

# 02

Guías metodológicas  
URB-AL III

## Evaluación de iniciativas de cooperación descentralizada pública



urb-al III  
Oficina de Coordinación y Orientación - OCO





## Evaluación de iniciativas de cooperación descentralizada pública

## **Giorgio Mosangini**

Licenciado en Ciencias Políticas por la Université Libre de Bruxelles (ULB) y Máster en Estudios para el Desarrollo. Cuenta con 12 años de experiencia en el ámbito de la identificación, formulación, seguimiento y evaluación de proyectos de cooperación internacional en América Latina y el Mediterráneo, incluyendo proyectos de cooperación descentralizada. Mosangini ha elaborado diferentes guías metodológicas, en concreto, sobre evaluación en la cooperación internacional; también ha escrito artículos y ha realizado cursos sobre la evaluación de proyectos. Respecto a la cooperación descentralizada pública, ha elaborado un módulo de formación específico para la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo y el Fondo Catalán de Cooperación, entre otras actividades.

Agradecimiento a Beatriz Sanz por su asesoramiento en la elaboración de esta guía

Este documento ha sido elaborado en el marco de una subvención de la Unión Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva del autor y en modo alguno se debe considerar que refleja la posición de la Unión Europea.

Edita: Programa URB-AL III  
Travessera de les Corts 139-151.  
Pavelló Mestral, 4 08028 Barcelona  
Tel. +34 934 049 470  
Fax +34 934 022 473  
E-mail [info@urb-al3.eu](mailto:info@urb-al3.eu)  
[www.urb-al3.eu](http://www.urb-al3.eu)

© Edición: Diputación de Barcelona  
(Oficina de Coordinación y Orientación del Programa URB-AL III)

Consejo Editorial: Jordi Castells,  
Octavi de la Varga, Eduardo Feldman,  
Sara Sotillos, Carla Cors y Verónica Sanz  
Edición: Dirección de Comunicación de la Diputación de Barcelona  
Diseño: Estudi Josep Bagà  
DL: B.....-2012

# 02

Guías metodológicas  
URB-AL III

## Evaluación de iniciativas de cooperación descentralizada pública

Giorgio Mosangini



urb-al III  
Oficina de Coordinación y Orientación - OCO



---

# Índice

<b>9</b>	<b>Prólogo</b>
<b>11</b>	<b>Introducción</b>
<b>13</b>	<b>1. Antecedentes y contexto de la guía</b>
13	1.1. Los gobiernos locales en la escena internacional
14	1.2. La nueva agenda internacional de cooperación: la eficacia de la ayuda
16	1.3. La importancia de la evaluación de la cooperación descentralizada
<b>19</b>	<b>2. Conceptos y enfoques de evaluación</b>
19	2.1. Definición y finalidades de la evaluación
21	2.2. Las tipologías de evaluación
24	2.3. Evoluciones y tendencias en el ámbito de la evaluación
26	2.4. Más allá de tipologías y enfoques: una perspectiva flexible en función de los objetivos y preguntas de evaluación
<b>31</b>	<b>3. Modelo de evaluación</b>
31	3.1. Los criterios clásicos de evaluación: el modelo CAD
41	3.2. La selección de criterios propios: algunas propuestas para evaluar la CD
46	3.3. Más allá de los criterios: modelos flexibles centrados en los objetivos y preguntas de evaluación
<b>49</b>	<b>4. Gestión de la evaluación</b>
<b>53</b>	<b>Anexos metodológicos</b>
<b>55</b>	<b>Anexo 1. El debate entre metodologías cuantitativas y cualitativas</b>
<b>57</b>	<b>Anexo 2. Descripción de algunas herramientas de evaluación</b>
<b>61</b>	<b>Bibliografía</b>
<b>66</b>	<b>Algunos enlaces web donde encontrar información sobre evaluación</b>

---

## Índice de cuadros

22	Cuadro 1: Principales tipologías de evaluación
24	Cuadro 2: Las generaciones de evaluación
27	Cuadro 3: Tipologías de evaluación priorizadas para valorar la CD
28	Cuadro 4: Algunas limitaciones y dificultades que enfrenta la evaluación
32	Cuadro 5: Algunas consideraciones sobre indicadores de evaluación
37	Cuadro 6: Tipos de efectos analizados por el criterio de impacto
46	Cuadro 7: La perspectiva de género en la evaluación
50	Cuadro 8: Ejemplo de contenidos de términos de referencia
51	Cuadro 9: Ejemplo de matriz de evaluación
51	Cuadro 10: Ejemplo de índice de informe final de evaluación
57	Cuadro 11: Ejemplos de herramientas de evaluación





---

## Prólogo

La Oficina de Coordinación y Orientación del Programa URB-AL III (OCO) tiene el agrado de presentar una serie de guías metodológicas que son el producto del trabajo e intercambio con los proyectos y las lecciones aprendidas a lo largo de la ejecución del programa. Estas guías abarcan gran diversidad de temas como son: el seguimiento, la evaluación y la comunicación de proyectos, la construcción de políticas públicas locales en América Latina, la incidencia de esas políticas en la cohesión social y la definición de estrategias de ciudad que incorporen la visión de cohesión social.

La idea de elaborar una guía de evaluación de iniciativas de cooperación descentralizada pública es fruto del trabajo de asistencia técnica llevado a cabo por la OCO con los proyectos de URB-AL III, y de una necesidad detectada por parte de los actores involucrados en la práctica de la gestión pública local. Se trata de una herramienta conceptual, pero, sobre todo, práctica, que en primer lugar contextualiza la ubicación de los gobiernos locales en el sistema internacional y en la cooperación, y pone de manifiesto la importancia de la evaluación para responder a los principios de eficacia de la ayuda en el marco de la cooperación descentralizada.

Además, esta guía proporciona a los gobiernos locales pautas para demostrar resultados, elementos para facilitar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión –entendiendo que la evaluación puede ayudar a encontrar respuestas y visibilizar los logros.

La herramienta que presentamos permite evaluar la contribución de una iniciativa o un conjunto de iniciativas de cooperación descentralizada a las políticas públicas locales de cohesión social, analizando en qué medida las intervenciones han generado, transformado y/o apoyado las políticas públicas subnacionales que velan por ella.

Cada vez más los gobiernos locales gestionan iniciativas en la esfera internacional, con presencia en espacios que antes solo ocupaban los estados y las organizaciones internacionales. Y en este sentido, la evaluación es un elemento esencial para desarrollar nuevos proyectos y fortalecer, generar o innovar políticas públicas locales en los diferentes territorios.

Por esta razón, la guía ofrece también una amplia visión sobre los diferentes enfoques y tendencias de la evaluación, para fundamentar posteriormente de forma clara y precisa los cinco criterios de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), así como tres criterios complementarios que completan el ciclo.

Desde la OCO, esperamos que disfruten de la lectura y de la aplicación práctica de las pautas que nos brinda esta guía, y que se convierta en su herramienta de trabajo tanto para proyectos presentes como futuros.

Jordi Castells,  
Director de Relaciones Internacionales de la  
Diputación de Barcelona y coordinador general  
de la Oficina de Coordinación y Orientación del  
Programa URB-AL III



---

## Introducción

La presente guía, *Evaluación de iniciativas de cooperación descentralizada pública*, es una herramienta del Programa URB-AL III y una iniciativa de su Oficina de Coordinación y Orientación (OCO). URB-AL es un programa de cooperación descentralizada entre autoridades subnacionales europeas y latinoamericanas de la Comisión Europea que responde a la prioridad política e interés de ambas regiones de promocionar la cohesión social.

La metodología tiene como destinatarios los equipos técnicos y políticos de cualquier gobierno local latinoamericano o europeo que busque fortalecer las políticas públicas locales de cohesión social mediante su participación en iniciativas de cooperación descentralizada. Consecuentemente, la guía persigue un doble objetivo:

/ Apoyar a las autoridades subnacionales en la rendición de cuentas y evaluación de sus iniciativas de cooperación descentralizada, así como de los impactos de estas en las políticas públicas locales de cohesión social.

/ Promover el aprendizaje colectivo de los gobiernos locales facilitando la identificación y difusión de modelos de referencia de políticas públicas locales de cohesión social.

Los contenidos de la metodología pretenden ofrecer a los responsables de las autoridades subnacionales conocimientos generales sobre enfoques y modelos de evaluación que les permitan definir los objetivos y preguntas evaluativas

acertados para llevar a cabo evaluaciones (por lo general externas) de sus iniciativas de cooperación. Por otra parte, la guía también tiene como destinatarios los demás actores involucrados en el ciclo de evaluación (evaluadores externos, población meta de las iniciativas de cooperación u otros).

Los contenidos se estructuran en cuatro capítulos. El primero aborda los antecedentes y el contexto de la guía, señalando la importancia y relevancia de disponer de una metodología de evaluación adaptada a la cooperación descentralizada. El segundo capítulo ilustra las principales tipologías, enfoques y tendencias de la evaluación, situándolos respecto a la cooperación protagonizada por los gobiernos locales. El tercer capítulo define el modelo de evaluación de la guía, estableciendo los criterios y otros elementos aplicables a la valoración de iniciativas de cooperación descentralizada y de sus impactos en las políticas públicas, así como destacando la centralidad de los objetivos y preguntas de evaluación. El cuarto capítulo resume las principales fases e instrumentos de gestión del ciclo de evaluación. Finalmente, en los anexos se abordan aspectos metodológicos y se presentan algunos ejemplos de herramientas de evaluación.

Esperamos que la guía sea una herramienta útil para acompañar a los gobiernos locales en la mejora de la calidad de sus iniciativas de cooperación, así como para afianzar una cultura de aprendizaje en sus estructuras.



---

# 1. Antecedentes y contexto de la guía

En este capítulo:

- / Los gobiernos locales en el sistema internacional
- / La nueva agenda internacional de cooperación para el desarrollo
- / La importancia de la evaluación de la cooperación descentralizada

En este capítulo, describiremos brevemente dos fenómenos que profundizan la relevancia de disponer de metodologías de evaluación adaptadas a la cooperación descentralizada (CD): la presencia creciente de los gobiernos locales (GL)<sup>1</sup> en la escena global y en la cooperación, por un lado, y la agenda internacional de desarrollo centrada en la eficacia de la ayuda y sus efectos en el sistema de cooperación, por otro. También recordaremos la importancia de la evaluación de la CD como herramienta de mejora de la calidad y aprendizaje para consolidar la aportación de las intervenciones de cooperación a las políticas públicas locales.

## 1.1. Los gobiernos locales en la escena internacional

Un primer elemento que hace cada vez más necesarias metodologías de

evaluación de la CD es el creciente papel de los GL en la escena global en las últimas dos décadas. Si las relaciones internacionales eran un ámbito de participación exclusiva de los estados y de las organizaciones internacionales hasta este momento, de manera progresiva, los GL se han convertido en actores habituales de la gobernanza a escala global. Muy diversas dinámicas han impulsado la participación de los gobiernos subestatales en el sistema internacional. La globalización del sistema capitalista se ha acelerado en los últimos tiempos y, trascendiendo fronteras, ha reconfigurado e incorporado a las realidades locales. Ante la interdependencia global creciente, los GL intervienen en la esfera internacional para intentar influir en las dinámicas que les afectan. Diferentes transformaciones de carácter institucional también han impulsado la internacionalización de los GL, tales como la erosión del papel tradicional del Estado-Nación o la transferencia de competencia hacia niveles supraestatales y subestatales.

En el ámbito de la cooperación internacional, también se han multiplicado los GL activos y la diversidad de iniciativas

---

<sup>1</sup> A lo largo del texto, utilizaremos el término gobierno local (GL) para referirnos a autoridades subestatales muy diversas, tales como municipios, ciudades, provincias o regiones.

---

descentralizadas, desde intervenciones de ayuda y asistencia de corte más clásico hasta iniciativas de cooperación más horizontales y recíprocas sustentadas en las especificidades de los GL. En definitiva, las autoridades subnacionales se han afianzado como actores en el sistema internacional y en el ámbito de la cooperación. Por ello, hoy en día, se ha consolidado en gran medida el reconocimiento de su papel en el desarrollo y la gobernanza por parte de los estados y de los organismos multilaterales.

## 1.2. La nueva agenda internacional de cooperación: la eficacia de la ayuda

La emergencia de los GL en la cooperación acontece en un contexto de profundos cambios en la agenda y el sistema de cooperación internacional para el desarrollo. Desde mediados de los años 1990, en un proceso liderado por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), los gobiernos y los organismos multilaterales activos en el sistema de cooperación han elaborado una agenda de cooperación internacional para el desarrollo centrada en incrementar la eficacia de la ayuda. Esta evolución respondió a un entorno predominante de profundos debates sobre el impacto real de la cooperación.

La nueva agenda centrada en la eficacia de la ayuda se ha ido conformando

a lo largo de más de una década, principalmente en el marco de diversos foros internacionales que han aprobado acuerdos y planes de acción que concretan las estrategias e instrumentos para elevar la calidad y eficacia del sistema.<sup>2</sup> Entre los distintos encuentros y acuerdos, destaca el Foro de 2005, en cuyo marco se aprobó la *Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda*. Suscrita por los países miembros de la OCDE, las agencias multilaterales de desarrollo, así como por más de cincuenta países receptores de ayuda, la *Declaración de París* es un acuerdo internacional que establece los principios esenciales para incrementar la eficacia y la calidad de la ayuda al desarrollo. El texto establece cinco compromisos que marcan la agenda de la eficacia de la ayuda (OECD 2008):

/ *Apropiación*: los países socios ejercen autoridad sobre sus políticas y estrategias de desarrollo.

/ *Alineación*: los donantes basan su apoyo en las estrategias de desarrollo de los países socios.

---

2 2002: Conferencia sobre Financiación Internacional para el Desarrollo (Monterrey); 2003: Foro de Alto Nivel sobre Armonización (Roma); 2004: Mesa Redonda sobre la Gestión Orientada a los Resultados (Marrakech); 2005: Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (París); 2008: Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (Accra); 2011: Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (Busán).

---

/ *Armonización*: las acciones de los donantes son más armonizadas, transparentes y eficaces.

/ *Gestión orientada a resultados*: administrar los recursos y mejorar las tomas de decisiones orientadas a resultados.

/ *Mutua responsabilidad*: donantes y socios son responsables de los resultados del desarrollo.

La gestión para resultados de desarrollo (GpRD) es uno de los conceptos clave asociados a la búsqueda de una mayor eficacia. Ante las críticas por falta de impactos al sistema de ayuda, el GpRD es una estrategia general de gestión enfocada a lograr un mejor desempeño y resultados concretos y demostrables (para más información ver, por ejemplo, PNUD 2009). Se requiere que los sistemas de gestión sean capaces de mostrar resultados medibles y significativos en las condiciones de desarrollo de las poblaciones meta para justificar el uso de los fondos. La GpRD también influye en la evaluación, enfocándola, en lugar de en insumos, actividades, procesos o productos, en los resultados e impactos que las intervenciones pretenden alcanzar.

La agenda internacional de cooperación centrada en la eficacia y sus principios han ido conformando una nueva «arquitectura de la ayuda internacional». Esta ha conllevado importantes cambios en las prioridades así como en los mecanismos e instrumentos de gestión; por ejemplo, con la aparición

de modalidades de ayuda centradas en estrategias país: Estrategias de Reducción de la Pobreza (PRS), Programas Sectoriales de Apoyo Presupuestario (SWAP), etc.

