocar” en las diferentes dimensiones la información es generar y construir la teoría. Se estaría ante un marco que determina las variables que deben ser medidas en evaluación (Davidson, en Ligeró, 2011).

En la evaluación MAP Bolivia se eligió una representación esquemática (no un gráfico dada la amplitud y complejidad del programa), el cual no fue desarrollado desde el inicio del proceso y no se contó con la participación suficiente (de los actores) para su elaboración. Por otro lado, la representación tuvo en cuenta las dimensiones que desde los TdR se definieron (diseño/estructura, procesos y resultados). Esta elaboración, como ya se ha mencionado tuvo en cuenta diferentes fuentes teóricas (documentación) y prácticas (entrevistas).

Por tanto, se observa cómo existen diferentes formas de manejar la cuestión, y que desde la literatura hablan desde establecer la teoría a partir de documentos del programa (Rossi y Chen en Ligeró, 2011) o construir varios modelos lógicos hasta la posibilidad de basarse en los datos más que de estructuras o hipótesis previas (Weiss, 1998). Marvin Alkin explica, en concreto, que la tarea del evaluador es ayudar al personal del programa a extraer la propia lógica y explicitarla, intentando no suplantar con las ideas y experiencia (teórico-práctica) del evaluador.

### 3.1.1 Necesidades Informativas y Preguntas de Evaluación

Con la creación de este marco teórico se estarían identificando los aspectos a evaluar (preguntas de evaluación), qué es lo que se convierte en el núcleo fundamental del proceso evaluativo.

Las preguntas de evaluación es algo común a otras aproximaciones evaluativas, para este caso, Weiss (tomado como enfoque en el MAP Bolivia) concreta una propuesta<sup>24</sup> que pone la mirada en:

- Cuestiones sobre resultados finales
- Cuestiones sobre procesos
- Indagaciones acerca de si los resultados son atribuibles al programa
- Indagación sobre si existen conexiones entre los procesos y los resultados.
- Cuestiones que facilitan las explicaciones sobre diferentes aspectos.

Respecto a cómo medir esas cuestiones (métodos y técnicas) la evaluación orientada por la teoría no tiene por qué estar adscrita a ningún tipo de técnica concreta (Ligero, 2011). Las técnicas elegidas dependerán del enfoque teórico de la propia evaluación, que para el caso del MAP Bolivia, se concentró en una mirada constructivista teniendo en cuenta más el discurso de los agentes implicados que en el análisis cuantitativo (no obstante se consideró también la información cuantitativa existente).

Una de las etapas finales de la evaluación orientada por la teoría es el análisis de los datos derivados de las preguntas de evaluación. Con la información disponible se realiza un estudio donde se revisa la teoría subyacente y permite conocer la cadena causal de medios y fines que recorre el programa para saber donde ha fallado éste o cuáles son las claves del éxito (Weiss, 1998).

Es importante, tener en cuenta que la representación del programa en un momento del tiempo puede cambiar más adelante ya que son documentos vivos que tienen que ser revisados con las partes interesadas. (Alkin, 2011).

Por tanto, esta metodología proporciona una base (el esqueleto) para después ir conformando el proceso de evaluación a partir de otros elementos que enriquezcan la evaluación. Permite flexibilidad y adecuación a los diferentes programas. Tener claro las posibilidades que da la evaluación orientada por la teoría es importante para configurar el proceso de evaluación. Stake afirma que la negociación y la definición del proceso comienzan desde la generación del contrato (Stake: 285).

No obstante, existen ciertas debilidades o críticas que se han dado para esta metodología y que no pueden dejar de ser referenciadas a modo general: modelo subjetivista, confianza excesiva en validar la teoría, generalizar los hallazgos<sup>25</sup>.

A partir de este recorrido descriptivo y reflexivo de la evaluación orientada por la teoría se pretende ver cómo se conforma (en grandes rasgos) esta metodología y a la par iluminar cómo el mismo proceso aporta a la comprensión del programa y a la evaluación misma. La intención, por tanto, ha sido mostrar grosso modo las aportaciones de la evaluación orientada por la teoría.

