

Dirección General de Relaciones Exteriores

Dirección General del Desarrollo

EuropeAid Oficina de Cooperación

Unidad Común de Evaluación

**METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN
DE LA AYUDA EXTERIOR
DE LA COMISIÓN EUROPEA**



**GUÍA PARA LA EVALUACIÓN
GEOGRÁFICA Y TEMÁTICA**

VOLUMEN 2

Ni la Comisión Europea ni ninguna persona que actúe en nombre de la Comisión es responsable del uso que pueda hacerse de la información presentada a continuación.

Existe una gran cantidad de información adicional sobre evaluación de la ayuda exterior de la Comisión Europea en Internet Europa:
http://ec.europa.eu/europeaid/index_es.htm

Luxemburgo: Oficina de publicaciones oficiales de las comunidades europeas

ISBN : 92-79-00680-0

© Comisión Europea, 2006

Se autoriza la reproducción con la condición de que se mencione la fuente.

Impreso en Francia, 2006.

INTRODUCCIÓN

Perspectiva General

La Comisión Europea ha desarrollado y formalizado su metodología de evaluación de la ayuda exterior dando prioridad a los resultados e impactos para mantener la calidad de sus evaluaciones en un nivel que corresponda a las buenas prácticas internacionalmente reconocidas en la materia.

En el pasado, la evaluación de la ayuda exterior europea se concentraba a nivel de los proyectos. Esta ayuda metodológica se propone facilitar el paso hacia una práctica de la evaluación orientada hacia los programas y las estrategias. Está destinada principalmente a:

- los responsables de las evaluaciones en la sede de la Comisión Europea y sus delegaciones,
- los equipos de evaluación externos.

Además, se encuentra a disposición de todos los responsables de la ayuda exterior europea y de la comunidad profesional dedicada a la evaluación.

Esta metodología de evaluación está disponible en tres idiomas (inglés, castellano y francés) en dos formatos, para la lectura y para la navegación en Internet respectivamente.

La versión Internet comprende numerosos ejemplos y análisis en profundidad y se la puede consultar a través del sitio web de la Comisión Europea:

<http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/index.htm>

La versión impresa está compuesta por cuatro volúmenes. El primer volumen "Bases metodológicas" presenta los conceptos fundamentales y como se articulan. Este segundo volumen trata sobre la evaluación de todas las acciones comunitarias a la escala de un país o una región, o del conjunto de acciones relativas a un sector o a un tema a escala global. El tercer volumen "Guía de evaluación de proyectos y programas" está relacionado con los proyectos de gran envergadura, los proyectos pilotos, los programas multi-país y cualquier otro proyecto o programa para el que se requiera una evaluación. El cuarto volumen "Herramientas

de evaluación” presenta las principales técnicas aplicables para realizar la estructuración de la evaluación, la recolección y el análisis de la información así como la ayuda para la formulación de juicios.

Evaluación geográfica y temática

Este segundo volumen capitaliza los trabajos de evaluación recientes sobre la ayuda exterior de la Comisión Europea a nivel global, regional y nacional. En particular, cubre el caso de las evaluaciones sectoriales o temáticas.

Aporta soluciones eficaces y pragmáticas a los problemas planteados por la imposibilidad de practicar la evaluación de intervenciones complejas a gran escala con los métodos habituales de evaluación de proyecto.

Está organizado de manera cronológica siguiendo el proceso de evaluación de la A a la Z, comenzando por la preparación de la evaluación hasta el seguimiento de las recomendaciones. Se guía al lector paso a paso siguiendo una sucesión de etapas estandarizadas, con variantes adaptadas a los diferentes contextos, como la evaluación a nivel país, la evaluación a nivel regional o la evaluación global temática o sectorial.

Todo este conjunto se adapta a dos tipos de usuarios:

- por un lado, el responsable de la evaluación dentro de los servicios de la Comisión Europea;
- y por el otro, el equipo de evaluación externo.

ÍNDICE

1	GUÍA PARA EL RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN	5
1.1	Fase preparatoria.....	5
1.2	Fase de documentación.....	10
1.3	Fase de terreno	15
1.4	Fase de síntesis	18
1.5	Fase de difusión y seguimiento	22
2	GUÍA PARA EL EQUIPO DE EVALUACION	25
2.1	Fase preparatoria.....	25
2.2	Fase de documentación.....	27
2.3	Fase de terreno	36
2.4	Fase de síntesis	39
	REFERENCIAS AL SITIO WEB EUROPA	45

Resumen del proceso de la evaluación

Fase preparatoria (Fase 0)

Se designa un responsable para conducir la evaluación. El mismo constituye un grupo de referencia, redacta los términos de referencia, contrata el equipo de evaluación externo y establece el contrato.

Fase de documentación (Fase 1)

El equipo de evaluación externo analiza la lógica de la intervención de conformidad con los documentos oficiales y propone las preguntas de evaluación y los criterios de juicio (también denominados "criterios de apreciación razonada"). Las preguntas de evaluación son validadas por el grupo de referencia.

Luego, el equipo especifica los indicadores y aporta los primeros elementos de respuesta a las preguntas teniendo como base la información existente. Identifica supuestos a probar en el terreno y desarrolla el plan de recopilación y análisis de los datos complementarios a los recopilados anteriormente.

Fase de terreno (Fase 2)

El equipo de evaluación pone en ejecución su plan de trabajo para la recopilación de datos en el / los país(es) socio(s). Aplica las herramientas previstas. Comienza a probar los supuestos.

Fase de síntesis (Fase 3)

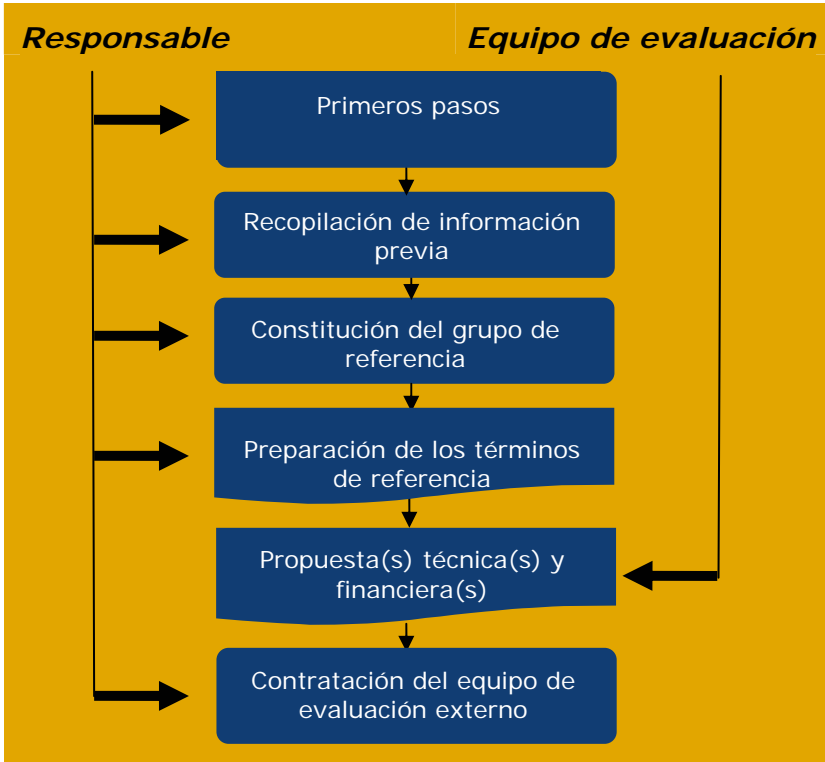
El equipo de evaluación prepara su informe final, el cual contiene los hallazgos y las conclusiones en respuesta a las preguntas planteadas, así como un juicio de conjunto. El informe también comprende recomendaciones agrupadas y jerarquizadas. Está sujeto a una evaluación de calidad.