La agenda de la eficacia tampoco ha estado exenta de críticas. Señalamos dos de sus limitaciones por sus implicaciones en las temáticas abordadas en esta guía. Por un lado, a la nueva agenda se le reprocha considerar a los estados protagonistas exclusivos del sistema de cooperación, así como acordar una atención insuficiente a los actores subestatales (y a la sociedad civil). La aplicación de la agenda de la eficacia estaría contribuyendo, por tanto, a reforzar las capacidades de decisión de los gobiernos centrales mientras se marginalizaría el rol de los GL y se correría el riesgo de debilitar procesos de descentralización en marcha (CGLU 2009). Sin embargo, los esfuerzos de los actores subnacionales por «localizar» y reinterpretar la agenda de la eficacia también se han ido traduciendo en progresos en las cumbres y acuerdos internacionales. Así, a partir del Foro de Accra, se han producido avances y ha crecido el reconocimiento del papel específico de los GL. Por otro lado, a la agenda de la eficacia también se le reprocha un enfoque excesivamente técnico que no aborda adecuadamente los factores estructurales del desarrollo y de las desigualdades globales. Probablemente, la no eficacia de la cooperación dependa menos de las debilidades del sistema de ayuda (cuantitativamente marginal) cuanto de otras dinámicas fundamentales del sistema global y sus consecuencias



---

en las condiciones de vida de las poblaciones: flujos financieros, inversión extranjera, comercio internacional, políticas arancelarias, flujos migratorios, deuda externa, intervenciones militares, entre otros. Si dinámicas fundamentales del sistema global siguen obstaculizando los objetivos de reducción de la pobreza y de las desigualdades, difícilmente el sistema de cooperación puede mejorar su eficacia.

### 1.3. La importancia de la evaluación de la cooperación descentralizada

En el nuevo contexto, la evaluación se vuelve esencial ya que es la principal herramienta que permite responder a las preguntas sobre la eficacia de las intervenciones de desarrollo. Así, el papel de la evaluación se ha destacado en los distintos foros internacionales que han conformado la agenda de la eficacia de la ayuda. La declaración final de Busán establece, entre los principios esenciales del sistema de cooperación, la transparencia y la rendición de cuentas. Por otra parte, la crisis económica y los recortes en los presupuestos de cooperación también presionan hacia una mayor rendición de cuentas y la obtención de resultados contrastables.

En el nuevo contexto, la CD no puede dejar de lado la cuestión de la evaluación. La agenda de la eficacia exige a los GL y a la CD que sean capaces de demostrar

sus resultados, su valor añadido, su aporte específico y ventajas comparativas. La evaluación puede ayudar a la CD a encontrar respuestas a estas exigencias y visibilizar sus aportes y especificidades.

Por otra parte, la CD no se debe limitar solamente a demostrar resultados, sino que tiene mucho que decir y aportar acerca de la propia agenda de la eficacia de la ayuda. En este sentido, los GL defienden un enfoque específico en la aplicación de los principios de la agenda de la eficacia, que promuevan la *apropiación* y la *alineación* no solamente respecto a los planes de los gobiernos centrales, sino sustentándose en las estrategias de los GL, así como en procesos de descentralización, democratización y participación de la ciudadanía (ver, por ejemplo, CGLU 2009 y VV. AA. 2011). En este proceso, la evaluación también puede ser una herramienta que facilite la visibilidad de las estrategias y aportes específicos de la CD.

Más allá de las renovadas exigencias hacia la rendición de cuentas, la CD y los GL pueden encontrar en la evaluación una herramienta clave de aprendizaje y mejora de la calidad. Siendo actores y modalidades de cooperación relativamente recientes en el sistema, necesitan aún más valorar adecuadamente la calidad de sus estrategias e intervenciones para poder mejorar iniciativas futuras.

Finalmente, la evaluación también puede ser una fuente de legitimidad del enfoque de CD que subyace a la guía, es decir, la

---

CD como herramienta de fortalecimiento de políticas públicas locales de cohesión social, sustentadas en relaciones horizontales y duraderas entre actores subestatales. Disponer de un enfoque claro facilita que la evaluación pueda reforzarlo y darle visibilidad y, por tanto, cumpla la función de potenciar la legitimidad de los GL y de la CD en las políticas de desarrollo.



---

## 2. Conceptos y enfoques de evaluación

En este capítulo:

- / Una definición de la evaluación
- / Las finalidades de la evaluación y los objetivos de la guía
- / Las tipologías de evaluación
- / Evoluciones y tendencias en el campo de la evaluación
- / La perspectiva flexible de la guía en cuanto a tipologías y enfoques
- / Los límites a la evaluación

A lo largo del capítulo, abordaremos una definición de la evaluación y reseñaremos las vocaciones y finalidades que se marca, así como las principales tipologías de evaluaciones existentes. Asimismo, señalaremos las principales evoluciones y tendencias que han caracterizado el ámbito de la evaluación. Por otro lado, presentaremos la perspectiva de la guía, detallando qué enfoques y tipologías se consideran más adaptados para la evaluación de la cooperación descentralizada para la mejora de políticas públicas locales. Aunque también insistiremos en que los elementos centrales de cualquier evaluación son sus objetivos y las preguntas que la guían. Por ello, tipologías y enfoques siempre deberán moldearse de la manera más adecuada para responder a los fines perseguidos con la evaluación. Finalmente, señalaremos algunas dificultades y limitaciones que afectan a la tarea evaluativa.

### 2.1. Definición y finalidades de la evaluación

En el ámbito de la cooperación, se entiende por evaluación la valoración sistemática y objetiva del diseño y ejecución de una intervención, así como de sus consecuencias en la vida de las personas con las que se ha llevado a cabo. Se define como un proceso sistemático y objetivo en la medida en que obedece a enfoques y métodos transparentes, reconocidos y validados por la comunidad evaluadora y acordes a estándares internacionales de calidad. La evaluación también es imparcial e independiente respecto a intereses vinculados a la gestión o control político de la intervención que valora. Por último, la evaluación debe tener utilidad para los actores involucrados en la cooperación. Todo ello otorga credibilidad y legitimidad al conjunto del proceso evaluativo y, por tanto, a sus hallazgos y conclusiones. En estas condiciones, la evaluación permite responder a preguntas

---

relacionadas con el valor o la importancia de las intervenciones de desarrollo y sus impactos en las poblaciones.

El propósito esencial de la evaluación es la mejora de la calidad de la cooperación. Para ello, la evaluación se atribuye dos vocaciones esenciales: la rendición de cuentas y el aprendizaje. Veamos brevemente en qué consisten ambas finalidades.

*Rendición de cuentas.* La evaluación aporta información acerca del desempeño general de las intervenciones, divulgando los resultados que se han alcanzado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Aunque muy a menudo las demandas de justificación de la utilización de los recursos y consecución de resultados provienen de los donantes, los actores destinatarios de la rendición de cuentas pueden ser muy diversos (organismos financiadores, entidades ejecutoras, organismos receptores y socios, población participante, la ciudadanía en general tanto en los países donantes como receptores, decisores políticos, otros actores del ámbito de la cooperación, etc.). En este sentido, la evaluación puede facilitar a los GL dar a conocer a la ciudadanía los impactos de las relaciones de cooperación, informando si estas han contribuido a mejorar las políticas públicas locales y de qué manera. La rendición de cuentas permite una mayor transparencia de la cooperación y de las políticas locales que ha apoyado y, por tanto, incrementa su credibilidad y legitimidad.

*Aprendizaje.* La vocación de aprendizaje de la evaluación es su finalidad más estrechamente vinculada a la mejora de la calidad. Al valorar qué funciona y qué no, permite tomar decisiones enfocadas al mejoramiento. Por una parte, impulsa la mejora de las intervenciones y políticas de cooperación, reorientando determinados aspectos de las mismas o perfeccionando iniciativas de continuidad o similares. Por otra parte, favorece la mejora institucional y de las capacidades de los actores participantes, desde mecanismos de gestión hasta elementos de planificación estratégica. Así, apoyándose en procesos evaluativos, los GL pueden mejorar la calidad de sus iniciativas de cooperación, su impacto en las políticas locales, al tiempo que fortalecen sus capacidades institucionales para implementarlas. Más allá de los análisis centrados en una intervención o un actor concreto, las evaluaciones de vocación comparativa, centradas por ejemplo en una temática específica o un sector determinado, permiten llegar a conclusiones y recomendaciones de síntesis más fácilmente generalizables, que pueden favorecer el aprendizaje de un gran número de actores, promoviendo, por ejemplo, la difusión de modelos de referencia de políticas públicas de cohesión social. Finalmente, cabe señalar que la finalidad de aprendizaje de la evaluación está estrechamente vinculada a su utilidad, en la medida en que es capaz de generar conclusiones y recomendaciones que se incorporen eficazmente a las prácticas y realidades institucionales de los actores a los que se destina.

---

En consonancia con las dos finalidades de la evaluación en el ámbito de la cooperación que se han analizado brevemente, la presente guía persigue, por tanto, un doble objetivo:

/ Apoyar a los GL en la rendición de cuentas y evaluación de sus iniciativas de CD

Para ello, la guía facilita una metodología para evaluar intervenciones de CD pública, así como la contribución de estas a las políticas públicas locales de cohesión social.

/ Promover el aprendizaje colectivo

La metodología también quiere facilitar el intercambio de experiencias y la difusión de buenas prácticas de CD pública, como medios para la mejora de la calidad y el aprendizaje colectivo de los actores de la cooperación local.

## **2.2. Las tipologías de evaluación**

Se han establecido diversas tipologías de evaluación de acuerdo con variados criterios de clasificación (propósito, momento temporal, actores participantes, objeto, agentes promotores, etc.). En el cuadro 1 se resumen las principales tipologías de evaluación resultantes. En el cuadro 3 del punto 2.4 se explicitará qué tipologías se consideran más o menos adecuadas a las necesidades de la CD.

Cuadro 1: Principales tipologías de evaluación

Criterio de clasificación	Tipo de evaluación	Principales características	
Propósito	Formativa	Evaluación de una intervención a lo largo de su proceso de ejecución enfocada al aprendizaje y a la mejora del diseño y desempeño de las acciones o de iniciativas futuras.	
	Sumativa	Evaluación realizada al finalizar la intervención enfocada a la rendición de cuentas, a la apreciación de los resultados e impactos finales alcanzados y a la toma de decisiones respecto a iniciativas de continuidad.	
	Evolutiva ( <i>developmental</i> )	Evaluación continua (el evaluador es un miembro más del equipo) enfocada a acompañar procesos de innovación en organizaciones e intervenciones en el marco de entornos complejos.	
Momento temporal	<i>Ex ante</i> o previa	Evaluación del diseño de una intervención antes de iniciar su implementación.	
	Intermedia	Evaluación realizada durante la ejecución de una intervención y enfocada a mejorar su puesta en marcha.	
	Final	Evaluación realizada al terminar la intervención para valorar sus resultados.	
	<i>Ex post</i>	Evaluación realizada pasado un tiempo después de la finalización de la intervención para valorar su impacto.	
	De evaluabilidad	Evaluación realizada para determinar la factibilidad y pertinencia de una evaluación antes de ejecutarla.	
Participantes que la realizan	Interna	La evaluación es realizada por personas involucradas en la ejecución de la intervención. Tiene la ventaja de que las personas que realizan la evaluación conocen bien la intervención y a los actores participantes. En cambio, tiene más dificultad para demostrar imparcialidad e independencia, lo que puede afectar a la credibilidad de la evaluación o incluso presentar riesgos de conflictos de intereses. Por último, las personas involucradas en la ejecución de una intervención no necesariamente disponen de conocimientos y experiencia sobre evaluación.	La evaluación responde a las necesidades y los intereses de los actores de la intervención: donantes y/o ejecutores. Sus pautas marcan el trabajo de los equipos de evaluación a la hora de establecer objetivos, metodologías y usos de la evaluación.
	Externa	La evaluación se encarga a actores externos, que no están implicados en la ejecución de la intervención. Tiene las ventajas de ofrecer imparcialidad e independencia, así como conocimiento especializado y experiencia previa en el ámbito de la evaluación. Ambos elementos otorgan mayor credibilidad y legitimidad a los hallazgos y conclusiones de la evaluación.	
	Mixta	La evaluación es responsabilidad de un equipo mixto que integra a representantes de la entidad ejecutora y evaluadores externos.	
	Participativa	El equipo evaluador integra a representantes de las comunidades donde se ejecuta la intervención. El personal evaluador actúa como facilitador del proceso. Las metodologías empleadas garantizan que la población meta participe en todas las fases del proceso de evaluación y que sus resultados les sean útiles. Así, los grupos locales consensúan tanto las finalidades y preguntas de evaluación como el uso dado a las conclusiones y recomendaciones. Por su naturaleza, las evaluaciones participativas suelen centrarse más en el análisis de los procesos y de los cambios en los actores que en los resultados alcanzados.	La evaluación responde a las necesidades y los intereses de las comunidades donde se ejecuta la intervención. Con el acompañamiento de los evaluadores, la población local establece sus objetivos, metodologías y usos.





Objeto/contenido	De diseño	Se centra en evaluar la calidad del diseño de la intervención, analizando su pertinencia, si la lógica de intervención se ajusta a los resultados y objetivos previstos, etc.
	De resultados	Se centra en evaluar los resultados previstos por la intervención.
	De intervención	Se centra en la evaluación de un proyecto, programa o políticas de cooperación específicos, valorando su calidad de conjunto de acuerdo con los diversos criterios de valoración.
	De instrumento	Se centra en evaluar un instrumento específico (por ejemplo, valorando en el marco de distintas intervenciones herramientas de asistencia técnica, apoyo a líneas presupuestarias, redes temáticas de intercambio, etc.).
	De impacto	Se centra en evaluar el impacto de una o varias intervenciones, es decir, en determinar el conjunto de sus efectos y resultados en el contexto, sean estos previstos o no, positivos o negativos.
	De procesos	Se centra en evaluar el proceso que ha implicado la ejecución de la intervención, enfatizando los impactos sobre los actores y los cambios institucionales. Para ello, analiza elementos tales como las relaciones personales e institucionales, los procedimientos de toma de decisiones, la mejora de capacidades, los mecanismos de gestión o las percepciones de los actores acerca de las experiencias.
	Temática	<p>Las evaluaciones temáticas se caracterizan por su vocación comparativa. Se centran en evaluar temas específicos respecto a diferentes intervenciones. El contenido de las evaluaciones comparativas puede ser muy diverso: evaluación geográfica (de país, regional o mundial), transversal, institucional, de estrategias, de sectores de intervención, etc. En el caso que nos ocupa en la presente guía, podríamos imaginar</p> <p>evaluaciones conjuntas sobre el impacto de un grupo de intervenciones de CD que analicen, entre otros ejemplos: la autonomía financiera y fiscal de los GL; la participación ciudadana en la gestión de las políticas públicas locales; el apoyo, por parte de los gobiernos centrales, a la descentralización y la autonomía de los GL; o el fortalecimiento del enfoque de género en las políticas públicas locales. Las evaluaciones temáticas comparativas ayudan a responder al reto que representa la multiplicación de información generada por la evaluación y favorecen el aprendizaje de una gran diversidad de actores, ya que ofrecen conclusiones y recomendaciones de síntesis, aplicables a organizaciones y contextos diferentes.</p>
Metaevaluación	Se centra en la evaluación de las propias evaluaciones y en el sistema evaluativo. Generalmente, las metaevaluaciones analizan un gran número de evaluaciones, valorando su calidad respecto a aspectos determinados (pertinencia, rigor metodológico, utilidad y aplicación, etc.). Además de difundir de manera sintética el conocimiento acumulado por las evaluaciones, las metaevaluaciones también generan transparencia acerca del propio sistema de evaluación, evidenciando sus limitaciones y reforzando su credibilidad y legitimidad.	
Agentes promotores	Individual	Se refiere a evaluaciones promovidas por el donante o el organismo ejecutor.
	Conjunta	Se refiere a evaluaciones promovidas conjuntamente por un grupo de donantes u organismos ejecutores. En los últimos años, las evaluaciones conjuntas se han incrementado bajo la influencia de los principios de la agenda de la eficacia de la ayuda. Puede reducir los costes y aumentar la imparcialidad, y facilita realizar evaluaciones más complejas y ambiciosas.