---

<sup>24</sup> Extraído del Documento de Trabajo "Dos Métodos de evaluación. Criterios y Teoría del Programa". Ligero, J.A (2011) a partir del manual *Evaluation*. Weiss, C. (1998).

<sup>25</sup> Información detallada sobre ventajas, debilidades y críticas en Documento de Trabajo "Dos Métodos de evaluación. Criterios y Teoría del Programa". Ligero, J.A (2011)

### 3.1.2 Evaluación de Criterios; Limitaciones

A continuación, se refleja qué supone realizar, a modo general, una evaluación por criterios en el ámbito de la cooperación y las limitaciones que eso hubiera supuesto a la Revisión Intermedia del MAP Bolivia.<sup>26</sup>

El modelo de evaluación extendido en el ámbito de cooperación al desarrollo, es aquel definido como modelo preordenado, por criterios y estándares propuesto por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE<sup>27</sup> Define evaluación como la *apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. La evaluación también se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa. Se trata de una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de una intervención para el desarrollo planeado, en curso o concluido.* (OCDE, 2010).

Para lograr esto, propone y define una serie de principios y criterios para la evaluación que debe ser promovida desde las agencias financiadoras de los países miembros de esta organización internacional (OCDE, 2010b):

**CUADRO 8: Criterios y premisas del CAD para la realización de evaluación**

PRINCIPIOS	CRITERIOS
Propósitos de la evaluación Imparcialidad e independencia Credibilidad Imparcialidad Participación de donantes y receptores Evaluación de la programación Comunicación de resultados y retroalimentación	Relevancia o pertinencia Eficacia Eficiencia Impacto Sostenibilidad

Stake define estándares de evaluación, como una cantidad, un nivel o una manifestación de un criterio determinado que indica la diferencia entre dos niveles de mérito distintos. Es una puntuación de corte, como la que marca la diferencia entre un aprobado y un suspenso, pero que también puede ser aplicable a otros méritos (Stake, 2006). De acuerdo al CAD (OCDE, 2010b), los estándares propuestos para los criterios antes mencionados no implican normas obligatorias, al tener como función el servir de guías para las buenas prácticas, mejorar la calidad e impulsar la contribución de la evaluación en la mejora de los resultados de desarrollo.

Utilizando la lógica de Deborah Fournier (Fournier, D. en Stake, 2006), la evaluación por criterios, en el caso de Cooperación al Desarrollo, implicaría:

<sup>26</sup> La idea no es reflejar cómo se hubiera implementado una evaluación por criterios en el MAP Bolivia, sino presentar, de forma resumida, en qué consiste el modelo preordenado y cómo contar con la “estandarización” limita una comprensión global en la evaluación (a diferencia de la teoría del cambio). Se reconoce, no obstante, las ventajas y aportes de este modelo que puede dar al proceso de evaluación.

<sup>27</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

1. Establecimiento de criterios sobre el mérito del programa: ¿En qué dimensiones debe funcionar bien el evaluando?
  - Dimensiones para el CAD: Relevancia o pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad.
2. Construcción de estándares: ¿Cuál es el funcionamiento mínimamente bueno que debe alcanzar el evaluando?
  - Los estándares son definidos de acuerdo a los indicadores de evaluación.
3. Medir el rendimiento y compararlo con los estándares: ¿Hasta qué punto funcionó bien el evaluando?
  - Metodología de la evaluación, evaluación de resultados.
4. Sintetizar e integrar los datos en un juicio o valoración del mérito o de la valía: ¿Cuál es el mérito o la valía del evaluando?
  - Valoraciones sobre la valía de una intervención en torno a los criterios CAD.