Fase de difusión y seguimiento (Fase 4)

Se difunde la evaluación (informe, resumen, artículo y/o presentación) entre los responsables políticos, los servicios aliados y los actores. Se publica el informe en el sitio Internet de la Comisión. Se efectúa un seguimiento de las recomendaciones.

1 Guía para el responsable de la evaluación

1.1 Fase preparatoria



1.1.1 Primeros pasos

Se fija el mandato de evaluación. El mismo especifica la intervención, la zona geográfica, el sector, el período y/o el tema a evaluar.

El responsable principal de la evaluación es designado por el servicio correspondiente así como un responsable suplente. El responsable conduce el proceso desde el inicio hasta el final en

nombre de la Comisión y bajo la autoridad de su jerarquía. Es el que preside el grupo de referencia.

1.1.2 Recopilación de información previa

El responsable de la evaluación toma conocimiento de los documentos de base referidos a las acciones a evaluar, en adelante denominados "la intervención".

Detecta los objetivos globales así como los sectores, temas y aspectos transversales que revisten una particular importancia en el marco de la evaluación.

Consulta las bases de datos de la Comisión para tener una perspectiva general de las ayudas y de su financiación.

Detecta algunos informadores clave en la Comisión y se entrevista informalmente con ellos para comprender mejor los desafíos de la evaluación.

Especifica el campo central de la evaluación así como los temas y aspectos transversales a examinar de manera prioritaria.

1.1.3 Constitución del grupo de referencia

El responsable identifica los servicios a invitar al grupo de referencia procurando alcanzar tres objetivos: aportar experiencia e información, expresar la variedad de puntos de vista pertinentes que existen dentro de la Comisión y legitimar el proceso de evaluación.

Se envía una nota a los servicios invitados explicando el papel que cumple el grupo de referencia. Cada uno de los servicios invitados designa a la persona que participará en el grupo.

En el caso de la evaluación a nivel país

En este caso, la delegación forma parte del grupo de referencia y está completamente asociada al ejercicio.

El responsable invita al grupo de referencia una persona de la embajada del país en Bruselas.

En el caso de evaluación gestionada por la delegación

Los servicios de la sede forman parte del grupo de referencia y están asociados plenamente al ejercicio.

El responsable invita a los servicios del gobierno del país socio a participar en el grupo de referencia.

Papel que desempeña el grupo de referencia y sus ventajas

El grupo de referencia es una interfaz entre el responsable de la evaluación y el equipo de evaluación externo.

Debate y comenta los términos de referencia preparados por el responsable de la evaluación.

Se asegura de que el equipo de evaluación tenga acceso y consulte todas las fuentes de información y de documentación.

Valida las preguntas de evaluación.

Debate y comenta las notas e informes producidos por el equipo de evaluación.

Asiste y participa en el proceso de retroalimentación (*feedback*) a partir de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

1.1.4 Preparación de los términos de referencia

Fundándose en la información de base recopilada, el responsable especifica las habilidades requeridas y el calendario.

El responsable envía la primera versión de los términos de referencia para que los miembros del grupo de referencia emitan su opinión.

Lanza el proceso de contratación del equipo de evaluación externo de conformidad con los términos de referencia.

En el caso de la evaluación global sectorial o temática

En el momento de la preparación de los términos de referencia, el responsable puede verse ante la imposibilidad de determinar qué países estarán sujetos a una misión. En dicho caso, el responsable puede solicitar una propuesta presupuestaria que comprenda la cantidad de países a visitar y su distribución geográfica.

En el sitio web: ejemplos y modelo de los términos de referencia

Lista de verificación: contenido de los Términos de Referencia

- Mandato
- Contexto
- Objetivos y campo de la evaluación
- Identificación de los temas y materias
- Pilotaje de la evaluación
- Difusión y seguimiento de los resultados
- Equipo de evaluación
- Calendario
- Presupuesto y modalidades de pago
- Anexo 1: documentos de referencia clave
- Anexo 2: estructura del informe final
- Anexo 3: plantilla de evaluación de la calidad del informe final
- Anexo 4: preguntas evaluativas. Se adjunta este anexo posteriormente, una vez que el equipo de evaluación y el grupo de referencia se hayan puesto de acuerdo en la formulación de las preguntas.

1.1.5 Contratación del equipo de evaluación

El responsable de la evaluación recibe la propuesta o propuestas técnicas y financieras que deben contener los siguientes elementos:

- Comprensión de los términos de referencia.
- Nombre y CV de los miembros del equipo principal (*core team*).
- Calendario previsto y justificación de las eventuales discrepancias con respecto al calendario establecido en los términos de referencia.
- Presupuesto.

En el sitio web: ejemplos de propuesta técnica y financiera

Por cada propuesta, el responsable de la evaluación verifica que el equipo disponga de los conocimientos y la experiencia suficientes en las siguientes áreas: métodos de evaluación, región o país involucrado, sectores y aspectos transversales aludidos, funcionamiento de la ayuda exterior europea.

Verifica que los recursos humanos y financieros propuestos sean compatibles con el presupuesto asignado y estén adaptados a las dificultades particulares identificadas durante la preparación de los términos de referencia.

Procede a contratar al equipo de evaluación externo según el procedimiento aplicable y tras consultar con los miembros del grupo de referencia, en especial, acerca de los riesgos de conflictos de interés en caso de que una persona postulada para la evaluación haya tenido alguna responsabilidad en la intervención evaluada. Se confirma la contratación del equipo.

En el caso de la evaluación a nivel país

El responsable verifica que la propuesta contemple los recursos necesarios para realizar una visita piloto y un seminario en el país socio, además de la fase de terreno.

En el caso de la evaluación global sectorial o temática

En este caso, se debe prestar particular atención a la delimitación del campo central de la evaluación, así como a la definición del sector o del tema.

Desde el principio se debe prever el presupuesto para las visitas de terreno que pueden efectuarse en 4 a 10 países diferentes.

1.2 Fase de documentación



1.2.1 Inicio (*inception*)

El inicio de la evaluación se efectúa en dos etapas, a lo largo de dos meses, tras la firma del contrato.

Reunión inicial

El primer paso conduce al debate de los primeros trabajos realizados por el equipo de evaluación externo en la reunión inicial del grupo de referencia.

Lista de verificación: orden del día de una reunión inicial

- Presentación del marco regulatorio de la evaluación, de su contexto, de los principales usuarios y utilidades esperadas
- Presentación de los primeros trabajos del equipo de evaluación externo con la ayuda de diapositivas
- Campo central de la evaluación
- Campo ampliado a las políticas relacionadas
- Lógica de la intervención según los documentos oficiales (« lógica fiel »)
- Preguntas susceptibles de ser tratadas por la evaluación y criterios de juicio correspondientes.

En el sitio web: ejemplos de presentación para una reunión inicial

Los miembros del grupo de referencia disponen de una semana para hacer comentarios sobre los elementos que obran ante sí.

El responsable transmite los comentarios recibidos al equipo de evaluación, que finaliza la lista de preguntas. Los miembros del grupo de referencia validan la lista de preguntas de evaluación, las que se convierten en un anexo de los términos de referencia.