## 2.3. Evoluciones y tendencias en el ámbito de la evaluación

Como cualquier otro ámbito, la evaluación es dinámica y ha pasado por cambios y evoluciones a lo largo del tiempo. En los textos sobre evaluación, a menudo se hace referencia a cuatro generaciones esenciales de evaluación para dar cuenta de la evolución en los enfoques y perspectivas predominantes. Aunque en la práctica las generaciones

se solapan en muchos aspectos, el esquema ayuda a entender los procesos de cambio que se han dado a lo largo del tiempo.

El resultado actual de la influencia de sucesivas generaciones es la convivencia de múltiples enfoques y perspectivas de evaluación. Los cambios en las orientaciones de la evaluación reflejan también la evolución a lo largo del tiempo de los paradigmas científicos dominantes

Cuadro 2: Las generaciones de evaluación

Generación	Principales características
<b>1ª generación (1900-1970)</b>  <i>La evaluación como medición</i>	<p>La evaluación se enfoca, prioritariamente, hacia la medición cuantitativa de productos y resultados de las intervenciones que justifiquen la inversión. Responde a los intereses y perspectivas de los donantes y de quienes la encargan. El rol del equipo evaluador es eminentemente técnico y se centra en aportar métodos e instrumentos cuantitativos de medición.</p>
<b>2ª generación (1980 en adelante)</b>  <i>La evaluación como descripción</i>	<p>La evaluación se orienta hacia la medición de la eficacia de las intervenciones y se centra en el análisis de los resultados y objetivos esperados. Se evalúa el desempeño de las iniciativas de cooperación con un propósito esencial de rendición de cuentas y de transparencia, así como de mejora de las intervenciones. La evaluación sigue respondiendo prioritariamente a los intereses y perspectivas de los donantes. El rol del equipo evaluador es describir lo que ha ocurrido en el proyecto o programa respecto a la previsión inicial.</p>
<b>3ª generación (1990 en adelante)</b>  <i>La evaluación como juicio</i>	<p>Ya no se evalúan solamente los resultados y objetivos esperados, sino también la propia intervención (finalidades, pertinencia, relevancia, diseño, lógica de intervención, etc.), los impactos no esperados o negativos y los procesos. El juicio se convierte en un elemento central de la evaluación. Las herramientas cualitativas se añaden a las cuantitativas y se intenta incorporar la perspectiva de las poblaciones metas. La vocación de la evaluación es esencialmente de aprendizaje. Las conclusiones y recomendaciones producidas por las evaluaciones permiten mejorar los procesos e intervenciones, sustentando la toma de decisiones. Las evaluaciones siguen respondiendo, principalmente, a los intereses de los donantes, pero la imparcialidad de los equipos evaluadores se vuelve clave. El equipo evaluador ya no aporta únicamente métodos de medición y análisis, sino un juicio independiente y legítimo sobre la intervención, su impacto y sus procesos.</p>
<b>4ª generación (1990 en adelante)</b>  <i>La participación en la evaluación</i>	<p>Los enfoques de evaluación se sustentan en la participación de todos los actores, en la incorporación de sus múltiples perspectivas y en su aprendizaje. La evaluación no se limita a analizar las intervenciones y sus resultados y objetivos, sino que estudia sobre todo los procesos (¿cómo se consiguen o no los objetivos?, ¿por qué?). Las poblaciones toman las decisiones respecto al proceso evaluativo y participan en todas sus fases (desde la definición de objetivos hasta la aplicación y socialización de las recomendaciones). Metodológicamente, exige una mayor flexibilidad y articula métodos cualitativos y cuantitativos. La evaluación ya no responde únicamente a los intereses de los donantes, sino que debe orientarse en función de los intereses y perspectivas de las poblaciones meta. La denominada 4ª generación de enfoques de evaluación incluye una gran diversidad de propuestas, terminologías y corrientes (evaluación participativa, enfocada a la utilización, empoderadora, democrática, etc.). El equipo evaluador se convierte en un actor facilitador cuyo rol esencial es asegurar que se incorporen múltiples perspectivas y valores, así como que participe la mayor diversidad de actores posibles, conciliando y negociando sus necesidades e intereses.</p>

Elaboración propia a partir de: UNICEF 2006, MAE-SECIPI 1998, Cordobés y Sanz 2009, González 2005, Izquierdo 2008, y W. K. Kellogg Foundation 2004.

---

en diversas disciplinas (ver, por ejemplo, Izquierdo 2008).<sup>3</sup>

En los últimos años, también podemos observar varias evoluciones coexistentes en el ámbito de la evaluación. Una primera tendencia es el paso progresivo desde la evaluación de intervenciones puntuales hacia la realización de evaluaciones temáticas y comparativas. Cada vez más agencias bilaterales y multilaterales se focalizan en evaluaciones temáticas, por países, de políticas o estrategias, mientras disminuye el número de actores que se centran en evaluar proyectos o programas concretos (Foresti 2007). Otra tendencia paralela, impulsada por los principios de alineación y armonización es el crecimiento de las evaluaciones conjuntas que facilitan la realización de evaluaciones temáticas de vocación comparativa y la valoración de los nuevos instrumentos de cooperación (apoyo a líneas

presupuestarias, a políticas sectoriales, a estrategias por países, etc.).

La evolución desde una evaluación enfocada a analizar proyectos y programas concretos hacia una evaluación centrada en los procesos, en los cambios institucionales y sistémicos, encaja bien con las necesidades de la CD considerada en esta guía que tiene como objetivo fortalecer y generar políticas públicas locales. Así, las evaluaciones temáticas y comparativas responden más adecuadamente que el análisis de intervenciones concretas a las necesidades metodológicas e intereses analíticos que conlleva el estudio de las políticas públicas. Como ya hemos mencionado, las evaluaciones que tratan temas transversales permiten alcanzar conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas consolidadas, que facilitan significativamente el aprendizaje colectivo de los GL. En consonancia con el propósito de la guía de facilitar la identificación y difusión de modelos de referencia, las evaluaciones de vocación comparativa y conjuntas pueden sistematizar buenas prácticas que faciliten la mejora de las políticas públicas locales que contribuyen a la cohesión social. Por ello, la metodología aquí expuesta aboga por priorizar procesos de evaluación conjuntos entre diversos GL centrados en evaluaciones temáticas comparativas de la CD que permitan promover la mejora y el aprendizaje colectivo de los actores subestatales en torno a las políticas públicas locales.

Otra tendencia que se puede observar en los últimos años es la emergencia de

---

3 Así, vemos cómo los enfoques filosóficos del positivismo y mecanicismo provenientes de la física y de la matemática impulsan una práctica evaluativa centrada en reflejar la realidad, de manera exacta, a través de métodos cuantitativos rigurosos (modelos experimentales o cuasi-experimentales). El *realismo* (Westhorp 2011), en cambio, cuestiona la posibilidad de alcanzar evidencias y certidumbres, y lleva a valorar, a través de métodos cualitativos y cuantitativos, qué funciona en qué contextos y para quién. Por último, el *constructivismo* sustenta un enfoque de evaluación alimentado por disciplinas como la antropología o la sociología que otorga centralidad a las múltiples perspectivas y puntos de vista acerca de la realidad y los refleja, sobre todo, por medio de técnicas cualitativas de investigación.

---

iniciativas y esfuerzos de articulación entre actores institucionales y armonización de metodologías en el campo de la evaluación. Observamos, por ejemplo, la multiplicación de espacios de coordinación y trabajo en red de los principales actores del sistema de cooperación internacional: el DAC Network on Development Evaluation, promovido por la OCDE; el Evaluation Coordination Group (ECG), establecido por los bancos multilaterales de desarrollo; el United Nations Evaluation Group (UNEG), que articula los actores del sistema de las NNUU; así como redes de coordinación internacional centradas en la evaluación de impacto, como la International Initiative on Impact Evaluation (3ie) y el Network of Networks on Impact Evaluation (NONIE). Todas estas iniciativas facilitan la armonización de enfoques y metodologías y promueven las iniciativas de evaluación.

Finalmente, hay que señalar que las tendencias no son unívocas y a veces pueden parecer contradictorias. Por ello, hay que relativizar la emergencia de un enfoque sustentado en evaluaciones temáticas, de procesos y centradas en elementos más cualitativos y el declive de evaluaciones *ex post* de intervenciones concretas apoyadas en metodologías cuantitativas. En efecto, también se observa en los últimos años un renovado interés por las evaluaciones de impacto sustentadas en modelos experimentales y cuasi-experimentales. Esta tendencia reciente se ve fuertemente apoyada por redes internacionales, como 3ie y NONIE, que acabamos de mencionar, y puede

implicar que los resultados e impactos vuelvan a priorizarse ante los procesos, producto quizás de la nueva agenda de la eficacia de la ayuda. Asimismo, se ha de indicar que, aunque desde hace décadas la importancia de la participación, de los elementos cualitativos y de la incorporación de múltiples perspectivas ha ido ganando fuerza en los discursos y metodologías de evaluación, en la práctica, las evaluaciones participativas no se han generalizado y siguen siendo minoritarias.

#### **2.4. Más allá de tipologías y enfoques: una perspectiva flexible en función de los objetivos y preguntas de evaluación**

Al término del recorrido por tipologías y enfoques de evaluación, debemos preguntarnos: ¿qué opciones resultan más adecuadas para evaluar la CD y sus contribuciones a las políticas públicas locales? ¿Qué enfoque concreto de evaluación adopta la guía? De manera general, podemos considerar que valorar el impacto de la CD en las políticas públicas locales aconseja no limitarse a la rendición de cuentas y exige superar enfoques de la evaluación como medición o descripción (las generaciones 1ª y 2ª que hemos descrito brevemente). Así, para evaluar adecuadamente la evolución de las políticas públicas, es necesario ir más allá de los resultados esperados por las intervenciones de cooperación, y evaluar el conjunto de efectos (previstos y no previstos) de

las iniciativas en las políticas, así como analizar los procesos en marcha en la realidad local y no solamente los proyectos y programas concretos. La evaluación

debería enfocarse, principalmente, al aprendizaje y a la mejora de la calidad, garantizando la participación de los diversos grupos sociales y la inclusión

Cuadro 3: Tipologías de evaluación priorizadas para valorar la CD

Criterio de clasificación	Tipo de evaluación	Pertinencia en evaluación de la CD
Momento temporal	Intermedia y final	Se desaconsejarían debido a sus limitaciones para valorar los efectos de las iniciativas de cooperación en las políticas públicas.
	<i>Ex post</i>	Debido a que los resultados e impactos de las iniciativas de CD en las políticas públicas locales suelen producirse a largo plazo, se prioriza realizar las evaluaciones pasado un tiempo después de la finalización de las intervenciones, para valorar más adecuadamente sus efectos.
Participantes que la realizan	Interna	Se desaconsejaría debido a la complejidad de la evaluación de impactos en políticas públicas.
	Externa	Debido a la complejidad que conlleva evaluar el impacto de iniciativas de cooperación en políticas públicas locales (tanto en cuanto a contenidos como desde el punto de vista metodológico), se aconseja realizar evaluaciones externas que permitan contar con evaluadores con conocimientos especializados y experiencia previa.
	Participativa	La participación ciudadana permite que las políticas públicas locales sean legítimas y transparentes y se adecúen a las necesidades e intereses de los diversos colectivos. Evaluar los contenidos de cohesión social territorial asociados a la CD y a las políticas públicas locales hace necesaria la participación de múltiples actores y la inclusión de las perspectivas de variados grupos sociales, haciendo uso de metodologías cualitativas. Por ello, se aconseja fomentar en todas las evaluaciones el mayor nivel posible de participación.
Objeto/contenido	Temática	Sin descartar otras tipologías de contenido que puedan resultar necesarias para los objetivos planteados a la hora de evaluar una iniciativa y su impacto en las políticas públicas locales, se prioriza la realización de evaluaciones temáticas de vocación comparativa. Así, ya hemos señalado reiteradamente su potencial para reforzar el aprendizaje colectivo de los GL a través de la generación de conclusiones y recomendaciones de síntesis, que faciliten la identificación y difusión de modelos de referencia de políticas públicas locales de cohesión social.
Agentes promotores	Conjunta	Se recomienda que los GL intenten realizar evaluaciones conjuntas. Ello facilitaría aunar esfuerzos y recursos para enfrentar preguntas de evaluación complejas, realizar evaluaciones temáticas comparativas y generar conclusiones de síntesis que beneficien al mayor número de GL y el aprendizaje colectivo. En este sentido, para la difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas coherentes con el enfoque de CD aquí expuesto, podría ser muy útil poner en marcha un fondo común de evaluación entre GL.

de sus perspectivas, haciendo uso tanto de metodologías cuantitativas como cualitativas (3ª y 4ª generación).

Por otro lado, analizando las distintas tipologías de evaluación descritas en el cuadro 1, podemos apreciar que las características de la CD aconsejarían recurrir, preferentemente, a determinados

tipos de evaluaciones más que a otros. En el cuadro 3 abordamos las principales tipologías que resultan más adecuadas para evaluar las iniciativas de CD y su impacto en las políticas públicas locales de cohesión social.

Más allá de estas orientaciones generales acerca de los enfoques y tipologías que

La viabilidad y evaluabilidad de las evaluaciones	Como no es posible evaluarlo todo (por límites de tiempo, recursos, capacidades para asimilar resultados, etc.), es necesario elegir evaluaciones según relevancia, factibilidad y utilidad.
Los límites metodológicos	Ante la diversidad de experiencias de la CD (multiplicidad de actores, escalas de intervención, temáticas, sectores, objetivos, etc.), es difícil establecer metodologías de validez general. Por ello, los contenidos de la guía deben utilizarse como pautas, enfoques y métodos de carácter general que necesitan adaptarse a los objetivos y preguntas de cada evaluación específica.
El problema de la atribución	Una de las principales dificultades que enfrenta el ámbito de la evaluación, y que trataremos en los capítulos 3 y 5, es determinar si un resultado o impacto es fruto o no de la intervención.
Dificultades específicas en la evaluación de la CD y su impacto en las políticas públicas	Además del problema de la atribución, podemos considerar otras dificultades específicas de la evaluación de la CD y sus influencias en las políticas públicas locales. Por un lado, la evaluación en la cooperación internacional se ha centrado mayoritariamente en valorar proyectos o programas. El estudio centrado en los impactos en las políticas públicas es menos común y plantea retos metodológicos mayores. Por otra parte, evaluar el efecto de las intervenciones de CD en las políticas públicas locales nos sitúa en una escala temporal de medio y largo plazo, ya que, en buena parte de los casos, es probable que las influencias de las intervenciones se manifiesten años después de finalizada la ejecución. Por ejemplo, en el caso de iniciativas de cooperación que han acompañado procesos de descentralización, se ha observado que en contextos de inestabilidad financiera o política las intervenciones eficaces lo han sido después de más de una década de trabajo (OECD 2004). Estas escalas temporales generan importantes problemas de atribución ante causas que se diluyen en el tiempo. Aconsejarían recurrir a evaluaciones de impacto, las más complejas y demandantes en términos de recursos humanos y económicos, así como de tiempo. Una última dificultad relativa a la CD se relaciona con la ausencia de consenso acerca de las finalidades y especificidades de esta modalidad de cooperación. En el caso de la guía, dicha dificultad es superada por el enfoque adaptado por el Programa URB-AL III, que moldea los objetivos de aquellas: la CD tiene como objetivo la mejora y generación de políticas públicas locales que contribuyen a la cohesión social y se sustentan en mecanismos de cooperación horizontales y en el interés mutuo de los GL. El hecho de disponer de una perspectiva clara sobre la CD y sus objetivos facilita, muy significativamente, el uso de la evaluación y mejora su utilidad.
El ámbito de la evaluación y la coherencia de políticas	Al analizar los resultados e impactos de las intervenciones de cooperación, a menudo las evaluaciones no prestan atención a factores estructurales que condicionan la eficacia y viabilidad de la cooperación, como son el resto de políticas y relaciones internacionales. Los estudios se centran en las intervenciones, pero se han evaluado muy poco las políticas globales de cooperación, su relación con el resto de políticas, así como la coherencia de estas últimas con los objetivos de reducción de la pobreza y la desigualdad (Unceta 2011, Izquierdo 2008).