Si bien este método unifica el lenguaje y disipan incertidumbres sobre cómo acometer el trabajo evaluativo, sobre todo en las primeras fases ya que sólo hay que disponer los criterios preestablecidos y los mecanismos que proponga el método (Ligero, 2011), se corre el riesgo de generar una estructura única de evaluación. Ligero (2011: 15-19) apunta para el modelo de evaluación basada en criterios otras limitaciones referidas a:

- La presunción de marcos comunes de valores para realidades socio culturales, económicas y políticas complejas y diversas entre sí.
- Creación de una evaluación parcial.
- Tendencia a centrarse casi exclusivamente en los resultados, algo difícil logro en programas complejos y multidimensionales.
- Imposición de valores, revestidos de objetividad.
- Enjuiciamiento, no comprensión.

Teniendo en cuenta estas limitaciones referidas y otras que surgen desde la propia experiencia evaluadora, realizar una evaluación del MAP Bolivia a partir de este modelo no hubiera permitido alcanzar una visión completa y comprensiva de la estrategia. Se habrían quedado fuera cuestiones fundamentales respecto a las acciones y procesos llevados a cabo y que además formaron parte fundamental en la Revisión Intermedia. Por otro lado, se hubiera tendido a crear un marco común en una estrategia tan plural y multidimensional como es la estrategia MAP y que además tiene una fuerte influencia del contexto del país. En resumen, se estaría dejando fuera uno de los propósitos fundamentales de la evaluación, la comprensión, la ilustración para acciones futuras (*enlightenment*) y dirigiéndose en síntesis al control de responsabilidades y la rendición de cuentas (*accountability*)<sup>28</sup>.

Bien es cierto, que cada uno de los propósitos de la evaluación (comprensión, mejora, y rendimiento de cuentas) tiene sentido en sí mismo, entonces habrá que buscar que se quiere con cada evaluación en concreto. *Si lo que se quiere es la mejora será más importante pensar en sistemas centrados en la comprensión como la evaluación de la teoría del programa para después poder deducir recomendaciones concretas. Si por el contrario lo que se busca es producir un rendimiento de cuentas público, un sistema adecuado es la evaluación por criterios.* (Ligero, 2011: 45).

---

<sup>28</sup> Adaptación propuesta por Daniel Stufflebeam y Anthony J. Shinkfield (1987) sobre las funciones de la evaluación.

Esa búsqueda, sería, la que definiría la elección de un modelo u otro, siendo consciente que no solo se cuenta con estas dos aproximaciones evaluativas (teoría del programa y por criterios). El bagaje de modelos y usos de la evaluación tiene un carácter muy amplio actualmente y sigue en evolución.

### 3.2 LA PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

---

Otra de las cuestiones fundamentales que se dieron en el proceso de evaluación vivido fue el elemento de la participación. Tal y como se describía al inicio del capítulo, surgieron diferentes reflexiones en relación a esta cuestión. Por ello, a lo largo de este apartado se hará referencia a lo que nos dice la literatura, a partir de la revisión de los enfoques de referencia sobre participación, y su relación con el proceso de evaluación del MAP Bolivia. Y cómo, además, poder incorporar las necesidades de los diferentes actores implicados en el proceso haciendo de esta forma más participativa la evaluación y enriquecer la metodología utilizada – teoría del cambio-.

Para el primero de los casos, se identifica a partir de la clasificación realizada por Stufflebam y Shinkfield<sup>29</sup>, una serie de *enfoques participativos*. Se reflejan los más destacados a partir de esta revisión de la literatura<sup>30</sup>:

**1. Egon Guba y Yvonna Lincoln** desarrollan el **enfoque de evaluación de cuarta generación**, que ha tenido una importante repercusión, ya que ha supuesto la base para otros enfoques de tipo participativo. Este enfoque supone una propuesta ontológica, epistemológica y metodológica basada en el paradigma naturalista y constructivista, radicalmente distinta al paradigma positivista e hipotético deductivo hasta entonces dominante. Los principios fundamentales de esta nueva propuesta son organizados por sus autores a través de cinco conceptos axiomáticos:

- Pluralismo de valores (reconocer y valorar las diferencias, donde es esperable el conflicto), construcciones de los agentes críticos (las realidades son construcciones sociales relativas a quienes la sostienen).
- Mérito y valor (dependiendo el primero de las características internas y el segundo de las externas).
- Justicia (nadie debe tener especial preferencia en los procesos de evaluación).
- Negociación (solo se concibe la evaluación justa, a través de la negociación).