Papel de las preguntas de evaluación

(cf. Volumen 1 – Preguntas de evaluación)

Las preguntas sirven para concentrar el trabajo de evaluación en una cantidad limitada de cuestiones clave a fin de permitir una recopilación de información más acotada, un análisis más profundo y un informe más útil.

Las preguntas de evaluación sirven para debatir y tener control sobre lo que se elija ya que es imposible evaluar todo.

En el caso de la evaluación a nivel país: misión piloto

En el momento de la contratación del equipo de evaluación se conviene que el responsable debe contactar la delegación para facilitar una visita piloto del líder del equipo de evaluación durante algunos días en el país socio. Dicha visita puede llevarse a cabo inmediatamente después de la reunión inicial.

Informe inicial

En el transcurso de la segunda etapa, el equipo de evaluación finaliza la producción de su informe inicial.

El informe inicial retoma los elementos ya validados, en el transcurso de la primera etapa, a los que se agregan especialmente:

- Los indicadores concebibles de cada criterio de juicio
- El método y el plan de trabajo para llevar a cabo la recopilación de información en la sede (en el lugar de base del grupo de referencia)
- La estrategia de análisis.

En el sitio web: ejemplos de informe inicial

El responsable de la evaluación verifica que el contenido del informe esté correcto y que el nivel de calidad sea bueno (Cf. Plantilla de calidad, Volumen 1).

Le pide a los miembros del grupo de referencia que formulen comentarios sobre el informe, ya sea mediante el intercambio de emails o, si fuera necesario, durante una reunión, como plazo máximo una semana después de la recepción del informe.

El responsable transmite los comentarios recibidos al equipo de evaluación. El equipo de evaluación dispone entonces de una semana adicional para producir la versión final del informe, explicando las razones para no considerar ciertos comentarios.

El informe queda aprobado formalmente mediante una carta oficial que autoriza la prosecución del trabajo.

Si los países a visitar no están definidos en los términos de referencia, la selección debe realizarse lo antes posible, con la validación del grupo de referencia.

1.2.2 Informe de la fase de documentación (*desk*)

El informe de la fase de documentación (*desk*) retoma los puntos tratados en el informe inicial y los profundiza todo cuanto fuera necesario. Incorpora también los siguientes elementos:

- Situación de la recopilación de información disponible
- Primer análisis de la información en relación con las preguntas de evaluación y los primeros elementos de respuesta, supuestos que quedan por verificarse en la fase de terreno
- Presentación de la información que permite aclarar la problemática global de la evaluación más allá de cada una de las preguntas de evaluación, con la perspectiva de llegar a un juicio global
- Estrategia de recopilación de información y de análisis para las fases siguientes.

En el sitio web: ejemplos de informe de la fase de documentación

El responsable de la evaluación verifica que el contenido del informe esté correcto y que su nivel de calidad sea satisfactorio. Envía el informe a los miembros del grupo de referencia para obtener sus comentarios.

Convoca y preside una reunión del grupo de referencia, si ello fuera necesario. Sintetiza los comentarios recibidos y los transmite al equipo de evaluación.

Recibe y valida la versión final del informe y autoriza el lanzamiento de la fase de terreno.

En el caso de la evaluación que cubre varios países

El informe indica cómo se garantizará la armonización de la recopilación de datos entre los diferentes países.

Si el equipo de evaluación fue contratado sobre la base de un presupuesto limitado a la fase de documentación, el informe de dicha fase irá acompañado de una propuesta financiera para las fases de terreno y de síntesis.

1.3 Fase de terreno



1.3.1 Preparación para la recopilación de información

El responsable recibe una agenda detallada preparada por el equipo de evaluación externo antes del principio de la(s) misión(es) de recopilación de información del terreno.

En el caso de la evaluación que cubre varios países

En esta situación, se puede considerar la primera misión como misión piloto y utilizarla para verificar el plan de recopilación de información y las herramientas.

1.3.2 Seguimiento de la recopilación de información

El responsable está preparado para interactuar rápidamente ante el pedido del equipo de evaluación si este último encontrara algún problema en el transcurso de su misión (o de una de sus misiones) y si dicho problema no pudiera ser resuelto con la ayuda de la delegación correspondiente.

En el caso de la evaluación global sectorial o temática

Por cada misión, el responsable recibe una nota país. No se trata en absoluto de una evaluación de la intervención en el país.

La nota país comprende las siguientes cuestiones: método de recopilación de información empleado y límites de fiabilidad, breve descripción del contexto del país visitado y elementos fácticos pertinentes respecto de las preguntas de evaluación (sin análisis ni juicio).

La nota comprende además una síntesis de los principales aspectos de la información recabada en el país (para la delegación).

En el sitio web: ejemplos de nota país

1.3.3 Reunión de debriefing

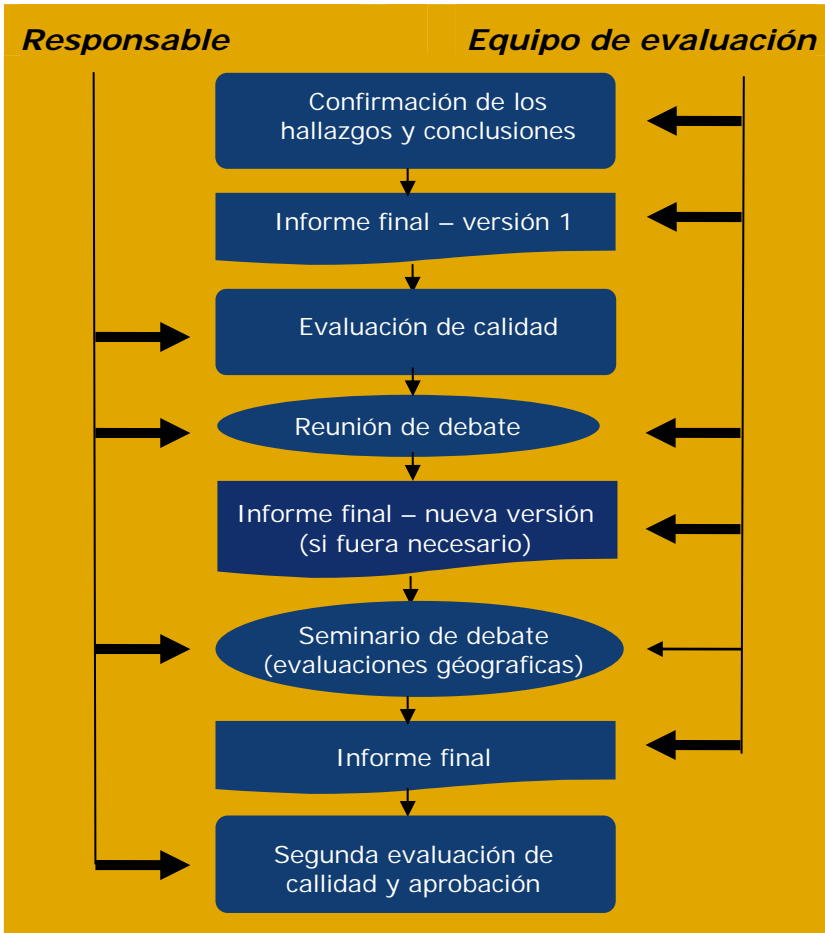
Al final de la fase de terreno, el responsable organiza una reunión de debriefing con el grupo de referencia y el equipo de evaluación.

En el sitio web: ejemplos de presentación para la reunión de debriefing

Lista de verificación: orden del día para la reunión de debriefing de la misión en el terreno

- Recordatorio del plan de recopilación y análisis de la información
- Problemas surgidos y soluciones escogidas
- Apreciación de la cobertura y fiabilidad de la información recabada
- Debate con vistas a verificar que haya suficiente información para responder a las preguntas
- Presentación de los hallazgos más notables por parte del equipo de evaluación
- Principales trabajos de verificación y de análisis a efectuar durante la próxima etapa.