Cuadro 4: Algunas limitaciones y dificultades que enfrenta la evaluación

---

son más susceptibles de resultar adecuados y pertinentes, es importante destacar que los elementos esenciales de cualquier evaluación son los objetivos y las preguntas que deben orientarla. ¿Qué finalidades perseguimos con la evaluación? ¿Qué preguntas queremos que nos elucide? ¿Por qué? ¿Qué actores van a utilizar los conocimientos producidos? ¿De qué manera los van a aplicar? ¿Para qué? Las tipologías y enfoques de evaluación se articularán en función de dichas preocupaciones de aprendizaje y mejora de la calidad de los GL.

Por tanto, aunque la guía orienta hacia enfoques o tipos concretos de evaluación más adecuados, defiende sobre todo la centralidad de los objetivos y de las preguntas de evaluación. La finalidad que se marcan los GL a la hora de evaluar condicionará todos los demás componentes de la evaluación: enfoque, tipología, metodología, mecanismos organizativos, estrategias de aplicación y socialización de recomendaciones, etc. Esta visión de la evaluación también implica la consolidación de una cultura de la evaluación. Es decir, que los GL integren la evaluación y el aprendizaje en sus mecanismos y estructuras y utilicen el conocimiento producido por las evaluaciones para la mejora de la calidad.



---

## 3. Modelo de evaluación

En este capítulo:

- / ¿Qué son los criterios de evaluación?
- / Los criterios clásicos de evaluación en la cooperación internacional propuestos por el CAD de la OCDE
- / Propuestas de criterios específicos adicionales para evaluar la CD
- / La necesidad de flexibilidad en la aplicación de modelos y criterios para adaptarse a los objetivos y preguntas de evaluación

En este capítulo describiremos diversos criterios de evaluación (los cinco propuestos por el modelo CAD y tres criterios adicionales), así como su aplicación a la CD. Por otra parte, reiteraremos la centralidad de los objetivos y preguntas de evaluación que deben orientar la selección de los criterios y la definición de los demás elementos que caracterizan el modelo evaluativo escogido. Por tanto, al abordar los criterios, hay que tener presente siempre que son unas pautas generales de reflexión que deben concretarse para responder adecuadamente a las preguntas específicas de cada evaluación.

### 3.1. Los criterios clásicos de evaluación: el modelo CAD<sup>4</sup>

En el capítulo anterior, hemos remarcado

que el elemento esencial de una evaluación son las preguntas que la orientan. La evaluación se ha definido, en la misma sección, como un instrumento que permite responder a dichas preguntas valorando sistemáticamente una intervención y sus consecuencias en la vida de las personas con las que se ha llevado a cabo. Recordar estos elementos nos ayudará a entender en qué consisten los criterios de evaluación.

Los criterios son conceptos que se han definido para organizar y contestar las preguntas de cualquier tipo de evaluación. Podríamos decir que constituyen las dimensiones de la calidad comúnmente aceptadas en el ámbito de la cooperación internacional, o, dicho de otra manera, son puntos de vista a partir de los cuales es posible valorar la calidad de las iniciativas de cooperación. Los criterios también están estrechamente relacionados con el carácter de sistematicidad que define a la evaluación. A diferencia de un juicio o una opinión, hemos visto en el capítulo anterior que la evaluación aporta

---

<sup>4</sup> Algunos contenidos de este apartado han sido adaptados de Gascón y Mosangini 2009.



una valoración sistemática, es decir, sustentada en enfoques y metodologías validados internacionalmente. Los criterios de evaluación son uno de los elementos que permiten que la valoración que realiza la evaluación se lleve a cabo de manera sistemática y transparente, y, por tanto, aportan credibilidad y legitimidad a los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Los criterios adoptados y utilizados por la mayoría de organismos públicos y entidades privadas del sistema de cooperación son los que ha propuesto el CAD de la OCDE. Se trata de cinco criterios que articulan el consenso y estándar internacional de calidad en materia de evaluación: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. Aunque los organismos internacionales de desarrollo y las agencias bilaterales de cooperación no adoptan una metodología uniforme de evaluación, sí incorporan los cinco criterios CAD como aspecto central de sus modelos evaluativos. Más allá de este consenso mínimo, la concreción de las metodologías depende de cada actor y de las propuestas realizadas por los equipos

evaluadores (generalmente externos) para responder a los objetivos y preguntas de las evaluaciones.

A continuación, detallaremos el contenido de cada uno de los cinco criterios. En el marco de cada apartado, se sugerirán algunos ejemplos de indicadores para valorar las intervenciones de CD y su impacto en las políticas públicas locales. Los indicadores se utilizan para hacer operativos los criterios. Si los criterios permiten sistematizar y organizar las preguntas de evaluación, los indicadores, a su vez, concretan para cada criterio los contenidos de las respuestas que es preciso buscar y orientan hacia las fuentes de información necesarias. Los ejemplos de indicadores que aquí se aportan son de carácter general para ayudar a la comprensión de los contenidos. Por tanto, no reúnen los requisitos de calidad que deben cumplir los indicadores (ver cuadro 5) y no son directamente aplicables. La definición de indicadores concretos deberá realizarse para cada evaluación específica.

Cuadro 5: Algunas consideraciones sobre indicadores de evaluación

Se suele distinguir entre indicadores cuantitativos (expresados cuantitativa y numéricamente) e indicadores cualitativos (expresados por valoraciones y descripciones), así como entre indicadores directos (expresan la variable a medir) e indicadores indirectos (expresan el comportamiento de una variable mediante la medición de otra menos compleja o costosa de medir).

Para ser considerado de calidad, un indicador debe reunir una serie de características tales como: ser específico, medible, alcanzable, relevante, definido temporalmente o económico.

A veces, se categorizan los indicadores de acuerdo con su finalidad en la evaluación (en función del objeto evaluado: indicadores de proceso, resultado, impacto, etc.; en función de la temática evaluada: indicadores sociales, de género, sectoriales, geográficos, etc.).

---

## **Pertinencia**

### *Definición:*

La pertinencia evalúa la relevancia de la intervención de acuerdo con las necesidades, capacidades y prioridades de los actores locales, así como en función de las políticas de los donantes.

### *Preguntas clave:*

/ ¿La intervención responde a las necesidades, capacidades y prioridades locales y de los donantes?

/ En el caso de cambios en las necesidades y prioridades, ¿cómo se ha adaptado la intervención?

La pertinencia analiza la calidad de las intervenciones en función de su grado de adecuación al contexto en el que opera. Para ello, confronta la iniciativa de cooperación con su entorno: diversidad de actores, perspectivas, necesidades e intereses, políticas, instituciones, etc. Dichos elementos influyen en la legitimidad de la intervención, en las poblaciones meta, en las problemáticas abordadas y en las posibilidades de alcanzar los resultados y objetivos planteados.

La pertinencia de una intervención mide su adecuación a: las necesidades, prioridades, perspectivas y formas de vida de las poblaciones de los territorios donde se ejecuta; las políticas y estrategias de las instituciones locales, regionales y estatales; y las políticas

y estrategias de los donantes. Si no es útil ni coherente para dichos actores, una iniciativa de cooperación no debería llevarse a cabo. La pertinencia también analiza si las soluciones técnicas propuestas son adecuadas a los problemas identificados y a las capacidades de los actores locales y/o ejecutantes. Por su naturaleza, el criterio centrará su atención de manera privilegiada en los aspectos y fases de planificación, identificación y diseño de las intervenciones. Dicho esto, debido a que el contexto cambia continuamente, el análisis de la pertinencia debe ser dinámico y valorar las capacidades de adaptación de las intervenciones.

Un elemento que queremos destacar es que la pertinencia presenta distintas dimensiones que pueden ser contradictorias sin afectar, necesariamente, a la pertinencia global de la intervención. Por ejemplo, la pertinencia de una iniciativa no implica siempre que se adecúe a las políticas estatales, sino que las haya tomado en consideración para diseñar sus estrategias de intervención. Podemos imaginar un GL que decide fortalecer su autonomía y capacidades a través de la participación en una iniciativa de CD pero que el gobierno central del Estado sea reticente ante procesos de descentralización. En este caso, la pertinencia de la intervención no radica en la adecuación a las políticas estatales, sino en evaluar si la concepción de la iniciativa ha tenido en cuenta dichas tensiones y si ha elaborado estrategias adecuadas para enfrentar la situación.

Ejemplos de indicadores genéricos de pertinencia

Para evaluar las intervenciones de CD	Los objetivos de la intervención se han definido incorporando las necesidades e intereses de los distintos grupos sociales.
	Los mecanismos de ejecución se han diseñado en función de las realidades y capacidades institucionales del GL.
	La iniciativa y las políticas locales que apoya son pertinentes con las políticas estatales o, en caso contrario, el diseño de la intervención ha incorporado estrategias para enfrentar posibles contraposiciones.
	La iniciativa de cooperación responde a intereses compartidos y recíprocos de las autoridades latinoamericanas y europeas participantes sustentados en relaciones de colaboración a medio y largo plazo.
	La intervención se ha alineado con los principales instrumentos locales, nacionales e internacionales de promoción de la equidad de género (CEDAW, etc.).
Para evaluar la contribución a las políticas públicas locales	Las políticas públicas impulsadas por la intervención se adecúan a las competencias institucionales del GL.
	Las políticas públicas que la iniciativa de cooperación ha contribuido a generar responden a la agenda de gobierno del GL.
	Las políticas públicas locales apoyadas incorporan necesidades e intereses de colectivos sociales discriminados (por razones de sexo, condición socioeconómica, pertenencia a minorías étnicas, capacidades, etc.).
	La intervención ha contribuido a que el GL proporcione servicios públicos adecuados a las necesidades y requerimientos de la ciudadanía.

## Eficiencia

### Definición:

La eficiencia evalúa la relación entre los recursos invertidos (económicos, humanos, técnicos, materiales y temporales) y los resultados obtenidos.

### Preguntas clave:

/ ¿Se podrían haber alcanzado los resultados utilizando menos recursos o en menos tiempo?

/ ¿Los recursos utilizados podrían haber alcanzado mayores y/o mejores resultados?

La eficiencia es un análisis de carácter esencialmente económico que valora si los recursos invertidos por la intervención se han utilizado de la manera más óptima y priorizando las opciones menos costosas. Analiza los procesos a través de los cuales los distintos tipos de recursos movilizados por la iniciativa (financieros, humanos, materiales, técnicos, de tiempo, etc.) se han transformado en resultados. Estudia si los mismos resultados (tanto cuantitativos como cualitativos) se podrían haber alcanzado con menos recursos, una mayor optimización o en menos tiempo. También analiza si un uso alternativo de los distintos recursos destinados a la ejecución de la intervención podría haber generado resultados más significativos en

términos cuantitativos o cualitativos. El grado de eficiencia máxima de una intervención se alcanzaría, por tanto, cuando el valor de sus resultados superara cualquier uso alternativo de los recursos. Por su naturaleza, el criterio lleva a centrar la atención en determinados elementos de las intervenciones, tales como las actividades, el presupuesto, el cronograma de ejecución, los procedimientos de gestión y los resultados.

El grado de eficiencia nunca es absoluto, siempre se establece en comparación con asignaciones alternativas de recursos u otras opciones de obtención de resultados. El criterio se suele medir con herramientas procedentes de la ciencia económica (por ejemplo, los análisis coste-beneficio), aunque también necesitará análisis de tipo más cualitativo (valorar si la intervención ha recurrido a personal local y a recursos adquiridos localmente, por ejemplo) o político (podemos imaginar que una intervención decida adquirir bienes locales

aunque sean más caros para favorecer el empleo local).

Terminaremos señalando algunas limitaciones del criterio que hay que tener presentes a la hora de aplicarlo. Por un lado, hay que considerar que la eficiencia depende de la eficacia. Lo esencial es que una intervención sea eficaz, o sea, que alcance los objetivos y resultados que se propone, y luego establecer si lo ha sido de la manera más eficiente posible. Por otro lado, hay que tener en cuenta que la utilización de herramientas como el análisis coste-beneficio puede introducir sesgos respecto a las futuras generaciones y la sostenibilidad ambiental, ya que no suelen incorporar adecuadamente los intereses de las poblaciones futuras ni los costes reales en términos ecológicos. Por último, un análisis positivo de la eficiencia, en el incremento de un servicio, por ejemplo, puede esconder desigualdades de acceso (de acuerdo con criterios de sexo o diferenciaciones sociales, etc.).

#### Ejemplos de indicadores genéricos de eficiencia

Para evaluar las intervenciones de CD	Los procedimientos administrativos y los mecanismos reguladores de la intervención han facilitado su flexibilidad y adaptación al contexto.
	La intervención no ha sufrido desviaciones presupuestarias o de plazo de ejecución significativas.
Para evaluar la contribución a las políticas públicas locales	Los medios materiales y humanos de los que dispone el GL son suficientes y adecuados para sostener las políticas públicas fortalecidas.
	Los instrumentos implementados por las políticas públicas apoyadas son los menos costosos en recursos para alcanzar los servicios y productos requeridos.
	La intervención ha contribuido a que el GL disponga de mejores sistemas de información (sistemas estadísticos desagregados por sexo, etc.).
	La intervención ha contribuido a incrementar la cantidad y calidad de los servicios públicos proporcionados a la población local utilizando de manera óptima los recursos.

---

## Eficacia

### *Definición:*

La eficacia evalúa en qué medida la intervención ha alcanzado sus objetivos y resultados.

### *Preguntas clave:*

/ ¿Se han alcanzado los objetivos y resultados previstos? ¿Por qué razones?

/ ¿Los distintos grupos que conforman la población meta acceden a los resultados de la intervención?

La eficacia mide el grado en que la intervención ha alcanzado o va a alcanzar sus objetivos y resultados. Más concretamente, siguiendo la lógica vertical de las intervenciones, determina si la iniciativa ha alcanzado sus resultados esperados y, como consecuencia de ello, ha cumplido su objetivo específico. También evalúa las principales razones que explican cómo y por qué se han alcanzado o no los resultados y objetivos.

Para ello, la evaluación tiene que medir resultados y objetivos aplicando herramientas cuantitativas y cualitativas, así como valiéndose de los instrumentos producidos por la propia intervención (diagnósticos, línea base, indicadores, fuentes de verificación, etc.). Una vez comprobado el grado de alcance de resultados y objetivos, la evaluación de la eficacia tiene que atribuir los efectos a causas internas de la propia intervención y/o a causas externas para poder emitir

un juicio sobre la calidad de la iniciativa en alcanzar lo que se había propuesto.