Además, estos autores distinguen 8 rasgos distintivos de la evaluación como proceso:

1) Socio-político; 2) de enseñanza aprendizaje; 3) continuo, recurrente y divergente; 4) que crea “realidad”; 5) emergente; 6) con resultados impredecibles; 7) de colaboración; 8) que el mejor formato es el estudio de caso.

**2. El propulsor del enfoque de la evaluación para el empoderamiento es David Fetterman**, que consiste en el uso de los conceptos, técnicas y hallazgos de la evaluación para promover mejoras y autodeterminación. Su principal propósito es ayudar a la gente a ayudarse a sí misma y a mejorar sus programas utilizando un formato de autoevaluación y reflexión.

---

<sup>29</sup> Stufflebeam, D. y Shinkfield, A. (1995). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós.

<sup>30</sup> Resumen realizado para el Magister en Evaluación de Programas y Políticas Públicas. XI Promoción 2012-2014 que corresponde al primer trabajo intersesiones junto a la devolución realizada por la tutora asignada durante el ciclo formativo. Referencias utilizadas Stufflebeam, D. y Shinkfield, A. (1995). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica y Capítulo 2 de la Tesis Doctoral de María Bustelo “La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España”*.

Se proponen emplear tanto metodología cuantitativa, como cualitativa y considera que la evaluación nunca es neutra, siendo un acto político en sí mismo.

Los pasos a dar en este tipo de evaluación son:

- Determinación de donde se encuentra el programa.
- Establecimiento de objetivos y metas.
- Desarrollo de estrategias y ayudas a los participantes para elaborar sus estrategias en busca de sus objetivos.
- Documentar el programa, ayudando a los participantes a determinar el tipo de información necesaria para documentar un proceso creíble hacia los objetivos.

3. Por último para el **modelo de la evaluación pluralista** propuesto por **Eric Monnier**, es conveniente tener en cuenta su visión sobre la acción de los poderes públicos, las políticas públicas innovadoras y las relaciones entre el estado y la sociedad civil. Para este autor las políticas públicas innovadoras requieren siempre de la negociación, ya que existen fuertes intereses políticos en torno a las mismas, y a esto hay que añadir la complejidad de las relaciones existentes entre los poderes públicos y la sociedad civil. Plantea que para analizar esta realidad hay que superar los modelos jurídicos y técnico-económicos de acción de los poderes públicos. Expone que el dispositivo de evaluación debe cumplir al menos 3 papeles:

- Instrumento de observación que permita mejorar la realidad.
- Instrumento de medida de los fenómenos sociales.
- Instrumento que ayude a los actores sociales a tomar conciencia de sus expectativas y a ajustarlas a la realidad.

Finalmente para Monnier, el tema de la evaluación está estrechamente ligado con el reconocimiento de la política como modalidad de acción colectiva, y con una visión pluralista del poder, que implica una multiplicidad de centros de poder, lo que obliga a la evaluación a estar muy apegada al terreno.

Aparecen otros enfoques también con un foco específico en la participación de la evaluación, que grosso modo se refieren a:

- El **enfoque orientado a la utilización** pone su énfasis en ofrecer una información útil y utilizable para los agentes críticos y responsables del programa. Para **Michael Patton**, principal representante de este enfoque, el mayor problema de las evaluaciones, es que la mayoría no son útiles para los potenciales usuarios. Para lograr esto considera que se deben dar varias premisas, entre otras: a) que la utilización debe ser la guía conductora de todo el proceso evaluativo; b) por cuestiones de tiempo y recurso la evaluación debe centrarse en algún aspecto específico; c) las evaluaciones deben diseñarse y adaptarse según la situación (donde introduce su listado de variables situacionales), donde no funcionan las recetas estandarizadas. Otros aportes de Patton es la introducción del tema de la ética en la evaluación, así como la utilización de procesos participativos, para cambiar la cultura del programa y facilitar el aprendizaje organizativo.