1.4 Fase de síntesis



1.4.1 Primer control de calidad

El equipo de evaluación externo prepara el informe final y entrega su primera versión.

En el sitio web: ejemplos de informes finales

El responsable verifica que el documento tenga el mismo formato y contenido que la versión final. La única excepción se aplica a las recomendaciones que pueden quedar limitadas a un borrador.

Sobre todo, el responsable verifica que el informe contenga los análisis, los hallazgos y conclusiones en respuesta a las preguntas de evaluación así como una síntesis que formule un juicio global sobre la intervención.

Si el informe respeta las normas de calidad, el responsable transmite el proyecto de informe final a los miembros del grupo de referencia.

El responsable de la evaluación hace un control de calidad completo y atribuye una puntuación de calidad para cada uno de los ocho criterios según la plantilla de evaluación. Verifica que la recopilación de datos y los análisis hayan sido realizados con rigor y que los hallazgos, conclusiones y recomendaciones estén vinculados de manera apropiada.

Una segunda persona verifica el control de calidad del responsable.

Control de calidad e independencia

El proceso de aprobación no contradice la independencia del equipo de evaluación externo. A tal efecto, conviene diferenciar las solicitudes de modificación realizadas en el marco de la aprobación:

- Los comentarios referidos a la calidad metodológica deben ser tenidos en cuenta de manera obligatoria. Si el equipo de evaluación considera que no puede considerar una petición, debe justificarlo plenamente. Se adjunta una evaluación de la calidad metodológica al informe final.
- El equipo de evaluación considera libremente o rechaza los comentarios sobre la sustancia del documento, de los hallazgos y de las conclusiones. Sin embargo, debe mencionar en una nota o anexo cuáles fueron las solicitudes que no fueron tenidas en cuenta comentando los motivos respectivos que llevaron a esta decisión.

En el sitio web: [plantilla de calidad](#)

1.4.2 Reunión(es) de debate

El responsable convoca a una reunión del grupo de referencia con la participación del equipo de evaluación.

Lista de verificación: orden del día para la reunión de debate del informe final

- Recordatorio de las reglas que incumben a la evaluación de calidad del informe final
- Presentación de la primera versión del informe por parte del equipo de evaluación
- Respuestas a las preguntas y evaluación general
- Presentación del diseño de la evaluación, los instrumentos utilizados, con datos cuantificados
- Validez y/o limitaciones del análisis, hallazgos y conclusiones
- Comentarios de los participantes sobre el contenido de los hallazgos y conclusiones
- Comentarios sobre las bases factuales de las conclusiones
- Presentación sobre las recomendaciones y las lecciones transferibles
- Debate sobre la utilidad y factibilidad de las recomendaciones.

El responsable redacta el acta de la reunión y adjunta la plantilla exhibiendo su control de calidad y sus pedidos de mejora de la misma.

Recibe la nueva versión del informe preparado por el equipo de evaluación. Esta versión finaliza las recomendaciones que deben:

- Estar ligadas a las conclusiones
- Estar agrupadas, presentar un orden de prioridades y estar dirigidas a destinatarios específicos
- Ser útiles y operativas
- En la medida de lo posible, estar presentadas como opciones asociadas a ventajas y riesgos.

Si la calidad es suficiente, aprueba el borrador del informe y autoriza el pasaje a la etapa siguiente.

En el caso de la evaluación a nivel país o región

Salvo excepciones, la evaluación consta de un seminario para debatir el informe en el país o en la región social, con la perspectiva de deliberar sobre la sustancia de las conclusiones y la utilidad de las recomendaciones en presencia del equipo de evaluación.

El público invitado es amplio: el personal de la delegación, autoridades nacionales, la sociedad civil, responsables de ejecución de proyectos, representantes de Estados miembros, representantes de otros donantes bilaterales y multilaterales, expertos.

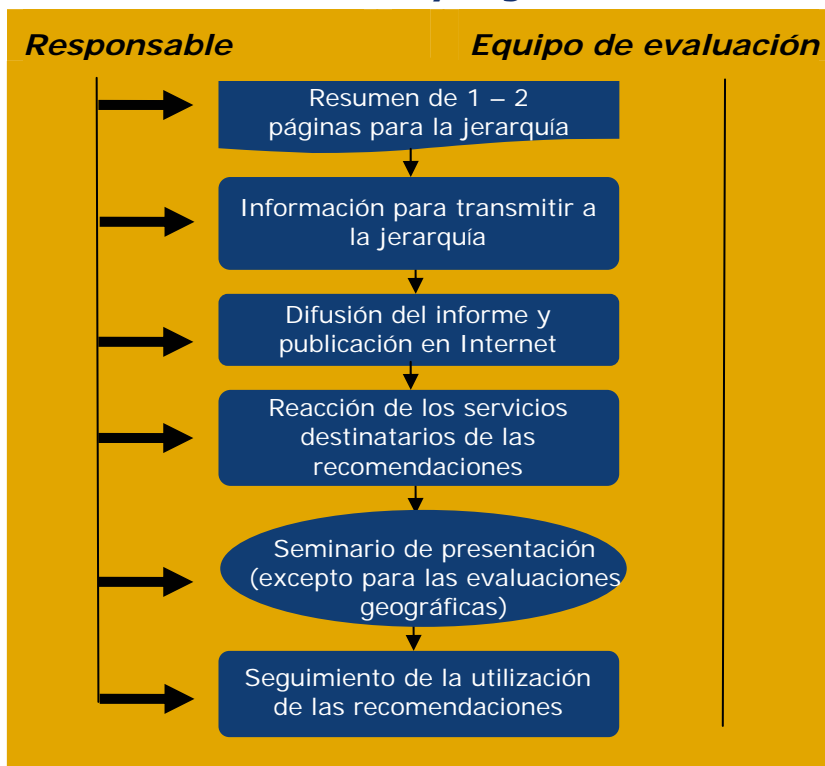
1.4.3 Informe final

El responsable recibe una nueva versión del informe sometida por el equipo de evaluación. Verifica que los últimos comentarios hayan sido tenidos en cuenta y que los anexos estén completos.

Hace un segundo control de calidad completo con la ayuda de la plantilla de evaluación de calidad, atribuyendo una nueva puntuación global y emitiendo un comentario cualitativo para todos los criterios. Una segunda persona verifica nuevamente la evaluación.

El responsable envía la versión definitiva del informe y de la evaluación de calidad a los miembros del grupo de referencia.

1.5 Fase de difusión y seguimiento



1.5.1 Información para transmitir a la jerarquía

El responsable de la evaluación prepara un breve resumen (1 a 2 páginas como máximo) en el que señala las conclusiones, lecciones y recomendaciones más pertinentes para transmitir a la jerarquía.

En el sitio web: ejemplos de resumen para una evaluación

Tanto el informe como el resumen son transmitidos a la jerarquía y van acompañados de una nota firmada por el jefe de unidad. Esta nota constituye el comienzo del proceso de difusión.

1.5.2 Difusión del informe final

Al cabo de quince días o más, si así lo solicitara la jerarquía, el responsable publica el informe, el resumen y la plantilla de evaluación de calidad en la página web de la Comisión.

Además, hace publicar el resumen en las páginas web de las DG aludidas con un vínculo hacia el informe.

Prepara la lista de difusión y envía el informe y/o el resumen a los servicios correspondientes y a los actores.