Cabe destacar que el análisis de la eficacia se ve muy condicionado por la calidad del diseño de las intervenciones. Limitaciones en la concepción de una iniciativa pueden afectar seriamente la posibilidad de medir su eficacia. Señalamos algunos ejemplos de debilidades de la concepción de la intervención que hipotecan la posibilidad de evaluar la eficacia: la iniciativa no tiene resultados y/u objetivos claros; no dispone de indicadores y fuentes de verificación de calidad; no estableció una línea base o diagnósticos para reflejar la situación inicial; su lógica de intervención es incorrecta, pues las actividades previstas no permiten alcanzar adecuadamente los resultados, ni estos garantizan el cumplimiento del objetivo específico. Ante estas dificultades, el equipo evaluador se verá forzado a generar información a posteriori o incluso a reformular resultados y objetivos operativos para el proceso evaluativo.

Por último, señalamos que, al medir la eficacia, es importante mantener a la población meta en el centro de las preocupaciones, ya que los resultados y objetivos deben enfocarse a mejorar sus condiciones de vida. Para ello, es crucial tener presente las diferenciaciones existentes en el seno de la población considerada (disgregando la información por sexo, condición socioeconómica, edad o grupo étnico de pertenencia) para detectar cualquier sesgo en el acceso a los resultados de la intervención. La implicación de los diversos grupos, desde

Ejemplos de indicadores genéricos de eficacia

Para evaluar las intervenciones de CD	La intervención ha alcanzado los resultados y objetivos previstos.
	La población meta accede de manera igualitaria a los resultados de la intervención.
Para evaluar la contribución a las políticas públicas locales	La iniciativa ha contribuido a mejorar e incrementar las capacidades y competencias institucionales del GL, para elaborar e implementar políticas y servicios públicos de ámbito local.
	La intervención ha fortalecido políticas públicas locales que favorecen la cohesión social.
	La intervención ha contribuido al diseño e implementación de nuevas políticas públicas e instrumentos enfocados a mejorar la cohesión social.
	La intervención ha acompañado procesos de transformación e innovación de las políticas públicas locales para mejorar su contribución a la cohesión social territorial.

la concepción de la iniciativa y en todas las fases del ciclo de la intervención, es un elemento que condiciona la eficacia.

*Preguntas clave:*

/ ¿Qué efectos ha tenido la intervención sobre la población y el contexto? ¿Han sido positivos o negativos, previstos o no?

**Impacto**

/ ¿Los efectos se pueden atribuir a otras causas?

*Definición:*

/ ¿Qué habría ocurrido de no realizarse la intervención?

El impacto es el conjunto de los efectos (positivos o negativos, previstos o no) producidos por la intervención sobre la población y el entorno.

Como señala su definición, el impacto engloba la totalidad de efectos de una

Cuadro 6: Tipos de efectos analizados por el criterio de impacto

Tipo de efecto	Principales características
Previstos y no previstos	El impacto no solamente valora resultados y objetivos previstos, sino también efectos no contemplados por la lógica de intervención. Por ello, analiza las consecuencias e implicaciones no intencionales que ha tenido la iniciativa.
Positivos y negativos	El impacto no se limita a evaluar los efectos positivos; también analiza las consecuencias negativas no deseadas o los efectos perversos que puede haber tenido una intervención.
Sobre la población	El impacto no estudia únicamente los efectos de la intervención sobre la población meta, sino que analiza sus consecuencias sobre el conjunto de la población y evalúa cualquier sesgo y posible diferenciación en los impactos relacionados con el sexo, la condición socioeconómica, la edad, la pertenencia a minorías étnicas, o cualquier otra especificidad de un grupo considerado.





Sobre el contexto	El impacto analiza los efectos sobre el entorno y el contexto entendidos en sentido amplio: contexto político, social, económico, cultural, ambiental, institucional, etc.
A corto, medio y largo plazo	Generalmente, el impacto de una intervención se aprecia a medio o largo plazo (por ello, a veces los términos evaluación de impacto y <i>ex post</i> se utilizan como sinónimos); la evaluación de impacto analiza efectos en todas las escalas temporales posibles.
Directos e indirectos	El impacto no se limita a abordar los efectos de la intervención más aparentes y claros, sino que tiene que analizar posibles efectos indirectos o secundarios.
En el ámbito local, nacional o regional	El impacto analiza los efectos de la intervención que se hayan podido producir en cualquier escala geográfica o territorial, en el ámbito local, regional, nacional o internacional, a nivel micro (en las condiciones de vida de las personas) o a nivel macro (en políticas sectoriales).

intervención sobre la población y el contexto en general. Por efectos se entienden todos los cambios producidos por una iniciativa. El criterio es muy amplio e implica considerar todas las posibles consecuencias de la intervención. En el cuadro 6, se resumen las principales tipologías de efectos que puede tener una intervención.

El análisis de impacto, en un primer momento, tiene que identificar todos los cambios que han ocurrido en la realidad considerada respecto a la situación previa a la intervención. La información proporcionada por la propia iniciativa puede ayudar en la tarea (línea base, diagnósticos iniciales, indicadores, etc.), aunque, como hemos señalado anteriormente, no siempre estará disponible. Por otro lado, las herramientas de las intervenciones suelen estar enfocadas a medir los resultados previstos, aunque no ayudarán mucho a apreciar efectos no previstos o indeseados. En un segundo momento, una vez determinados los principales cambios producidos en la población

y el entorno, la evaluación deberá atribuirles o no vínculos de causalidad con la intervención. Excluyendo los efectos producidos por causas externas y sistematizando los cambios atribuibles a la intervención, se evidenciará su impacto. Establecer indiscutiblemente que la intervención ha producido determinados cambios y efectos puede ser muy complejo, ya que los fenómenos suelen ser producto de una gran variedad de causas y factores. Separar los efectos de una intervención de los efectos externos a ella no siempre es posible. Como se explica en el anexo metodológico 1, muchos autores defienden que, para superar las dificultades de atribución y para que las evaluaciones se puedan considerar realmente evaluaciones de impacto, necesitan realizarse bajo condiciones experimentales de aleatorización. Los modelos experimentales o cuasi-experimentales permiten comparar dos grupos poblacionales: uno ha sido objeto de la intervención y otro, no. El hecho de contar con un grupo de control con características similares a la población meta que no ha participado en la

## Ejemplos de indicadores genéricos de impacto

Para evaluar las intervenciones de CD	La intervención ha obtenido efectos positivos en las capacidades, competencias y estructuras del GL.
	La iniciativa ha generado efectos positivos en las condiciones de vida y acceso a servicios públicos de la ciudadanía.
Para evaluar la contribución a las políticas públicas locales	El impacto positivo de la intervención en las políticas públicas locales ha sido posible gracias a la especificidad y valor añadido del enfoque de CD aplicado.
	Los efectos de la intervención en las políticas públicas locales se traducen en impactos positivos para la ciudadanía y los distintos grupos sociales que la componen.

iniciativa (contrafactual) debería permitir separar, con seguridad, los efectos atribuibles a la intervención de los que obedecen a otras causas. Sin embargo, bajo estas exigencias metodológicas, pocas evaluaciones en el ámbito de la cooperación se pueden considerar de impacto. En la mayoría de situaciones, las evaluaciones optan por combinar pragmáticamente métodos cuantitativos no experimentales y métodos cualitativos, buscando la comprensión multidimensional del impacto y de los procesos.

A las incertidumbres que genera la atribución se añaden las exigencias de tiempo, de conocimientos, metodológicas y de recursos económicos y materiales para llevar a cabo evaluaciones de impacto. Esta situación convierte al criterio en lo más complejo de valorar. Su dificultad desaconseja realizar evaluaciones sobre el impacto general de una intervención que aborden el conjunto de sus efectos, por ser excesivamente ambiciosas. Suele ser más útil y viable hacer evaluaciones de impacto vinculadas a una temática específica alrededor de la cual queremos aprender y mejorar. Así, se podría evaluar

el impacto de un grupo de intervenciones de CD en procesos de descentralización, en el establecimiento de mecanismos de participación ciudadana, en la generación de mecanismos de transversalización de las políticas públicas apoyadas entre diversos departamentos o áreas temáticas, en la participación política de las mujeres, o en la reducción de desigualdades territoriales, entre otros ejemplos.

## Sostenibilidad

### *Definición:*

La sostenibilidad evalúa las posibilidades de que se mantengan los efectos positivos de una intervención una vez terminada.

### *Preguntas clave:*

/ ¿Qué efectos positivos de la intervención tienen potencial para mantenerse a largo plazo y cuáles no? ¿Por qué?

/ ¿Las capacidades y el contexto de la población meta y de las instituciones



---

locales permiten que se apropien de los resultados de la intervención?

La sostenibilidad analiza las probabilidades de que los efectos positivos de una intervención de cooperación permanezcan después de su finalización. Se relaciona, esencialmente, con las capacidades de las poblaciones meta y de las instituciones locales para asumir, de manera autónoma, la continuidad de los impactos deseados (actividades, resultados, servicios, infraestructuras, cambios culturales, beneficios intangibles, etc.). Como la responsabilidad de la continuidad de los efectos recae en los actores locales, su análisis deberá centrarse, prioritariamente, en la población e instituciones vinculadas a la intervención, analizando aspectos como: la adecuación de la estrategia de intervención a las realidades locales; la participación de los actores locales en todas las fases de la iniciativa; los mecanismos de participación ciudadana previstos para sostener los resultados; las capacidades técnicas y humanas de los actores locales; etc. El diseño de la intervención también influye en la sostenibilidad. Por ello, habrá que analizar en qué medida se previeron, en el momento de la concepción de la iniciativa y en colaboración con los actores locales, una estrategia de salida y unos mecanismos de transferencia viables y eficaces.

En el ámbito de la evaluación de la cooperación, como la sostenibilidad depende en gran medida del contexto, se han intentado sistematizar los

elementos más significativos del entorno de una intervención que influyen en su viabilidad. En este sentido, se han definido los siguientes factores de desarrollo: políticas de apoyo (¿las políticas locales, regionales y nacionales facilitan la continuidad de los impactos?); aspectos institucionales (¿los actores locales tienen capacidad para mantener los efectos positivos y estos responden a sus prioridades?); factores socioculturales (¿la intervención y sus efectos se adecúan a las características de los sistemas socioculturales locales?); factores económicos (¿los ingresos necesarios para mantener los efectos positivos están garantizados?); factores tecnológicos (¿las tecnologías aplicadas son apropiadas a las condiciones y capacidades locales?); factores ecológicos (¿la intervención y la continuidad de sus efectos positivos respetan la sostenibilidad ambiental?); factores de género (para asegurar la viabilidad de la intervención, ¿se han tenido en cuenta desigualdades entre sexos y mecanismos para equilibrar poder y distribución de beneficios entre hombres y mujeres?).

En muchos casos, la sostenibilidad es el talón de Aquiles de las iniciativas de cooperación. El caso de la CD no es una excepción, y las evaluaciones también suelen reflejar importantes dificultades al respecto (OECD 2004). Desde el punto de vista de la guía, que contempla una CD enfocada a apoyar políticas públicas locales, la cuestión de la sostenibilidad se vuelve aún más estratégica si cabe. De acuerdo con la visión que subyace al texto, la sostenibilidad en la CD consiste

## Ejemplos de indicadores genéricos de sostenibilidad

Para evaluar las intervenciones de CD	La intervención ha previsto, desde su diseño, estrategias para la institucionalización de las políticas locales fomentadas.
Para evaluar la contribución a las políticas públicas locales	Las políticas públicas locales responden a la agenda de gobierno y compromisos asumidos por el GL ante la ciudadanía.
	Se han implementado medidas para favorecer el apoyo de las políticas estatales a las políticas locales fortalecidas.
	Las políticas públicas locales apoyadas contemplan mecanismos de participación ciudadana para su revisión, seguimiento y evaluación.
	Se han fortalecido las capacidades, competencias y autonomía económica del GL para que sostenga las políticas locales apoyadas.

en dar el paso desde los elementos que componen una intervención (actividades, resultados, productos, servicios, enfoques, beneficios, cambios en valores o procedimientos, etc.) hacia la consolidación de políticas públicas locales. Si las intervenciones de CD, que, por definición, están enfocadas a mejorar las políticas de los GL, no alcanzan la sostenibilidad, pierden su razón de ser. Por ello, la viabilidad de las políticas impulsadas debe ser un elemento central de las evaluaciones de la CD.

### 3.2. La selección de criterios propios: algunas propuestas para evaluar la CD

Los cinco criterios que dan cuerpo al modelo de evaluación propuesto por el CAD, y adoptado por el sistema de cooperación, permiten sistematizar gran parte de las preguntas y necesidades de información requeridas para evaluar una intervención con calidad. Sin

embargo, los criterios CAD no deben considerarse ni exhaustivos ni exclusivos. A la hora de plantearnos llevar a cabo una evaluación, nuestras perspectivas y nuestras necesidades de información pueden requerir la utilización de criterios suplementarios. Hay elementos que los criterios clásicos no toman en consideración de manera suficiente y que, por tanto, pueden quedar sin ser evaluados y analizados. Por otra parte, el uso de unos criterios no impide la utilización de otros.

Es por ello que, en este apartado, hemos querido sugerir algunos criterios complementarios que consideramos útiles para evaluar más en profundidad aspectos específicos de las intervenciones de CD y sus impactos en las políticas públicas locales. A continuación, describimos muy brevemente tres criterios que entendemos responden a necesidades de información estratégicas para los objetivos de la guía: la coherencia, la cobertura y la innovación.

## Coherencia

### Definición:

La coherencia evalúa en qué medida las políticas del entorno favorecen la consecución y la sostenibilidad de los efectos positivos de una intervención.

### Preguntas clave:

/ ¿Las políticas más significativas que inciden en el entorno son complementarias o contrapuestas a los efectos positivos de la intervención?  
¿Por qué?

Por coherencia, entendemos la evaluación de la relación entre las políticas del contexto y los resultados y objetivos de la intervención. Dicha relación puede afectar de muy diversas maneras el logro y la continuidad de los resultados esperados, desde reforzarlos o sostenerlos en el tiempo hasta imposibilitarlos o revertirlos.

Se contempla aquí cualquier tipo de política (a escala local, regional, estatal o multilateral), no solamente de desarrollo (otras iniciativas de cooperación, por ejemplo), sino el conjunto de políticas existentes: económicas, comerciales, industriales, financieras, ambientales, diplomáticas, militares, migratorias, etc. Política tampoco debe entenderse aquí, exclusivamente, en referencia al ámbito público, ya que podríamos considerar también, por ejemplo, estrategias empresariales que afectan el logro o sostenibilidad de los efectos positivos de la intervención en el territorio.

El criterio nos lleva a analizar, entre otros elementos, los niveles de transversalización alcanzados por los enfoques y efectos positivos de la intervención. Ello implica valorar las sinergias, los espacios de coordinación y las articulaciones generadas, entre las distintas áreas institucionales del GL, con otros gobiernos subnacionales,

Para evaluar las intervenciones de CD	La intervención se inscribe en los planes estratégicos del GL (plan de desarrollo municipal o similares).
	La ejecución de la intervención es respaldada por la actuación coordinada de diversos departamentos y áreas temáticas del GL.
	La intervención ha elaborado estrategias para enfrentar contradicciones existentes entre las políticas públicas locales apoyadas y otras políticas que afectan a la población meta.
Para evaluar la contribución a las políticas públicas locales	La intervención ha contribuido a que otros actores modifiquen políticas o acciones que generan desequilibrios y obstáculos (políticos, económicos, ecológicos, etc.) para la puesta en marcha de las políticas públicas del GL.
	La iniciativa ha fortalecido políticas que fomentan un marco de repartición de competencias institucionales basado en la subsidiariedad.
	La intervención ha contribuido a formular propuestas políticas que trascienden el ámbito territorial del GL y apoyan el reconocimiento del rol y las especificidades de las autoridades subestatales.

Ejemplos de indicadores genéricos de coherencia

---

o con actores regionales, estatales o multilaterales.