- El **enfoque centrado en el cliente**: El pionero de este enfoque es **Robert Stake** y también se puede mencionar a **Barry MacDonald**. Se pone el énfasis en ayudar a las personas implicadas en la gestión cotidiana de los programas. El propósito es el de ayudar a las y los profesionales a entender el funcionamiento de las actividades del programa y en el grado en que son valoradas por los destinatarios y los expertos.
- El **enfoque centrado en el consumidor**. Su propósito es el de juzgar servicios y bienes alternativos, ayudando a contribuyentes y profesionales a elegir más inteligentemente los bienes y servicios a consumir. El máximo representante de este enfoque es **Michel Scriven**, quien ha desarrollado teóricamente el elemento valorativo de la evaluación, y la define justamente como la determinación del mérito o valor de lo que se evalúa.

Entre las fortalezas de este tipo de enfoques aparecen los siguientes elementos: se da voz a los agentes críticos en el programa y fomenta la cooperación con el evaluador; también ayuda a que estos agentes críticos comprendan mejor el programa y fomenta el aprendizaje sobre evaluación, principalmente entre los profesionales del programa.

Entre las limitantes, está por ejemplo, que la mayor parte de los agentes críticos están más interesados por el programa, que por su evaluación, lo que implica que resulte difícil conseguir la participación de todos. Por otro lado, aunque parece que estos procedimientos aumentan la relevancia y factibilidad del estudio, no está claro que lo haga con respecto a la calidad técnica. Por último, es difícil que algunos agentes críticos, como los beneficiarios, tomen decisiones o influyan en el futuro del programa.

En relación a lo que se planteó en la evaluación del MAP Bolivia, el objeto de evaluación se tomó como una herramienta marco pero también como un proceso, y como tal se veía influido por distintos elementos contextuales que condicionan al objeto evaluado.

Para establecer el momento actual de los distintos elementos contextuales se tomaron en cuenta algunas cuestiones de los diferentes enfoques participativos que se acaban de reflejar y que de manera resumida son:

- La **dimensión política de la evaluación**: tuvo especial relevancia el conocer y reconocer la dimensión política que conlleva tanto el desarrollo del MAP como de la dinámica políticas y de las políticas públicas bolivianas con las que se interrelaciona.
- El **reconocimiento de la pluralidad de sistemas de valores**: legitimar, reconocer y respetar la diversidad de intereses, perspectivas y opiniones de todos los agentes sociales e institucionales implicados en el proceso.
- La **utilidad social de la intervención**: responder a necesidades de información del conjunto de actores y los usos posibles y potenciales de la evaluación, desde una visión constructivista. Uno de los elementos clave de este aspecto fue la búsqueda de credibilidad alcanzada por los resultados del proceso evaluativo, así como la legitimidad de los mismos ante los actores sociales implicados.
- Un **proceso conjunto y en colaboración**: participación activa e igualitaria de todas las partes interesadas.
- **Proceso abierto al aprendizaje colectivo**: creación de conocimiento efectuada de manera colectiva y participativa, de manera que todas las partes implicadas incidieran en el propio proceso y éste pudiera reconocerse como parte integrante del desarrollo plurinacional, acorde con los esquemas de las políticas bolivianas. Un proceso abierto e informado fue además el hilo conductor para el aprendizaje conjunto y el aspecto formativo de la evaluación.

Teniendo en cuenta lo reflejado a lo largo de este apartado, podemos decir que para la puesta en marcha de una evaluación es determinante elegir uno u otro enfoque o incluso elegir planteamientos de varios de ellos eso influye, a su vez, en la participación que vayan a tener los agentes críticos en el proceso de evaluación. Cada enfoque da una prioridad distinta a los stakeholders.