Prepara un artículo para favorecer la difusión de las principales conclusiones y recomendaciones.

Prepara una ficha con un resumen de las recomendaciones (*ficha contradictoria*) y recoge las opiniones de los servicios destinatarios de dichas recomendaciones.

Se publican las respuestas de los servicios (2º columna de la *ficha contradictoria*), en la página web de la Comisión.

En el sitio web: ejemplos de fichas contradictorias

1.5.3 Presentaciones

El responsable puede organizar una o varias presentaciones, por ejemplo, dentro de uno de estos marcos: Grupo Interservicio de Apoyo a la Calidad, reunión de dirección de una DG implicada, Comité de los Estados miembros para la región aludida, red temática / sectorial.

En el sitio web: ejemplos de presentación en el seminario de difusión

Eventualmente, le pide al equipo de evaluación que participe en la presentación.

En el caso de la evaluación global sectorial o temática

Se organiza un seminario de presentación en la sede de la Comisión o en cualquier otro nivel pertinente. Este seminario es de interés para los servicios de la Comisión afectados por las conclusiones y las recomendaciones, así como para las instituciones y expertos externos. Se lleva a cabo en presencia del equipo de evaluación.

1.5.4 Seguimiento de la utilización de las recomendaciones

Pasado un año de la difusión del informe, el responsable toma contacto con los servicios aludidos y les pregunta cuál fue efectivamente la utilización de las recomendaciones. Esta acción permite dar por finalizada la *ficha contradictoria* (3º columna) publicada en la página Web de la Comisión. Esta etapa marca el final de la evaluación.

2 Guía para el equipo de evaluación

2.1 Fase preparatoria

2.1.1 Supuestos de base

Sobre la base de los términos de referencia y de su propia pericia, el autor de la propuesta establece sus supuestos de base:

- Ámbitos en los que se necesita una habilidad técnica específica
- Posibilidad de movilizar consultores con un perfil adecuado al país o países destinatarios
- Cantidad, carácter y dificultad probable de las preguntas
- Existencia, calidad y accesibilidad de la información sobre la aplicación de la ayuda
- Existencia de evaluaciones anteriores reutilizables
- Existencia de otros documentos (por ejemplo, informes del Tribunal de Cuentas, informes de otros donantes).

2.1.2 Tareas, habilidad técnica y presupuesto

Se define el método a grandes rasgos teniendo en cuenta las restricciones fijadas por los términos de referencia. El autor de la propuesta define las principales tareas de método de evaluación (Cf. Volumen 1) y de las herramientas a poner en práctica.

Se reparten las tareas de manera provisoria entre:

- Consultores del país o países socios y consultores internacionales
- Consultores senior, medium, junior
- Especialistas del sector o sectores de la intervención y especialistas de los métodos de evaluación.

Se identifican los principales miembros del equipo de evaluación y se verifica que no exista ningún conflicto de interés.

Se establecen tanto el presupuesto como el calendario dentro del marco de los límites fijados en los términos de referencia.

En el sitio web: tamaño estándar del presupuesto y ejemplo de declaración de ausencia de conflictos de interés.

2.1.3 Propuesta técnica y financiera (*launch note*)

Lista de verificación: contenido de la propuesta técnica y financiera

- Comprensión del contexto en el que se lanza la evaluación, de su finalidad (usuarios y usos previstos) y de su campo
- Comprensión de los principales ámbitos que cubrirán las preguntas de evaluación y pasos para elaborar y seleccionar las preguntas (excepto si las preguntas figuran en los términos de referencia)
- Principales opciones metodológicas
- Comprensión del proceso de evaluación y del respectivo papel que cumplen los diferentes actores
- Calendario
- Principales miembros del equipo de evaluación, sus ámbitos de experiencia y funciones
- Modalidades de gestión
- Presupuesto conforme al formato estándar
- CV de los miembros del equipo conforme al formato estándar y declaraciones de ausencia de conflictos de interés (en anexo)
- CV de un experto externo al equipo de evaluación que estará a cargo del control de calidad.

En el sitio web: ejemplos de propuestas técnicas y financieras y tamaño de CV

2.2 Fase de documentación

2.2.1 Inicio (*inception*)

Recopilación de los documentos de base

Se realiza el primer análisis de la intervención sobre la base de documentos oficiales únicamente, sin interferencia con los servicios de la Comisión (para evitar los sesgos y las interpretaciones de los actores actuales).

Los documentos analizados son:

- Documentos de diseño y programación de la intervención evaluada
- Documentos de base de las políticas en las que se inscribe la intervención (política de desarrollo, de cooperación o política exterior)
- Documentos pertinentes sobre la estrategia del país o países socios.

Análisis de la razón de ser de la intervención

Se trata de reconstruir la razón de ser de la intervención, a saber:

- El contexto en el que se decidió la intervención, las oportunidades y restricciones
- Las necesidades a satisfacer, los problemas a resolver, los desafíos a enfrentar
- La justificación de que es imposible tratar las necesidades, problemas o desafíos de manera más eficaz en otro marco.

Análisis de la lógica de intervención

Se trata de reconstruir la lógica de intervención, a saber:

- Identificación de las prioridades políticas en las que se ubica la intervención
- Identificación de los objetivos, principios y prioridades
- Identificación de las categorías de actividades puestas en práctica
- Traducción de los objetivos bajo la forma de productos, resultados o impactos esperados.

- Presentación de las actividades y efectos esperados, así como de los supuestos causales deducidos de los documentos analizados
- Comentarios sobre la lógica de intervención y análisis de su coherencia interna
- Propuesta de reconstrucción de los supuestos causales no presentes, si fuera necesario.

Delimitación del campo ampliado

Consiste en identificar las políticas complementarias:

- Conducidas por la CE
- Conducidas por los otros donantes
- Conducidas por el país o países socios.

Consulta de las bases de datos

Consiste en consultar las bases de datos de la Comisión y recopilar la información disponible para cada una de las ayudas concedidas a título de la intervención:

- Identificación de la ayuda
- Datos presupuestarios
- Datos sobre el avance de los productos
- Coordinadas de los potenciales informadores
- Apreciaciones presentadas en el marco del "seguimiento orientado a los resultados" (ROM)
- Disponibilidad de los informes de avance y de evaluación.

Misión piloto

En esta etapa, y si la naturaleza de la evaluación se presta para ello, el líder del equipo de evaluación puede conducir una serie de entrevistas en el país socio (o la región) a fin de:

- Establecer las relaciones de trabajo con los consultores nacionales / regionales
- Completar la recopilación de los documentos de base
- Preparar las preguntas de evaluación.

Propuesta de preguntas de evaluación

El equipo de evaluación prepara una primera versión de las preguntas de evaluación apoyándose en alguno de los siguientes elementos:

- Análisis de la estrategia de intervención (preguntas de pertinencia y de coherencia principalmente)
- Análisis de la lógica de intervención (preguntas de eficacia y de durabilidad principalmente)
- Expectativas de las personas con las que se reunieron.

A esta altura, la cantidad de preguntas propuestas puede ser superior al máximo indicado en los términos de referencia. Las preguntas propuestas tienen en cuenta:

- La finalidad de la evaluación, tal como se la describe en los términos de referencia
- La necesidad de llegar a un juicio global de la intervención evaluada
- La necesidad de no olvidar las preguntas de eficiencia y de durabilidad que tienden a ser descuidadas.

Cada pregunta está sujeta a un comentario explicativo que trata todas o parte de las siguientes cuestiones:

- Campo de la pregunta
- Aclaración de los términos empleados
- Modalidades de tratamiento
- Potenciales dificultades en el tratamiento
- Utilidad potencial de la respuesta.