Por último, la coherencia también implica la evaluación de la congruencia de la intervención y de las políticas del entorno con conceptos que refuerzan la autonomía local, tales como la descentralización (política, administrativa, fiscal), la subsidiariedad (las políticas públicas son asumidas por las autoridades más próximas) y la participación ciudadana (la población es parte activa en la definición y gestión de las estrategias locales de desarrollo).

## **Cobertura**

### *Definición:*

La cobertura evalúa si una intervención ha alcanzado a todos los colectivos destinatarios y las razones que explican eventuales brechas de acceso.

### *Preguntas clave:*

/ ¿Hay diferencias entre los colectivos meta previstos inicialmente y los que han accedido a los efectos positivos de la intervención? ¿Por qué razones?

La cobertura evalúa si determinados colectivos de la ciudadanía objeto de la intervención han sufrido sesgos o barreras de acceso. Brechas en el acceso a efectos positivos de la iniciativa pueden afectar a grupos debido a elementos de diferenciación y marginación tan diversos

como el sexo, la condición socioeconómica, la edad, el grupo étnico de pertenencia, la ubicación geográfica, las capacidades, la religión, la ideología, la actividad laboral o las redes de relaciones sociales. Colectivos incluidos inicialmente pueden quedar excluidos, y grupos que no estaban previstos como población meta pueden verse beneficiados por la intervención. Los sesgos en el acceso pueden afectar a los beneficios de la intervención de CD y/o a las políticas y servicios públicos locales apoyados por esta. La desigualdad en el acceso puede explicarse por el hecho de que las diferenciaciones existentes no se han tenido en cuenta en el diseño de la intervención, considerando a la población como un todo homogéneo, o porque la iniciativa de cooperación y/o los actores participantes reproducen pautas de marginación.

El criterio de cobertura estudia elementos tales como la tasa de cobertura (porcentaje de la población meta que ha tenido acceso a los beneficios de la intervención), los sesgos de cobertura (características comunes de los colectivos incluidos y excluidos por la intervención) o la accesibilidad (elementos internos o externos a la intervención que explican las desigualdades en el acceso). Una manera de sistematizar el análisis es establecer listados de colectivos locales y de efectos positivos y resultados de la intervención, confrontando el acceso de cada uno de los grupos para cada categoría de impacto y poner en evidencia eventuales brechas de acceso.

Para evaluar las intervenciones de CD	Los efectos positivos de la iniciativa han alcanzado todos los colectivos meta previstos.
	La intervención contaba con mecanismos de participación de los diversos colectivos sociales en sus distintas fases (diseño, ejecución, seguimiento, evaluación, etc.).
	La iniciativa de CD ha alcanzado a los colectivos sociales más desfavorecidos (por ejemplo, intervenciones centradas en la generación de empleo han incidido en colectivos más afectados por el desempleo, como las mujeres o los jóvenes; proyectos que mejoraban servicios sociales básicos han priorizado segmentos de la población que no se beneficiaban con la cobertura de dichos servicios; etc.).
Para evaluar la contribución a las políticas públicas locales	La intervención ha mejorado el acceso de colectivos marginados y desfavorecidos (por razones de sexo, condición socioeconómica, edad, grupo étnico de pertenencia, etc.) a políticas y servicios públicos locales.
	Las políticas públicas locales apoyadas contribuyen a disminuir desigualdades territoriales.
	Se han creado y consolidado mecanismos de participación ciudadana que reflejan las necesidades e intereses de los diversos colectivos que componen la ciudadanía local.

Se considera que el criterio de cobertura es determinante para una metodología de evaluación centrada en analizar las políticas públicas locales, ya que el acceso de la ciudadanía y la eliminación de brechas son elementos centrales de la gestión pública.

/ ¿La intervención ha generado nuevas herramientas o estrategias? ¿Tienen potencial para replicarse?

Como tendencia general, podemos considerar que los criterios de evaluación suelen penalizar intervenciones innovadoras y premiar intervenciones más tradicionales.<sup>5</sup> Sin embargo, la innovación

## Innovación

### Definición:

La innovación evalúa si una intervención presenta elementos experimentales y cómo afectan a la valoración de su calidad y su potencial de réplica.

### Preguntas clave:

/ ¿La intervención tiene elementos experimentales e innovadores? ¿Cómo han influido en su desempeño y calidad?

5 Podemos corroborar esta propensión a través del ejemplo de los cinco criterios CAD:

/ Los actores de una iniciativa de cooperación tienden a fomentar estrategias contrastadas y a rechazar el riesgo de apostar por soluciones innovadoras (pertinencia).

/ Una intervención tradicional dispone de más información acumulada para formular presupuestos y actividades que utilizan los recursos de manera óptima respecto a otra no contrastada previamente (eficiencia).

/ Una iniciativa sustentada en lógicas de intervención aplicadas reiteradamente tiene más probabilidades de alcanzar sus resultados y objetivos (eficacia).

## Ejemplos de indicadores genéricos de innovación

Para evaluar las intervenciones de CD	La iniciativa ha generado lecciones aprendidas y modelos de referencia innovadores para su réplica y aplicación por GL de otros territorios.
Para evaluar la contribución a las políticas públicas locales	La intervención ha contribuido a la concepción y aplicación de nuevas políticas públicas locales, así como de los instrumentos, servicios o programas asociados a ellas.
	La intervención ha introducido innovaciones en las políticas públicas locales tendientes a mejorar su impacto en la cohesión social

es un elemento importante para el cambio y, por tanto, para generar procesos de mejora de la calidad. Es el caso también en el marco de la CD. Las intervenciones que buscan mejorar o transformar políticas públicas locales de cohesión social muchas veces necesitarán incorporar elementos innovadores. Incluso se puede defender la idea de que la innovación debería ser una de las características de la CD. Así, es un elemento que permite explorar nuevas estrategias y herramientas y posteriormente generalizar las políticas públicas experimentales exitosas para mejorar los servicios destinados a la ciudadanía.

Para compensar el sesgo negativo hacia la evaluación de la innovación y rescatar su papel en la mejora de la calidad, es necesario equilibrar las valoraciones negativas que comportan los riesgos y la imprevisibilidad que la caracterizan con sus elementos positivos para las

finalidades de la cooperación. Por ello, la aplicación de los criterios a intervenciones experimentales se realizará de manera ponderada y específica. Por otra parte, ante características de innovación, tendremos que prestar atención a las intervenciones o elementos de estas que sí han tenido impacto, aunque sean una parte menor, y no valorar negativamente los errores, ya que también permiten nutrir el proceso de aprendizaje (Perrin 2002).

En algunos contextos, la innovación puede ser un aspecto central. Por ejemplo, porque una intervención quiera generar nuevas formas de políticas públicas locales, debido a que cambios en el contexto hayan vuelto ineficaces enfoques tradicionales o por el hecho de que exista mucha incertidumbre respecto al camino a seguir. En estos casos, los actores se pueden plantear aplicar una forma emergente de evaluación, el enfoque de evaluación evolutiva (*developmental evaluation*). Se trata de un tipo de evaluación continua que aplica los procesos y lógicas de la evaluación para apoyar iniciativas y actores centrados en la innovación social en entornos y sistemas complejos e imprevisibles (ver Quinn Patton 2011 y Gamble 2008). En este caso, la persona

---

/ La incertidumbre vinculada a la innovación hace que las iniciativas experimentales sean más propensas a no alcanzar los impactos previstos o a generar impactos no deseados (impacto).

/ Las intervenciones experimentales incurren en más riesgos en cuanto a su viabilidad y sostenibilidad respecto a otras que disponen de estrategias de intervención y de salida validadas por la práctica (sostenibilidad).

## Cuadro 7: La perspectiva de género en la evaluación

La incorporación del género como un criterio de evaluación es pertinente en cualquier tipo de evaluación. En efecto, debe ser una cuestión que el modelo de evaluación atienda tanto de manera transversal (en todos los criterios) como específica (evaluando el conjunto de la intervención desde una perspectiva de género). Sin embargo, debido a las limitaciones de espacio de la guía, se opta únicamente por señalar aquí algunas preguntas generales que pueden facilitar la incorporación de la perspectiva de género en la evaluación.

- / ¿El diagnóstico y diseño de la intervención han incorporado una perspectiva de género y la participación de las mujeres?
- / ¿El presupuesto contempla recursos destinados a reducir las desigualdades entre hombres y mujeres?
- / ¿La intervención ha generado cambios en la posición de las mujeres respecto a los hombres (en el ámbito económico, político, cultural, etc.)?
- / ¿La intervención ha incrementado las capacidades de toma de decisión de las mujeres?
- / ¿Las necesidades y los intereses de las mujeres han sido atendidos por la iniciativa?
- / ¿Los objetivos y los resultados han tenido en cuenta las desigualdades de recursos y poder entre hombres y mujeres?
- / ¿Cuáles han sido los aportes de mujeres y hombres a los éxitos de la intervención?
- / ¿Cómo benefician a mujeres y hombres los productos y resultados de la iniciativa?
- / ¿El contexto ha dificultado la participación de las mujeres?
- / ¿Qué impacto ha tenido la intervención en las relaciones de poder y desigualdades entre mujeres y hombres? ¿Ha tenido impactos no previstos o indeseados sobre las mujeres?

Elaboración propia a partir de: Murguialday *et al.* 2008 y UNEG 2011.

evaluadora es parte del equipo y acompaña los procesos desde la concepción y planificación, fomentando la evaluación continua de las iniciativas impulsadas para favorecer la mejora y la adaptación de las iniciativas y actores.

### 3.3. Más allá de los criterios: modelos flexibles centrados en los objetivos y preguntas de evaluación

Los criterios establecen pautas generales de reflexión para responder a las preguntas de evaluación. Son dimensiones generales de la calidad que deben concretarse de manera flexible para cada evaluación. Según los casos se pueden aplicar todos, solamente algunos o ponderar su importancia.

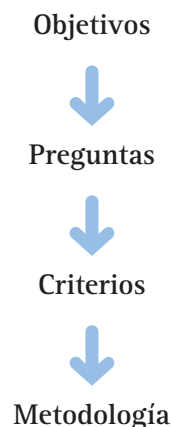
Los criterios no son exclusivos ni exhaustivos, sino complementarios, y su utilidad depende de los objetivos y preguntas de evaluación.

En este sentido, la guía no propone los criterios reseñados como un modelo de evaluación rígido y cerrado. No existe un método de evaluación que sea el mejor ni recetas metodológicas de aplicación generalizada. El elemento central y la razón de ser de cualquier modelo deben ser los objetivos y preguntas que motivan la evaluación. ¿Qué finalidades tiene la evaluación? ¿A qué preguntas quiere responder? En función de las preguntas de evaluación, algunos criterios se volverán más significativos que otros. Algunos serán particularmente eficaces para sistematizar y organizar la evaluación. Lo mismo ocurre con las herramientas metodológicas.



---

La evaluación debe ser guiada por las finalidades y no por las metodologías. Únicamente, cuando disponemos de objetivos claros podremos determinar el enfoque metodológico más apropiado (DANIDA 2012: 16). En este sentido, la guía apuesta por un modelo de evaluación centrado en la siguiente categorización de prioridades:



En esta lógica, los criterios y herramientas metodológicas se definen y se adoptan para sistematizar y organizar las preguntas y orientar la búsqueda de información y el análisis de los datos. Si se considera más útil y provechoso, una evaluación también se puede estructurar de otra manera alternativa a los criterios, optando por categorías o conceptos diferentes que permitan valorar las preguntas planteadas. De hecho, cada vez se encuentran más ejemplos de evaluaciones que no necesariamente han seguido la lógica de los criterios CAD como elementos centrales del modelo. Pueden ser evaluaciones participativas que no tenían ningún criterio previo

definido o estudios en los que los criterios se han utilizado de manera implícita, aunque no para estructurar el análisis o el informe de evaluación (ver, por ejemplo, Fujita 2010 y ODI 2008).<sup>6</sup>

La naturaleza de la CD analizada en esta guía, enfocada a la generación de políticas públicas locales, también puede sugerir orientarse hacia modelos de evaluación más centrados en procesos que en resultados. Los elementos clave a evaluar se desplazarían, por tanto, de los productos y resultados obtenidos por la intervención hacia los cambios y mejoras de las capacidades que han experimentado los diversos actores y poblaciones participantes. Asumiendo que la intervención es una influencia más en el entorno de las políticas y servicios públicos locales, la evaluación no buscaría tanto atribuir con seguridad los impactos a las iniciativas de CD estudiadas, sino entender y acompañar los procesos generales de mejora de las políticas locales que contribuyen a la cohesión social.

En definitiva, lo esencial que queremos destacar aquí es que cada evaluación tendrá un diseño y una metodología específicos, acordes a las finalidades y preguntas de evaluación. La centralidad de los objetivos y de las preguntas de evaluación no implica, sin embargo, que

---

<sup>6</sup> También se ha propuesto aplicar un enfoque sistémico para disponer de variables alternativas y/o complementarias a los criterios para orientar una evaluación (para más información, Fujita 2010: cap. 3).



---

el equipo evaluador los asuma de manera acrítica. La lógica evaluadora también lleva a plantearse «preguntas sobre las preguntas» (W. K. Kellogg Foundation 2004). Así, es importante analizar si las preguntas reflejan únicamente las necesidades e intereses de los donantes (u otros clientes) y/o si asumen enfoques ideológicos o políticos exclusivos. El equipo evaluador deberá preguntarse qué perspectivas e intereses pueden faltar e intentar incorporar a actores clave que han sido excluidos de la perspectiva de evaluación. La preocupación por la diversidad de actores y perspectivas es acorde con tendencias que resaltan cada vez más el impacto de las evaluaciones sobre la mejora de las capacidades de los actores. La evaluación no se limita a aportar hallazgos y recomendaciones aplicables a las intervenciones analizadas, sino que facilita que los participantes adquieran nuevos conocimientos y habilidades para que mejoren su calidad y evolucionen sus instituciones, sistemas, ideas o valores (Quinn Patton 2008).

---

## 4. Gestión de la evaluación

En este capítulo:

/ Fases del ciclo de evaluación

/ Términos de referencia, matriz de evaluación e informe final

En este capítulo final, abordaremos brevemente las distintas fases del ciclo de gestión de la evaluación, así como instrumentos centrales de esta, como son los términos de referencia, la matriz de evaluación o el informe final.

Podemos esquematizar las tareas de gestión vinculadas a la evaluación en cuatro fases esenciales: planificación, diseño, realización y aplicación, y socialización de los resultados. Alrededor de las distintas fases y sus necesidades, un GL puede establecer un protocolo de evaluación sencillo. Este, al contemplar los actores involucrados en el ciclo de evaluación y en cada fase, las actividades necesarias, los costes, los procedimientos establecidos, los productos esperados, etc., permitiría al GL tener en cuenta, de manera sistemática, todos los elementos esenciales que deberá garantizar para llevar a cabo una evaluación. Un protocolo de evaluación que sistematice las fases consentiría adaptar la planificación del ciclo evaluativo a las características concretas de las estructuras de funcionamiento del GL.

La primera fase del ciclo de evaluación, la planificación, establecerá necesidades e intereses de los actores involucrados y,

por tanto, las finalidades y objetivos de la evaluación. Por ello, se considerarán también los usos previstos de los resultados y aprendizajes de la evaluación. El GL deberá formular los fines y la utilidad prevista de la evaluación que se presta a llevar a cabo. En esta fase, se determinarán elementos básicos como los recursos destinados a la evaluación o si esta será interna o externa.