Como segunda cuestión clave en este apartado, aparece otro elemento fundamental para el proceso de evaluación y que se manifestó en diferentes momentos del mismo. Se estaría hablando de la **incorporación de las necesidades de los diferentes actores en el proceso**. A partir de la experiencia vivida se ha mostrado clave en la evaluación saber identificar quiénes son los actores implicados en el proceso, cuáles son sus necesidades y cómo incorporarlas a dicho proceso.

Se destacan algunas cuestiones fundamentales desde la literatura de evaluación<sup>31</sup> y que pueden dar luces sobre cómo abordar la participación en el proceso de evaluación:

La participación de los actores implicados en la evaluación incrementa el conocimiento y el aprendizaje sobre el programa. Incorporar las necesidades de los diferentes actores a partir de una relación positiva, buena comunicación y cooperación ayuda a que la evaluación sea exitosa, al menos, significaría no hacer un mal uso de la evaluación (Alkin, 2011). Por ello, es importante conocer las preocupaciones de los actores que están en el programa, teniendo en cuenta que todos no pueden participar<sup>32</sup> y que esta participación dependerá del momento del proceso de evaluación (no significa la misma colaboración en la parte del diseño, que en otras fases como la interpretación).

Por tanto, es importante llegar a un acuerdo sobre las cuestiones que deben ser abordadas; identificando los actores principales siendo consciente que no se puede incluir a todos en cada etapa de evaluación. Para ello, Marvin Alkin propone que se debe poner el foco en aquellas personas que se preocupan por la evaluación queriendo mejorar el programa y aquellas otras que pueden y quieren influir en la toma de decisiones sobre los cambios en el programa y su mejora a partir de la evaluación.

Este autor habla de identificar, en definitiva, a los “primary stakeholders”<sup>33</sup> con interés en utilizar la evaluación para hacer una mejor del programa. No obstante, también hay que dirigir la mirada a otros actores que no necesariamente deben estar implicados en la gestión y ejecución del programa, por ello hay que comprobar y asegurarse que esos otros actores reflejan y manifiestan sus preocupaciones llegando hasta esos “primary stakeholders”.

A partir del mapeo e identificación de todos estos actores se podrá comenzar con la búsqueda de las preguntas clave, que durante el proceso de evaluación se irán dando forma.

Para Alkin (2011: 84) las preguntas son propiedad de los interesados y el evaluador debe responder, dar respuesta a las preguntas que son importante para éstos. Inicialmente no es recomendable poner límites en la búsqueda de preguntas; los y las participantes deben sentirse libre de decir lo que les preocupa y le parece importante. En un segundo momento, ya se podrá acotar las preguntas y seguir reflexionando sobre ellas. El rol del evaluador deberá estar en sugerir e incentivar en la formulación de preguntas sin mostrar inclinaciones disciplinarias.

---

<sup>31</sup> Para este caso se ha elegido a Marvin Alkin y el Manual “Evaluation Essentials. From A to Z” (2011) como autor de referencia y se incorpora más en detalle la propuesta de Stake como uno de los precursores de enfoques participativos.

<sup>32</sup> Marvin Alkin puntualiza que no es posible atender a todos las personas implicadas y que para ello será necesario identificar a los “primary stakeholders”.

<sup>33</sup> Término acuñado por Marvin Alkin en el Manual “Evaluation Essentials. From A to Z”.

Después es importante determinar si las preguntas demandan o exigen una respuesta, es decir, si la respuesta que se da a la pregunta es importante para la evaluación. Esta cuestión es esencial, ya que algunas preguntas pueden ser brillantes pero nadie puede dar una respuesta, entonces carece de valor. Por ello, es esencial para la evaluación determinar conjuntamente las preguntas ya que es una forma de hacer útil el proceso además de conocer si realmente quieren respuestas los actores.

Por otro lado, Stake comenta que el evaluador debe tomar un enfoque y una posición respecto a la forma de hacer evaluación pero aún con ello, se puede conseguir una evaluación comprensiva y acordar la participación de los actores en un mismo proceso teniendo en cuenta que no se pueden abordar todas y cada una de las cuestiones que surgen desde los diferentes actores. No obstante, son muchas de las formas, según apunta el autor, que se puede hacer más participativa una evaluación. Desde poner el foco en las percepciones, necesidades de los actores hasta implicarles más en el proceso de evaluación asumiendo parte o totalidad de la gestión del estudio. Situar la atención en los actores, hace más comprensivo el proceso de evaluación pero con ello no se pretende servir directamente a esos grupos, más allá de lo que suponga ayudar a que conozcan mejor la calidad del programa. (Stake, 274).