Reunión inicial (*inception*)

El líder del equipo de evaluación presenta sus primeros trabajos al grupo de referencia con la ayuda de diapositivas (PowerPoint).

En el sitio web: ejemplo de diapositivas presentadas en la reunión de inicio

Finalización y validación de las preguntas

Se prepara una segunda versión de la lista de preguntas en forma de nota, de acuerdo con los siguientes elementos:

- Comentarios recibidos durante y después de la reunión inicial

- Entrevistas con algunas personas clave en la sede de la Comisión y/o en el país o países socios.

Llegado este momento, la cantidad de preguntas respeta el número máximo establecido en los términos de referencia.

Los miembros del grupo de referencia validan las preguntas, que luego se transforman en un anexo de los términos de referencia.

En el sitio web: ejemplos de nota relativa a las preguntas de evaluación anexada a los términos de referencia

Informe inicial (*inception*)

El equipo de evaluación prosigue con sus entrevistas y análisis de documentos y profundiza sus primeros trabajos con respecto a:

- El contexto y la estrategia de intervención
- La lógica de intervención
- Las otras políticas de la C.E., otros donantes y país o países socios.

Cada una de las preguntas validadas se desarrolla de acuerdo con los siguientes puntos:

- La pregunta y su comentario explicativo
- Criterio o criterios de juicio (también denominados "criterios de evaluación razonada") relativos a la pregunta.
- Indicador(es) posible(s) para cada criterio
- Las etapas del examen de la causalidad entre las actividades y sus efectos, incluyendo los factores externos (Cf. Volumen 1)
- La recopilación de información que hay que efectuar.

A esta altura, el equipo también busca afinar la estrategia global prevista para la recopilación de información y análisis. Verifica que esta estrategia permita:

- Cruzar varios tipos de datos para la respuesta de cada pregunta según el principio de triangulación
- Formular un juicio global más allá de la respuesta a cada pregunta
- Respetar el presupuesto y calendario previstos.

Se establece un plan de trabajo detallado para:

- Recabar la información disponible en la Comisión durante la etapa siguiente

- Los países a visitar si la evaluación cubre varios países
- El borrador de la lista de acciones a estudiar en mayor profundidad durante las etapas siguientes.

Se redacta una primera versión del informe de inicio con el contenido requerido para luego someterla ante un experto ajeno al equipo de evaluación a los fines del control de calidad.

Se prepara una versión final para tener en cuenta los comentarios recibidos.

Lista de verificación: contenido del informe inicial

Introducción

- Origen de la evaluación
- Delimitación del campo central de la evaluación
- Expectativas expresadas en los términos de referencia
- Proceso de evaluación

Texto principal

- Objetivos, principios, prioridades y desafíos
- Traducción de los objetivos en impactos esperados y presentación de la lógica de intervención en forma de diagrama de efectos esperados
- Análisis de la lógica de intervención y de su coherencia interna, reconstrucción de los supuestos causales no presentes
- Preguntas de evaluación y comentarios explicativos sobre cada una de las preguntas
- Criterios de juicio relativos a cada pregunta
- Indicadores previstos para cada criterio
- Método y plan de trabajo para la recopilación de la información disponible en la Comisión
- Estrategia prevista para la recopilación de la información del terreno y su análisis

Anexos (indicativo)

- Documentos utilizados
- Términos de referencia
- Etc.

En el sitio web: ejemplos de informe inicial

2.2.2 Finalización de la fase de documentación (desk)

En esta etapa, el equipo de evaluación prosigue con la consulta de documentos disponibles así como con las entrevistas a los administradores de la ayuda en la sede de la Comisión y en el país o países socios. No se trata de ninguna manera de la recopilación ni exploración de toda la información disponible. Al contrario, el equipo de evaluación orienta permanentemente su búsqueda de información con la perspectiva de responder las preguntas, al menos de manera parcial como para empezar.

Las tareas de esta etapa son efectuadas por personas que cuentan con las habilidades correspondientes a las preguntas tratadas.

Esta etapa permite asimismo finalizar el diseño metodológico y el desarrollo de las herramientas previstas para la fase de terreno.

Análisis de la documentación

Consiste en consultar los documentos relativos a la intervención en su conjunto o a sus principales componentes:

- Documentos pertinentes provenientes de la Comisión, del Consejo y del Parlamento
- Documentos preparatorios, evaluación *ex ante*
- Documentos de programación (además de los documentos ya examinados en las etapas precedentes)
- Decisiones basadas en la puesta en práctica y/o modificación
- Revisiones (*reviews*), informes de auditoría, informes de evaluación.

Consiste igualmente en consultar los documentos relativos al contexto de la intervención:

- Indicadores del contexto en cuanto al país o países socios (Cf. Volumen 4)
- Documentos sobre la estrategia o estrategias de desarrollo del país o países socios
- Datos estadísticos de la OCDE sobre la ayuda recibida del país o países socios
- Documentos relativos a las intervenciones de otros donantes y de las instituciones internacionales en el país o países socios
- Resúmenes de los informes de evaluación de los diferentes donantes para el país o países socios.

Por último, la consulta se basa en documentos relativos a las acciones que hay que estudiar en mayor profundidad. La identificación de dichos documentos se realiza por medio de las bases de datos o de las entrevistas. Para cada acción estudiada, los documentos a recabar se refieren a:

- El diseño y la decisión
- La puesta en práctica y el seguimiento
- El ROM y las eventuales evaluaciones.

Entrevistas con los responsables

Las entrevistas apuntan a:

- Profundizar los análisis realizados en el informe de inicio
- Identificar la información disponible, estimar su fiabilidad y acceder a la misma
- Señalar los elementos de respuesta que puedan contribuir a las preguntas e identificar los supuestos que queden por comprobarse en el marco de la fase de terreno.

Las personas con las que se efectuaron las reuniones son las que participaron a el diseño de la intervención, contribuyeron a su puesta en práctica o son susceptibles de utilizar el informe de evaluación. Son personas que trabajan en la sede de la Comisión, en la delegación o delegaciones aludidas y en la administración central del país o países socios.

Diseño metodológico y desarrollo de herramientas

Se finaliza el diseño metodológico previsto en el informe de inicio (*inception*). El equipo de evaluación agudiza el enfoque

metodológico global y su enfoque para cada pregunta en una tabla de diseño (Cf. Volumen 1). Luego se enumeran las herramientas a desarrollar para la fase de terreno, con miras a brindar por lo menos una fuente de información a fin de tratar cada pregunta, o preferentemente varias.

Se desarrollan y prueban las herramientas de evaluación lo mejor posible. El trabajo puede consistir en:

- La preparación de una o varias series de entrevistas y de las guías de entrevistas correspondientes
- Los términos de referencia de uno o varios *focus groups*
- La preparación y prueba de un cuestionario y de un método de muestreo
- La selección de uno o varios estudios de casos prácticos y desarrollo del plan o planes de trabajo.

Esta etapa moviliza a los miembros nacionales / regionales del equipo de evaluación.

Informe de fase de documentación (*desk*)

Sobre la base de sus trabajos, el equipo de evaluación profundiza los elementos tratados en el informe de inicio hasta donde fuera necesario y desarrolla los siguientes elementos:

- Indicadores para cada criterio de juicio
- Información ya recabada, método de recopilación de datos aplicado, limitaciones, sesgos y riesgos
- Primeros elementos de respuesta a las preguntas y supuestos que quedan por ser probados durante la fase de terreno
- Enfoque indicativo con la perspectiva de una evaluación global de la intervención, basada en una síntesis de las preguntas respondidas, además de otros elementos adicionales donde fuera pertinente
- Diseño metodológico final que incluya la estrategia de análisis, las fuentes de información y los cruces de verificaciones previstos, las herramientas de evaluación a aplicar, y los riesgos y sesgos potenciales.