La fase de diseño de la evaluación contemplará, como elemento central, la formulación de las preguntas de evaluación que, como hemos visto, determinarán el conjunto de enfoques y modelos de evaluación que se aplicarán. Aquí adquieren una importancia central los actores y perspectivas que se incorporan para elaborar las preguntas. En el caso de una evaluación participativa, establecerán las preguntas grupos representativos de la población meta. En los otros casos (interna, mixta, externa), los actores que encargan la evaluación establecerán las preguntas, incorporando a los actores cuyas perspectivas prioricen. Cuanto mayor sea el grado de participación de la población meta en la formulación de las preguntas, mayor será el grado de legitimidad y transparencia de la evaluación. Al formular las preguntas,

también habrá que tener en cuenta la utilidad de la evaluación y la aplicación de sus resultados (¿cómo se garantizará la incorporación de las lecciones aprendidas en el trabajo?; ¿quiénes son los responsables?; ¿cuáles son los mecanismos?).

En la mayoría de los casos, las evaluaciones en el ámbito de la cooperación son externas (en el caso de

la CD de los GL también, y se recomienda que sea así debido a las competencias requeridas para evaluar impactos en políticas públicas) y pasan por la redacción de unos términos de referencia (TdR) que establecen los elementos esenciales de la evaluación: preguntas, productos esperados, características del equipo evaluador, recursos destinados, tiempo disponible, etc. Al formular las preguntas, es importante ser lo más

<b>Antecedentes y justificación de la evaluación</b>	Información básica de la o las intervenciones a evaluar: título; descripción resumida; lógica de intervención: actividades, resultados y objetivos esperados, etc.; organismos donantes y ejecutores; población meta; tiempo de ejecución; cambios ocurridos durante la ejecución y situación actual; documentación disponible; etc. Otro elemento central es explicar los antecedentes y la justificación de la evaluación: finalidades y objetivos de la evaluación, actores que planifican y encargan la evaluación, etc.
<b>Objetivos y preguntas de evaluación</b>	Definición de los objetivos de la evaluación. ¿Qué objetivos de rendición de cuentas y aprendizaje se marca el GL con la evaluación? ¿De qué manera la evaluación debe permitir mejorar la calidad de las iniciativas de CD y de las estructuras y políticas públicas del GL? Asimismo, se detallarán las preguntas de evaluación que concretan los objetivos y centrarán la atención del trabajo evaluativo en los aspectos priorizados por el GL.
<b>Actores participantes</b>	Descripción de los distintos actores participantes en las distintas fases de evaluación y sus roles.
<b>Consideraciones y requisitos metodológicos</b>	Aunque la responsabilidad sobre las metodologías de evaluación utilizadas es esencialmente del equipo evaluador, el GL puede aportar orientaciones que considere oportunas al respecto para que la evaluación se ajuste a sus necesidades.
<b>Descripción de los productos esperados</b>	Descripción de los productos esperados de la evaluación que el equipo evaluador deberá presentar al GL: informe preliminar, informe definitivo, resumen ejecutivo, así como sus contenidos (índice básico), estilos de redacción y extensión.
<b>Características del equipo evaluador</b>	De acuerdo con los objetivos y características de la evaluación, se definirán las características del equipo evaluador: número de integrantes, conocimientos y experiencia previa en evaluación, en CD, en el ámbito específico de intervención, respecto al contexto geográfico, etc. También se definirán los mecanismos de selección.
<b>Mecanismos de aplicación y difusión de resultados y recomendaciones</b>	Descripción de las actividades de difusión y socialización de los productos esperados y de sus conclusiones, así como de las responsabilidades del equipo evaluador al respecto.
<b>Calendario y plan de trabajo</b>	Fechas de ejecución de la evaluación y de presentación de los productos esperados.
<b>Presupuesto disponible</b>	Presupuesto disponible para la contratación.

Cuadro 8: Ejemplo de contenidos de términos de referencia

específico y sintético posible. De la concreción y delimitación de las preguntas dependerá, en gran parte, la calidad de las conclusiones y recomendaciones, así como su utilidad y aplicabilidad. Finalmente, siempre en el caso de evaluaciones externas, se procederá a la licitación para selección de la persona o equipo encargados de la evaluación.

La fase de ejecución será responsabilidad, esencialmente, de la persona o equipo que lleva a cabo la evaluación, Para ello, elaborará un plan de trabajo (que contemple un cronograma de ejecución, la descripción de las metodologías

de indicadores e hipótesis), trabajo de campo (recopilación de información a través de entrevistas, talleres, observación participante, etc.) y de análisis de la información y redacción de informe (análisis de los datos y elaboración de conclusiones y recomendaciones).

Una herramienta clave de la fase de ejecución es la matriz de evaluación que sistematiza los principales contenidos de la evaluación: elementos a evaluar / preguntas de evaluación, criterios u otras dimensiones que permitan estructurar el trabajo, indicadores, metodologías propuestas, fuentes de información, etc.

Cuadro 9: Ejemplo de matriz de evaluación

Dimensión de la calidad (criterios u otros)	Preguntas de evaluación		Indicadores	Fuentes de información	Metodología de recopilación de datos	Metodología de análisis de datos
	Preguntas principales	Preguntas secundarias				

Elaboración propia a partir de: JICA 2004, PNUD 2009, PNUD 2010, Rodríguez 2007 y ACDI 2004.

propuestas y la operativización de las preguntas de evaluación). Generalmente, el trabajo del equipo se distribuirá entre una etapa de trabajo previo (estudio de documentación y entrevistas, elaboración

Elaborada por el equipo evaluador, la matriz es una herramienta que permite concretar y afinar las preguntas de evaluación. Los evaluadores proponen el contenido al GL, que deberá valorar si la matriz responde y concretiza, adecuadamente, los fines de la evaluación y las preguntas generales que la animan.

Cuadro 10: Ejemplo de índice de informe final de evaluación

/ Resumen ejecutivo
/ Introducción y antecedentes
/ Descripción de la intervención y de la información obtenida
/ Valoración de la intervención y de la información obtenida
/ Conclusiones y lecciones aprendidas
/ Recomendaciones
/ Anexos

Al terminar la fase de ejecución, el borrador del informe de evaluación se presentará para que el GL y el resto de actores implicados realicen comentarios que el equipo evaluador incorporará, o no,

---

de acuerdo con sus criterios, en la versión final del informe de evaluación.

Finalmente, la última fase prevé la aplicación de las recomendaciones, así como la socialización de los resultados de la evaluación. Esta fase condiciona sobremanera que la evaluación cumpla con su finalidad de aprendizaje y mejora de la calidad. Si la evaluación no permite mejorar ni compartir conocimientos sobre lecciones aprendidas, pierde su pertinencia. Los resultados de las evaluaciones deberían ser tenidos en cuenta, por ejemplo, en futuras fases de planificación de nuevas iniciativas de CD. También puede ser útil establecer mecanismos de participación ciudadana para el seguimiento de la implementación de las recomendaciones, por ejemplo, estableciendo un comité de seguimiento y de aplicación de resultados de la evaluación integrado por representantes de la ciudadanía y grupos meta de la intervención. En cuanto a la difusión de lecciones aprendidas para un público más amplio, pueden concretarse en una gran diversidad de mecanismos tales como: publicación de resúmenes, presentaciones y seminarios, talleres de reflexión o formación, difusión por Internet, bases de datos de resultados de evaluaciones, publicaciones en revistas, distribución a los actores locales, conferencias de prensa, etc. Las estrategias y productos de comunicación dependen de las finalidades de la socialización y de las características de los actores a los que se quiere llegar.

El GL que quiera fomentar el uso de la evaluación y una cultura de evaluación

en sus estructuras deberá prestar atención a los elementos institucionales, elaborando una política de evaluación que contemple metodologías, presupuestos, roles y responsabilidades, mecanismos de planificación y de aplicación de resultados, etc. Una estrategia para mejorar

La modalidad concreta para institucionalizar una política de evaluación puede variar, aunque la mayoría de las agencias y organismos multilaterales de cooperación disponen de departamentos o unidades de evaluación independientes que rinden cuentas a los responsables políticos (el sistema de cooperación que más ha desarrollado la independencia es el sueco, ya que el organismo encargado de la evaluación, SADEV, es completamente autónomo de la agencia de cooperación, SIDA). En el caso que nos ocupa en la guía, dependiendo de las capacidades humanas y presupuestarias de cada GL, se podrá establecer una unidad de evaluación o simplemente designar una persona responsable.

La institucionalización de los procesos evaluativos también deberá realizarse de conformidad con el objetivo general de la CD de reforzar las políticas públicas locales. En este sentido, la evaluación debe entenderse como una herramienta más que permite aprender para mejorar la calidad de las iniciativas y políticas implementadas, mejorando los ciclos de planificación de políticas locales, y así alcanzar mejores impactos en la cohesión social del territorio.

---

## Anexos metodológicos

A continuación, se ofrecen dos anexos metodológicos. Debido a que se trata de contenidos eminentemente técnicos que no necesariamente serán de interés de los equipos técnicos y políticos del GL encargados de llevar a cabo procesos evaluativos, no se han incorporado en el cuerpo de la guía. Sin embargo, se recomienda su consulta, tanto para encargar evaluaciones externas como para llevar a cabo evaluaciones internas.

En caso de evaluaciones externas (probablemente, lo más usual), su consulta facilitará a los GL entender los aspectos esenciales vinculados a la elección de las metodologías e instrumentos de evaluación. Así, ayudará la comprensión y valoración de las propuestas metodológicas que realicen los equipos evaluadores externos. También puede permitir a los GL orientar a dichos equipos externos en la formulación de propuestas metodológicas para garantizar que tomen en consideración sus intereses y enfoques. Finalmente, los contenidos aquí expuestos serán útiles para que los GL puedan dar un seguimiento metodológico a las evaluaciones que encarguen.

En el caso de evaluaciones internas, la consulta de los anexos será imprescindible aunque no suficiente. De este modo, deberá complementarse con textos recogidos en la bibliografía u otros que permitan a los equipos responsables de la evaluación en las estructuras del GL articular una propuesta metodológica adecuada y rigurosa, la cual asegure que la evaluación cumpla con sus objetivos de rendición de cuentas y mejora de la calidad.



---

## ANEXO 1. El debate entre metodologías cuantitativas y cualitativas

El uso de las herramientas metodológicas, en el ámbito de la evaluación, está marcado por un debate prolongado y persistente que contrapone las técnicas cuantitativas y cualitativas. El enfoque positivista defiende perspectivas y herramientas cuantitativas: técnicas científicas, metodologías hipotético-deductivas y modelos estadísticos experimentales o cuasi-experimentales que permiten describir y explicar los hechos con objetividad. El enfoque constructivista, en cambio, intenta más entender que explicar, aboga por una perspectiva cualitativa que analiza la multidimensionalidad de los fenómenos (socioeconómicos, políticos, culturales, etc.) y centra su atención en la diversidad de perspectivas y valores que influyen en los hallazgos y conclusiones de las evaluaciones.

Los defensores de los modelos experimentales y cuasi-experimentales<sup>7</sup> argumentan que son la única manera de atribuir efectos a una intervención evaluada. Los modelos no experimentales

(cualitativos), en cambio, al no disponer de un contrafactual (un grupo de control que permita apreciar la situación en la que se encontraría la población meta de no haberse realizado la intervención), serían incapaces de separar los efectos causados por la intervención de aquellos generados por factores exógenos. Al no poder descartar efectos del contexto, no serían capaces de determinar si los efectos estudiados son atribuibles o no a la intervención evaluada. Las evaluaciones de impacto experimentales o cuasi-experimentales serían, por tanto, las únicas formas de evaluaciones rigurosas y objetivas. Esta posición es reflejada por diversos actores del sistema de cooperación, tales como las ya mencionadas NONIE y 3ie o el Center for Global Development (CGD), que impulsan iniciativas para generalizar métodos experimentales rigurosos en el ámbito de la evaluación de intervenciones de cooperación (USAID 2009, CGD 2005).

Los defensores de los enfoques cualitativos, en cambio, contestarían que la objetividad no se puede alcanzar, que los hallazgos y conclusiones dependen de las perspectivas adoptadas. Preguntarían: ¿qué se entiende por rigor? ¿Evaluaciones rigurosas para quién y para qué? Desde este punto de vista, las metodologías experimentales no serían las únicas que pueden aspirar a rigor y objetividad, y la evaluación mediante contrafactual únicamente sería una forma adecuada de analizar la causalidad en menos de una cuarta parte de las áreas de las políticas (Jones 2009). Por ello, los métodos cualitativos analizan procesos complejos

---

7 Los modelos experimentales establecen, de manera aleatoria, dos muestras de poblaciones de características similares, con la única diferencia que una ha sido objeto de la intervención y otra, no (grupo de control o contrafactual). Los modelos cuasi-experimentales no son estrictamente aleatorios, sino que establecen las muestras en función de criterios de selección que les otorguen representatividad. Finalmente, por modelos no experimentales se entiende métodos de evaluación que no comparan la situación de la población meta con un grupo de control que no ha sido objeto de la intervención.



---

y multidimensionales fijándose en los cambios en comportamientos y valores de los actores involucrados, mientras que los modelos experimentales correrían el riesgo de centrarse en efectos cuantificables y predecibles, dejando de lado el análisis de impactos no esperados y transformaciones en el entorno que resultan fundamentales para entender los procesos de desarrollo. El rechazo a considerar los modelos experimentales como superiores y la defensa de la diversidad de enfoques metodológicos, en función de las necesidades de las evaluaciones (incluso en las de impacto), es una posición defendida por actores tales como la American Evaluation Association (AEA) o la European Evaluation Society (EES).

Más allá de los debates teóricos, a la hora de afrontar un proceso de evaluación, es importante no oponer metodologías, sino intentar integrar y triangular herramientas diversas que respondan a los objetivos y preguntas de evaluación. Combinar métodos cuantitativos y cualitativos permite complementarlos, potenciando sus ventajas y limitando sus inconvenientes. A la hora de elegir instrumentos, también hay que considerar factores tales como la disponibilidad de presupuesto, tiempo e información, la experiencia del equipo evaluador, el contexto geográfico y cultural de la intervención o el tipo de iniciativa de cooperación (temática, sector, etc.).

A modo de conclusión, en consonancia con el enfoque defendido a lo largo de la guía, abogaríamos aquí por una perspectiva que considera que la mejor

metodología es la metodología adecuada a cada evaluación y sus preguntas (Quinn Patton 2011). No existen métodos superiores a otros, sino métodos más apropiados para determinados contextos, objetivos y preguntas de evaluación. La habilidad del equipo evaluador consistirá en identificar y aplicar las metodologías más oportunas y acertadas.

## ANEXO 2. Descripción de algunas herramientas de evaluación

Cuadro 11: Ejemplos de herramientas de evaluación

A continuación, presentamos algunas herramientas de evaluación. El espacio del texto no permite desarrollarlas exhaustivamente o presentar un mayor número de ellas. Para más información, remitimos a la bibliografía. Un elemento

importante, a la hora de aplicar cualquier herramienta, es prever la inclusión de la perspectiva específica de las mujeres (adaptándose a sus tiempos y necesidades, previendo obstáculos a su participación, etc.).