Es decir, Stake plantea que el propósito de la evaluación es ayudar a los agentes implicados a entender el programa (qué tiene de bueno, y qué tiene de malo) pero no de serles útiles para la solución de los problemas que aparecen y la posterior mejora del programa (es un rol que deben llevar a cabo una vez se finalice con el proceso de evaluación gracias a la comprensión del programa).

A partir de esta idea, el autor, sitúa por un lado, la evaluación como ejercicio de identificación de la calidad del programa y por otro, la mejora del funcionamiento del programa (visión contemplada por Patton). En este sentido, Stake afirma y se posiciona confirmando que “independientemente del uso, ya que no es rol del evaluador, es el valor y el mérito del programa donde tiene que situarse la evaluación” (2006, 276).

A partir de conocer algunos posicionamientos teóricos para la inclusión de la participación de los diferentes actores nos pueden dar luces de cómo plantearlo en el proceso de evaluación, teniendo en cuenta que muchas veces la teoría no consigue abordar todas las cuestiones que surgen en la realidad.

Desde la evaluación del MAP es una cuestión que se tuvo en cuenta desde el inicio, pero que en mayor o menor medida se ha podido conseguir. No es una tarea fácil incluir a todos los actores existentes en la estrategia MAP como se pudo comprobar en alguna de las fases ya descritas. Por ejemplo en la fase de trabajo de campo, se pudo observar, que además de sentirse o no representados en la evaluación, era algo que iba más allá, y se planteaba la idea que no se sentían identificados con el propio MAP y que esa posición ya tomada desde el inicio, quizás limitaba el sentido propio de realizar una evaluación participativa.

Es importante, tener en cuenta el contexto político donde se sitúa el MAP y los posibles “conflictos” preexistentes entre los actores implicados en el MAP que se escapa de la propia evaluación y la finalidad de la misma.

## 4. LECCIONES APRENDIDAS

A lo largo de la presente Memoria se han ido presentando diferentes ideas que desde la experiencia personal y profesional se han vivido. Un ejercicio muy enriquecedor y con la satisfacción de haber vinculado y construido un conocimiento desde la teoría y la práctica.

Por ello, en esta parte de <<Conclusiones>>, se quiere mostrar, no la síntesis de lo ya expresado y que se espera haber dejado claro e hilado hasta la página anterior, sino de las cuestiones fundamentales que han aparecido durante el aprendizaje experimentado.

De esta forma se presenta una síntesis de elementos claves, que teniendo lugar otro proceso similar o no de evaluación, se deberían tomar en cuenta y que ayudarán a la construcción de un proceso, tan apasionante, como es la evaluación.

A continuación, se detallan una serie de aspectos referidos al proceso experimentado y siendo consciente de que existen otras cuestiones a considerar pero que no son el propósito de esta Memoria. Se refieren a:

- Definir todas las cuestiones claves desde el inicio de la evaluación, es un elemento fundamental para que el proceso que se lleve a cabo mantenga un hilo conductor y una coherencia adecuada para todas las partes implicadas. La fase de “Encargo de Evaluación”, que en ocasiones puede ser considerada de menor importancia, es fundamental para consensuar y negociar todos los aspectos claves del proceso.
- Dotar de sentido a la evaluación por el conjunto de actores implicados y que sientan como propio el proceso es fundamental para avanzar en los propósitos de la evaluación (comprender, mejorar y rendir cuentas).
- Tanto la literatura y práctica de evaluación presentan diferentes enfoques y modos de evaluar, por ello no es necesario adscribirse a una sola forma de evaluar. Aprovechar todas las posibilidades que se presentan en el campo de evaluación es fundamental para realizar un proceso reflexivo y comprensivo para todas las partes.
- Unida a la idea anterior, en cada fase del proceso de evaluación se pueden incorporar elementos que enriquezcan el enfoque o metodología seleccionada. No limitarse o seguir unívocamente a un enfoque; se pueden incorporar diferentes cuestiones desde la teoría y la práctica que sean útiles al proceso y ayuden a clarificar al mismo.
- Los diferentes componentes del contexto dados para una evaluación son fundamentales y hay que tenerlos en cuenta y conocerlos para saber adecuarlo a al proceso. Anticiparse a cuestiones del contexto o adecuarse al mismo, es clave para la evaluación y el éxito de la misma.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- **Aguilar, M.J** (2004) *Evaluación participativa: dilemas y posibilidades*. Ponencia marco presentada en el VIII Congreso Español de Sociología. GT01 Metodología. Sesión 2ª Evaluación de programas de intervención social: perspectivas metodológicas. Alicante: 23-25 septiembre.
- **Alkin, M.** (2010) *Evaluation Essentials: From A to Z*.
- **Alvira, F.** (2004) *Epistemología y metodología de la evaluación*. Ponencia marco presentada en el VIII Congreso Español de Sociología. GT01 Metodología. Sesión 2ª Evaluación de programas de intervención social: perspectivas metodológicas. Alicante: 23-25 septiembre.
- **Ballart, X.** (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?* Madrid: MAP.
- **Bustelo, M** (2001). La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España: 1995-1999. Madrid: UCM. Tesis Doctoral. Publicación electrónica.
- **CAD** (1995). *Principios del CAD para una ayuda eficaz. Manual de la ayuda al desarrollo*. Madrid: Mundi-Prensa/OCDE.
- **Cohen, E. y Franco, R.** (1993). *Evaluación de Proyectos Sociales*. Madrid: Siglo.
- **Cooperación Española en Bolivia (2010)**. Marco de Asociación País 2011-2015 y Anexos.
- **GCI Consultoría (2014)**. *Informe Preparatorio e Informe Borrador de la Revisión Intermedia del MAP Bolivia 2011 – 2015*. (Pendiente de entrega del Informe de Evaluación Final).
- **Greene, J. C.** (1999). The inequality of performance measurements. *Evaluation* 5: 160-172.
- **Larseen, P. D** (2007) *¿Debemos evaluarlo todo? o de la estimación de la evaluabilidad a la cultura de la evaluación*. Evaluación de políticas públicas. N. ° 836.ICE
- **Ligero, J.A.** (2011) Dos Métodos de evaluación. Criterios y Teoría del Programa. Documento de Trabajo. Serie CECOD. Número 15 / 2011. Edición: CEU Ediciones.
- **Magister en Evaluación de Programas y Políticas Públicas**. XI Promoción (2012-2014). *Material proporcionado durante el ciclo formativo –académico*. Centro de Estudios de Gestión. Universidad Complutense de Madrid.
- **Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación** (2009). *Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012*. Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- **Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación** (2012). *Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016*. Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

- **Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación** (2010). *Metodología para el establecimiento de marcos de asociación país*. Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo. Secretaría de Estado de Cooperación Internacional.
- **Monnier, E.** (1992). *Evaluación de la acción de los poderes públicos*. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- **OCDE.** (2010). *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo*.
- **SGCID** (2013). *Términos de Referencia (TdR) para la revisión intermedia, conjunta y externa del Marco de Asociación País 2011-2015, entre la Cooperación Española y Bolivia*.
- **Stake, R.** (2006). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Barcelona: Grao.
- **Stufflebeam, D.** (2001). *Evaluation Models*. San Francisco: New Directions in Program Evaluation.
- **Stufflebeam, D. y Shinkfield, A.** (1995). *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós.
- **Weiss, C.** (1998). *Evaluation*. New Jersey: Prentice – Hall.
- **W.K. Kellogg Foundation** (2004). *Logic Model Development Guide*. Michigan: W.K.Kellogg Foundation.50 |