Se redacta una versión en borrador del informe de la fase de documentación (*desk*) con los contenidos requeridos y se somete a un experto ajeno al equipo de evaluación a fin de que realice un control de calidad.

Se transmite el informe al responsable de la evaluación y se lo presenta durante una reunión del grupo de referencia si fuera necesario.

En el sitio web: ejemplos de informe de fase de documentación (desk)

Lista de verificación: contenido del informe de la fase de documentación

Introducción

- Origen y campo de la evaluación
- Expectativas expresadas en los términos de referencia
- Proceso de evaluación
- Recordatorio del contexto en el que se emprende la evaluación

Texto principal

- Preguntas de evaluación y comentarios explicativos sobre cada una de las preguntas
- Criterio(s) de juicio relativo(s) a cada pregunta e indicador(es) propuesto(s) para cada criterio
- Situación de la recopilación de la información ya efectuada: método de recopilación empleado, eventuales límites y sesgos, problemas pendientes a resolver durante la fase de terreno
- Primer análisis de la información con la perspectiva de alcanzar un juicio global
- Estrategia de recopilación de información y análisis para las fases posteriores, plan de trabajo, herramientas de recopilación a utilizar

Anexos (indicativos)

- Presentación y análisis de la lógica de intervención en forma de diagrama de efectos esperados y pasos a seguir para la elaboración de las preguntas, criterios e indicadores.
- Términos de referencia
- Personas entrevistadas
- Documentos utilizados
- Datos estadísticos e indicadores de contexto
- Lista de los proyectos y programas relacionados.

2.3 Fase de terreno

2.3.1 Preparación

El líder del equipo de evaluación organiza el trabajo y en especial:

- La distribución de las tareas de recopilación de información y de las responsabilidades correspondientes
- La definición de los documentos a entregar y el nivel de calidad exigido
- El calendario de las diferentes tareas y el programa (o programas por país) transmitidos al responsable de la evaluación a los fines informativos
- Finalización de los contratos con los consultores nacionales / regionales, si aún no se ha efectuado.

En el caso de una evaluación temática o sectorial

El líder del equipo de evaluación busca armonizar los contratos con los consultores nacionales / regionales, a los fines comparativos de los métodos de recopilación de información y de la prueba de los supuestos.

El líder del equipo de evaluación realiza una sesión informativa para los responsables de tareas sobre:

- Los principales riesgos previsible en el trabajo de recopilación y conducta a adoptar en caso de que surja algún problema

- La necesidad de orientar la recopilación de la información hacia la respuesta a las preguntas y de buscar como prioridad la información relativa a los criterios de juicio (también denominados "criterios de evaluación razonada") y a los indicadores seleccionados.

2.3.2 Reunión inicial

El equipo de evaluación le propone a la Delegación una reunión de información durante los primeros días de la recopilación de información en el terreno en el país en cuestión. En dicha reunión se tratan las siguientes cuestiones:

- Presentación y debate del plan de trabajo
- Modalidades de acceso a los datos y a las personas con información clave en la administración nacional y otros donantes
- Modalidades de tratamiento y de resolución de eventuales problemas.

2.3.3 Recopilación y análisis

El equipo de evaluación pone en práctica su plan de recopilación de información del terreno. El volumen 4 ofrece instrucciones detalladas para la aplicación de las principales herramientas de recopilación de información: entrevistas, *focus groups*, cuestionario y estudio de casos, etc.

El líder del equipo de evaluación se asegura de que las herramientas hayan sido correctamente probadas y coordina su puesta en práctica.

Se le informa en caso de problemas y vela para que los mismos no comprometan la ulterior respuesta a las preguntas de evaluación. Siempre que sea pertinente, apela a la Delegación para ayudar a resolver el problema surgido. Si la resolución de un problema exige adaptar el plan de trabajo, éste informa al responsable de la evaluación.

Se llevan a cabo una o varias reuniones dentro del equipo de evaluación a fin de:

- Seguir y coordinar el avance del trabajo
- Identificar eventuales efectos o factores imprevistos
- Dilucidar elementos de respuesta a las preguntas

- Comenzar el cruce de la información.

El equipo de evaluación reúne los documentos que contienen la información recabada y su primer análisis. Dichos documentos pueden ser:

- Actas y síntesis de entrevistas
- Actas y síntesis de *focus groups*
- Respuestas a un cuestionario y cuadros de análisis
- Actas y monografías de estudios de casos.

En esta etapa, los análisis efectuados son a la vez exploratorios (por ejemplo para buscar efectos imprevistos o factores externos) y confirmatorios (por ejemplo, para verificar los supuestos formulados al final de la fase previa).

2.3.4 Control de calidad

El líder del equipo verifica la calidad de los documentos producidos, en especial de conformidad con los siguientes criterios de calidad:

- Presentación detallada del método efectivamente aplicado
- Conformidad con el plan de trabajo y respeto de la comparabilidad en el caso de una evaluación que abarque varios países. Justificación de las adaptaciones
- Respeto de las reglas de confidencialidad
- Auto-evaluación de la fiabilidad de los datos y de los sesgos.

Un experto ajeno al equipo de evaluación verifica la calidad del trabajo.

El volumen 4 de esta guía propone instrucciones detalladas para el control de calidad de las principales herramientas de recopilación de información: entrevistas, *focus groups*, cuestionario, estudio de casos.

2.3.5 Reunión final en la Delegación

El equipo de evaluación le propone a la Delegación realizar una reunión final hacia los últimos días de la recopilación de información del terreno en el país en cuestión. De celebrarse dicha reunión, se tratan los siguientes puntos:

- Situación de los trabajos efectuados, problemas surgidos y soluciones adoptadas
- Los elementos fácticos más significativos en el contexto del país socio
- Preparación de un seminario de debate sobre el proyecto del informe final, en el caso de una evaluación país.

En el caso de una evaluación global temática o sectorial

El equipo prepara una nota país y se la envía al responsable de la evaluación. El primer país puede servir para probar el método de evaluación.

2.3.6 Debriefing

Al final de la fase de terreno, el líder del equipo de evaluación participa en una reunión de *debriefing* junto con el grupo de referencia.

Su presentación cuenta con diapositivas como soporte y no hay ni actas ni aprobación. La misma trata las siguientes preguntas:

- Síntesis del trabajo de recopilación
- Problemas surgidos y soluciones adoptadas
- Auto-evaluación de la fiabilidad de los datos recabados
- Hechos y hallazgos particularmente significativos con respecto a las preguntas planteadas
- Próximas etapas de análisis y de juicio.

En el sitio web: ejemplos de diapositivas para la reunión de debriefing

2.4 Fase de síntesis

2.4.1 Formulación de los hallazgos

El equipo de evaluación formaliza sus hallazgos sobre la base de los análisis efectuados durante las fases previas.

Los hallazgos derivan únicamente de hechos, datos y análisis. No conllevan juicios de valor (contrariamente a las conclusiones).

Los hallazgos integran enunciados de naturaleza causal con referencia a la contribución que hizo la ayuda a los cambios

observados, o la atribución de una parte de los cambios observados a la intervención evaluada.

2.4.2 Confirmación de los hallazgos

A cada pregunta, el equipo de evaluación somete sus hallazgos provisorios a la crítica con miras a confirmarlos.

Cuando un hallazgo conlleva un enunciado de naturaleza causal, el equipo de evaluación especifica si es generalizable o transferible a otros contextos.

Un hallazgo es robusto si resiste a críticas tales como:

- Pruebas de validez de análisis estadísticos
- Cruces con otras fuentes de información
- Búsqueda de sesgos en las encuestas
- Búsqueda de factores externos susceptibles de explicar los cambios observados incluso en ausencia de intervención
- Cruces con hallazgos obtenidos gracias a búsquedas y evaluaciones similares (según la opinión de los expertos aludidos)
- Críticas eventualmente provenientes de la(s) Delegación(es) o de los miembros del grupo de referencia en el momento de las reuniones de *debriefing*.

2.4.3 Juicio y conclusiones

Para cada pregunta, el equipo de evaluación formaliza sus respuestas en forma de conclusiones basándose en los siguientes elementos:

- Elementos fácticos y hallazgos
- Criterios de juicio (también denominados "criterios de evaluación razonada") adoptados en la fase de documentación (*desk*)
- Criterios de juicio realmente aplicados y justificación de las discrepancias si corresponde
- Niveles meta.

Entre sus conclusiones, el equipo de evaluación identifica las lecciones transferibles, es decir, las conclusiones fundadas en hallazgos generalizables o transferibles.

Más allá de la respuesta a cada pregunta, el equipo de evaluación intenta articular el conjunto de hallazgos y conclusiones de tal manera que se pueda realizar un juicio global de la intervención.

2.4.4 1ra Versión del informe

El equipo de evaluación redacta la primera versión de su informe. Este documento debe tener la misma forma y el mismo contenido que la versión final del informe de evaluación, con la excepción de las recomendaciones que pueden ser sólo esbozadas.

El informe está dividido en cuatro partes:

- Un resumen que contenga en particular los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones
- Una introducción que presente la intervención evaluada, su lógica, su contexto y la finalidad de la evaluación
- La presentación del método de evaluación
- Hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

El informe tiene un tamaño limitado (60 páginas como máximo) para facilitar la lectura. El desarrollo queda remitido al anexo.

El líder del equipo de evaluación verifica que el informe satisfaga los criterios de calidad. Se asegura de que sea sometido a un control de calidad exhaustivo a cargo de un experto ajeno al equipo de evaluación. Luego, se lo entrega al responsable de la evaluación.

2.4.5 Presentación del informe

Se presenta el informe durante una reunión del grupo de referencia con la ayuda de transparencias. Se abordan las siguientes cuestiones:

- Respuestas a las preguntas
- Eventuales límites metodológicos y criterios de juicio efectivamente aplicados
- Juicio global de la intervención
- Borrador de las recomendaciones.

El líder del equipo de evaluación recibe tres tipos de comentarios:

- Comentarios orales en reunión
- Comentarios escritos recibidos tras la reunión
- Comentarios del responsable de la evaluación sobre la calidad metodológica del informe y discusión sobre la primera versión de la “plantilla de calidad”.

2.4.6 2da Versión del informe

El equipo de evaluación considera los comentarios recibidos. No obstante ello, no compromete la independencia de sus juicios. El proceso es el siguiente:

- En la medida de lo posible se tienen en cuenta los comentarios referidos a la calidad metodológica de manera imperativa. En caso de no considerarlos, el equipo de evaluación explica sus motivos.
- El equipo de evaluación puede tener en cuenta o rechazar los comentarios relativos a la sustancia del documento, los hallazgos y las conclusiones. En una nota o anexo, menciona las demandas no tenidas en cuenta que motivaron sus decisiones.

El equipo de evaluación finaliza sus recomendaciones. Las presenta de manera agrupada y jerarquizada, en lo posible en forma de opciones, con las respectivas ventajas y riesgos.

Se entrega la nueva versión del informe al responsable de la evaluación.

Lista de verificación: contenido del informe final de evaluación

Resumen (5 páginas como máximo: la finalidad de la evaluación, el método, y los hallazgos principales, conclusiones y recomendaciones).

Introducción: objetivos y lógica de intervención; contexto político, económico, social y cultural; finalidad de la evaluación, preguntas tratadas y enfoque del juicio global.

Método: criterios de juicio e indicadores; proceso de recopilación y análisis de datos realmente aplicado así como eventuales limitaciones; proceso de juicio realmente aplicado y eventuales límites.

Hallazgos, conclusiones y recomendaciones en tres capítulos distintivos:

- Respuestas a cada pregunta de evaluación
- Evaluación global de la intervención
- Recomendaciones

Anexos (lista indicativa)

- Diagrama(s) que muestren la lógica de la intervención
- Metodología: tablas por preguntas con los criterios de juicios y los indicadores, la estrategia de análisis y las fuentes de información utilizadas
- Inventario de las intervenciones cubiertas por la evaluación
- Personas entrevistadas
- Documentos utilizados
- Términos de referencia
- Datos estadísticos e indicadores de contexto
- Lista de proyectos y programas analizados en detalle
- Fichas de análisis de proyectos, monografías de estudios de caso
- Cuestionarios e informes de encuestas
- Actas de los grupos de expertos o de los *focus groups*
- Etc.

2.4.7 Seminario de debate

Cuando se organiza un seminario a esta altura (esencialmente para las evaluaciones geográficas), su finalidad va más allá de una simple difusión. Tiene como meta deliberar sobre la sustancia de las conclusiones y recomendaciones. El equipo de evaluación presenta su informe con diapositivas. Toma nota de los comentarios recibidos, los cuales constituyen una última oportunidad para verificar los datos fácticos, confirmar los análisis y justificar bien los juicios. Considera asimismo los comentarios recibidos por escrito después del seminario.

Se entregan las diapositivas presentadas al responsable en versión PowerPoint.

En el caso de la evaluación global sectorial o temática

El equipo de evaluación participa en la fase de difusión: participando en seminarios, grupos *ad hoc* y comités, después de la publicación del informe final.

2.4.8 Finalización del informe

El equipo de evaluación prepara una última versión de su informe y la somete al experto a cargo del control de calidad antes de la entrega al responsable.

En esta etapa, el equipo de evaluación finaliza los anexos y decide su presentación bajo uno de los siguientes formatos:

- Anexos impresos a continuación del informe
- Anexos en CDROM.

Se imprime el informe según lo establecido en los términos de referencia.

El líder del equipo de evaluación recibe una nueva evaluación de calidad del responsable. Si fuera necesario, expone en una nota las razones por las que determinadas demandas de mejora de calidad no fueron atendidas. Esta respuesta permanecerá adjunta a la evaluación de calidad y al informe.

En el sitio web: [ejemplos de informes finales de evaluación](#)

Referencias al sitio Web Europa

http://ec.europa.eu/europeaid/index_es.htm

Ejemplos y modelo de los términos de referencia

Ejemplos de propuesta técnica y financiera

Formato estándar de presupuesto

Tamaño de CV

Ejemplos de declaración de ausencia de conflictos de interés

Ejemplos de presentación para una reunión inicial

Ejemplos de nota relativa a las preguntas de evaluación anexada a los términos de referencia

Ejemplos de informe de inicio

Ejemplos de informe de la fase de documentación

Ejemplos de nota país

Ejemplos de presentación para la reunión de *debriefing*

Ejemplos de informes finales

Plantilla de calidad

Ejemplos de resumen para una evaluación

Ejemplos de presentación en seminario de difusión

Ejemplos de *fichas contradictorias*