Herramienta	Breve descripción	¿Cuándo aplicarla?	Ventajas	Limitaciones
Diálogo semi-estructurado	La técnica permite obtener información a través de diálogos con personas o grupos. Intenta superar las limitaciones de los cuestionarios o encuestas (temas cerrados, no se incorporan las temáticas que propondrían las personas participantes, etc.) generando un intercambio con las personas que proporcionan la información. Para ello, la herramienta únicamente prevé la elaboración previa de una lista de temas que la evaluación requiere abordar (5-15, por ejemplo). Su aplicación será flexible, en función del intercambio que se genere con las personas o grupos. La lista ayudará a tener presente, durante el diálogo, los temas básicos que la evaluación analiza, pero no debe aplicarse de manera rígida, sino adaptarse a los cambios y temáticas inesperadas que surjan del intercambio. Habrá que respetar a las personas, escuchando con atención las temáticas que quieran tratar aunque se desvíen de las cuestiones elegidas inicialmente. La selección de las personas y grupos que se entrevistarán es un elemento central. La elección responderá a los objetivos y necesidades de la evaluación y deberá tener especial cuidado en evitar sesgos (seleccionar a las personas con más poder, las más accesibles geográficamente, mayoritariamente hombres, no reflejar la diversidad de grupos y actores, etc.). Después de la entrevista, se tienen que analizar los datos, valorando el grado de confiabilidad y veracidad según diversos criterios. La herramienta se puede aplicar con una gran diversidad de sujetos en función de las necesidades de la evaluación: informantes clave (de acuerdo con su representatividad, conocimientos técnicos, responsabilidades, etc.), grupos seleccionados, familias, etc. Si se realiza con grupos, es útil recurrir a herramientas que permitan visualizar las temáticas tratadas (en una pizarra, en pancartas, etc.) para facilitar el diálogo y la reflexión.	Es una técnica de aplicación general.	<p>Permite comprobar información recogida de otras fuentes.</p> <p>Facilita la visibilidad de las perspectivas de las personas y grupos participantes.</p> <p>Facilita la identificación de cambios inesperados.</p> <p>Permite obtener información más profunda mediante confidencialidad.</p>	<p>El diálogo puede correr el riesgo de aportar únicamente opiniones que no podemos contrastar con otras fuentes.</p> <p>Requiere generar un clima de confianza.</p>
Observación participante	La técnica de observación participante proviene de la antropología, que la utiliza como herramienta para intentar comprender a las comunidades insertándose durante períodos largos en sus sistemas de vida. En el marco de evaluación, se aplica de manera más sencilla, buscando entender los procesos estudiados a través de la participación regular y continuada en determinados espacios o actividades de la población meta de la intervención evaluada. Permite aprehender más eficazmente que otros métodos las perspectivas de las personas y grupos participantes sobre los resultados e impactos de la intervención. Los espacios o actividades en las que participar se seleccionan de acuerdo con los objetivos de la evaluación, con las informaciones que se necesita obtener o en función de hipótesis que requieren ser contrastadas. Las informaciones	Es una técnica que permite enriquecer cualitativamente la información recogida a través de otras herramientas.	<p>Facilita la comprensión de las perspectivas y valores de las personas y grupos participantes.</p> <p>Facilita el análisis de fenómenos ocultos.</p>	Requiere tiempo.





	e ideas surgidas de la observación participante se sistematizan según las necesidades de la evaluación.			
<p><b>Outcome mapping (OM)</b></p> <p><b>Mapeo de alcances</b></p>	<p>El mapeo de alcances (OM por sus siglas en inglés) es una metodología creada en el año 2000 por el International Development Research Centre (IDRC) para documentar alcances de intervenciones de desarrollo poniendo el acento en modificaciones de comportamientos de los principales actores involucrados. Por alcance se entiende un tipo específico de resultado: las modificaciones en las prácticas de personas y grupos. El enfoque teórico de la metodología cuestiona la centralidad de la atribución del impacto en la evaluación. Considera que la atribución es un problema de difícil solución debido a la convergencia de actores y causas que explican los cambios y porque estos se producen a menudo en el largo plazo. Por ello, se centra en analizar y evaluar las contribuciones de intervenciones u organizaciones a los alcances deseados. En lugar de evaluar el impacto de una intervención de desarrollo, analiza los cambios en las prácticas de los actores implicados en la acción. Dicho enfoque pretende situar al aprendizaje como el elemento central del seguimiento y la evaluación, orientándolos hacia la transformación en las personas y los grupos y su apropiación real de las intervenciones. La técnica prevé tres etapas fundamentales:</p> <p>/ Diseño intencional A través de distintas dinámicas y talleres, esta etapa permite definir de manera participativa diversos elementos relativos a la intervención y su contexto: la visión de futuro, la misión de la intervención, los socios directos, los alcances deseados, las señales de progreso, el mapa de estrategias y las prácticas de la organización.</p> <p>/ Diseño del seguimiento En esta etapa, se elaboran de manera participativa las prioridades del seguimiento, así como sus principales herramientas: diarios de alcances, estrategias y desempeño. Las herramientas reflejan los tres componentes de las intervenciones sobre las que centra el seguimiento del OM: cambios en las prácticas, estrategias de la intervención para promover dichos cambios, y el funcionamiento organizacional de la intervención.</p> <p>/ Planificación de la evaluación La última etapa define el plan de evaluación. Presentar el uso de la metodología excede el espacio de la guía. Para más información: <i>Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs.</i> <a href="http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/32122/1/117218.pdf">http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/32122/1/117218.pdf</a> <i>Mapeando alcances. Un manual práctico para el uso de mapeo de alcances en procesos de desarrollo en comunidad.</i> <a href="http://iifac.org/downloads/Comunidades.pdf">http://iifac.org/downloads/Comunidades.pdf</a></p>	<p>Evaluaciones enfocadas al aprendizaje.</p> <p>Intervenciones de gran envergadura.</p> <p>Se trata más de un enfoque de evaluación que de una herramienta concreta. Su aplicación moldea y orienta todo el diseño evaluativo.</p>	<p>Permite identificar y analizar cambios en los diversos actores implicados.</p> <p>Permite valorar las capacidades de adaptación de las intervenciones.</p>	<p>No atribuye resultados e impactos a las intervenciones.</p>
	<p>La técnica del cambio más significativo (MSC por sus siglas en inglés) es una forma de monitorización y evaluación participativa elaborada por Rick Davies en 1996. El propósito del proceso es identificar la narración del cambio más relevante que ha producido una intervención y/o una organización. Para ello, los principales pasos de la técnica son:</p>			

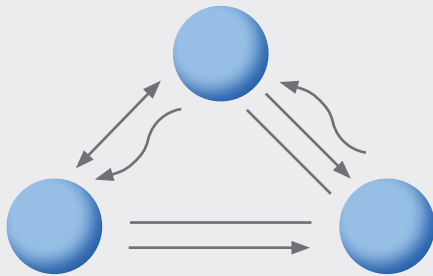


<p>→</p> <p><b>Most significant change (MSC)</b></p> <p><b>Cambio más significativo</b></p>	<p>/ La recopilación de las narraciones de cambios significativos (SC por sus siglas en inglés)</p> <p>Se recopilan las narraciones entre la población meta de una intervención partiendo de una pregunta simple que se realiza a las personas o grupos participantes del tipo: «Si damos marcha atrás al mes pasado, ¿cuál cree que fue el cambio más significativo en la calidad de vida de la gente de esta comunidad?». La recolección de las narraciones de SC se puede realizar por medio de diversos instrumentos (encuestas, entrevistas, grupos de discusión, redacción directa por parte de las personas o por parte del personal de la intervención, etc.). La información básica de cada SC se recopila en un formato de una página o menos, que también señala quién recopila la narración y por qué la persona la considera importante. Las narraciones de SC se pueden ordenar por dominios de cambio (entre 3 y 5), unas categorías amplias que facilitan su elaboración, clasificación y procesamiento.</p> <p>/ <i>Selección de las narraciones de SC más importantes</i></p> <p>Grupos de actores locales discuten las narraciones de SC y presentan las que consideran más significativas a un nivel superior de la estructura organizativa. Esta, a su vez, selecciona las SC más relevantes y las transmite a un nivel superior. El esquema se repite hasta seleccionar el cambio más significativo (MSC) entre todas las narraciones. Para el proceso de selección, se puede aprovechar la estructura de las organizaciones o establecer una estructura específica para seleccionar las narraciones de SC. Los métodos de selección pueden ser varios (votación, consenso, puntuación, etc.). Las razones de las selecciones deben quedar documentadas.</p> <p>/ <i>Retroalimentación y verificación</i></p> <p>Los resultados del proceso se socializan entre los grupos participantes y otros actores, explicando qué SC se seleccionaron y por qué razones. También se procede a una verificación para garantizar que el MSC resultante refleja adecuadamente la realidad.</p> <p>Manual disponible en: <a href="http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf">www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf</a></p>	<p>Evaluaciones enfocadas al aprendizaje.</p> <p>Intervenciones complejas, con resultados diversos y emergentes, cambios inesperados, con grandes estructuras organizativas.</p> <p>Se trata más de un enfoque de evaluación que de una herramienta concreta. Su aplicación moldea y orienta todo el diseño evaluativo.</p>	<p>Facilita la identificación de cambios inesperados.</p> <p>Facilita la participación, es adecuada para diversos contextos culturales y niveles educativos, no necesita conocimientos técnicos por parte de los participantes.</p> <p>Puede proveer abundante material para sustentar los análisis de la evaluación.</p>	<p>Requiere tiempo.</p> <p>Tiene un sesgo hacia las narraciones exitosas.</p> <p>El proceso de selección de los CMS es subjetivo y jerárquico.</p>
<p><b>Diagramas de redes</b></p>	<p>La técnica de diagramas de redes permite analizar, con diferentes participantes, las relaciones y contactos entre actores y los impactos de la intervención sobre estos. Trabajando con diversos grupos se elaboran diagramas donde se visualizan las relaciones entre actores. Por ejemplo, si evaluamos el impacto de una intervención en los mecanismos de coordinación entre distintos departamentos de un gobierno local, trabajaremos con cada uno de ellos para elaborar un diagrama donde los principales departamentos representados en una cartulina de papel o en una pizarra se unan con flechas que caracterizan los diversos tipos de relaciones. Flechas de varias formas o colores permitirán reflejar las relaciones de acuerdo con los criterios que se requiere analizar, tales como: flujo de decisiones, coordinaciones temáticas, responsabilidades compartidas, naturaleza o calidad de las relaciones, frecuencia de los contactos, etc. Además de los departamentos, podemos repetir el ejercicio con grupos específicos cuya perspectiva queremos incorporar (mujeres, subgrupos conformados según la capacidad de decisión e influencia, participantes y no participantes en la intervención, etc.). Los diagramas nos permiten evaluar los impactos, así como las diferencias</p>	<p>Es una herramienta útil en intervenciones con importantes componentes de relaciones entre actores.</p>	<p>Facilita la comprensión del impacto de una intervención en las relaciones entre actores.</p> <p>Ilustra las perspectivas sobre los cambios de los diversos actores y grupos.</p> <p>Facilita la identificación de cambios inesperados.</p>	





de percepciones acerca de los cambios entre los diferentes actores. Siempre hay que prever espacios para la devolución de los resultados. Un ejemplo muy esquemático (en el que cada círculo es un actor y cada línea un tipo de relación) del tipo de diagrama resultante podría ser el siguiente:



Elaboración propia a partir de: Geilfus 2002, Gallego 1999, Jackson 1998, Estrella 2000, ACT 2008, Earl 2001, CLAMA 2009, Davies 2005, Ramalingam 2006, MAE-SECIPI 2001.

---

## Bibliografía

ACDI (2004): *Guide de l'évaluation à l'ACDI*, Agence Canadienne de Développement International, Ottawa.

ACT Development (2008): *Guía para apreciar nuestra contribución al cambio*, ACT Development, Ginebra.

AFD (2011): «Bilan des évaluations de projets réalisées par l'AFD entre 2007 et 2009», *Série Évaluation et Capitalisation* (Département de la Recherche, Division Évaluation et Capitalisation, Agence Française de Développement), n° 45.

AFD (2009): «Les évaluations sont-elles utiles? Revue de littérature sur "connaissances et décisions"», *Série Notes Méthodologiques* (Département de la Recherche, Division Évaluation et Capitalisation, Agence Française de Développement), n° 3.

ASOCAM (2009): *Monitoreo y evaluación de acciones de desarrollo orientadas al impacto*, ASOCAM, Quito.

ASOCAM (2009): *Monitoreo y evaluación de acciones de desarrollo orientadas al impacto. Anexos*, ASOCAM, Quito.

BANCO MUNDIAL (2004), *Seguimiento y evaluación: instrumentos, métodos y enfoques*, Banco Mundial, Washington D.C.

BECK, T. (2007): *Evaluación de la acción humanitaria. Utilizando los criterios del CAD-OCDE*.

*Guía de ALNAP para agencias humanitarias*, ALNAP & IECAH, Madrid.

CGD (2005): *When Will We Ever Learn? Recommendations to Improve Social Development through Enhanced Impact Evaluation*, Center for Global Development (CGD), Washington.

CEPAL (1998): *Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales*, CEPAL, Santiago de Chile.

CGLU (2009): *Documento de posición de CGLU sobre la eficacia de la ayuda y los gobiernos locales*, CGLU.

CLAMA (2009): *Mapeando Alcances. Un manual práctico para el uso de Mapeo de Alcances en procesos de Desarrollo en Comunidad*, Centro Latinoamericano para el Mapeo de Alcances CLAMA.

CORDOBÉS, M., SANZ, B. (2009): *Repensando el seguimiento y la evaluación en las ONGD españolas. Retos y tendencias de futuro en un entorno cambiante*, Obra Social Fundació La Caixa, Barcelona.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2008): «Autoridades locales: agentes de desarrollo», Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2006): *Metodología de evaluación de la ayuda exterior de la Comisión Europea*, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.

- 
- DAHLER-LARSEN, P. (2007): «¿Debemos evaluarlo todo? O de la estimación de la evaluabilidad a la cultura de la evaluación», *Evaluación de Políticas Públicas*, nº 836.
- DANIDA (2012): *Danida Evaluation Guidelines*, Ministry of Foreign Affairs of Denmark, Copenhagen.
- DANIDA (2006): *Danida's Evaluation Policy*, Ministry of Foreign Affairs of Denmark, Copenhagen.
- DAVIES, R., DART, J. (2005): *The 'Most Significant Change' (MSC) Technique. A Guide to Its Use*, CARE y otros.
- DDC (2000): *Évaluation externe. Faisons-nous ce qu'il faut? Comme il le faut?*, Direction du Développement et de la coopération (DDC), Berna.
- DELOG (2011): *Busan and Beyond: Localising Paris Principles for More Effective Support to Decentralisation and Local Governance Reforms*, Development Partners Working Group on Decentralisation & Local Governance (DeLoG), Bonn.
- DÍEZ, M. (2001): «Propuestas para evaluar las nuevas políticas regionales», *Ekonomiaz*, nº 47.
- DFID (2009): *Building the evidence to reduce poverty. The UK's policy on evaluation for international development*, UK Department for International Development (DFID), Londres.
- DFID (2005): *Guidance on Evaluation and Review for DFID Staff*, UK Department for International Development (DFID), Londres.
- EARL, S. et al. (2001): *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*, International Development Research Centre (IDRC), Ottawa.
- EGUIZÁBAL, I. (2010): «La cooperación descentralizada en un contexto de crisis. Un enfoque desde las ONGD», Ponencia presentada en el 8º encuentro de Coordinadoras Autonómicas (27 de noviembre de 2010).
- ESTRELLA, M. (ed.) (2000): *Learning from Change: Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation*, International Development Research Centre (ITDG), Ottawa.
- FEINSTEIN, O. (2007): «Evaluación pragmática de políticas públicas», *Evaluación de Políticas Públicas*, nº 836.
- FORESTI, M. et al. (2007): «A Comparative Study of Evaluation Policies and Practices in Development Agencies», *Série Notes Méthodologiques* (Département de la Recherche, Division Évaluation et Capitalisation, Agence Française de Développement), nº 1.
- FUJITA, N. (ed.) (2010): *Beyond Logframe; Using Systems Concepts in Evaluation*, FASID, Tokyo.



- GASCÓN, J., MOSANGINI, G. (2009): *Evaluación en cooperación internacional. Una propuesta metodológica para una cooperación transformadora*, Col·lectiu d'Estudis sobre Cooperació i Desenvolupament, www.portal-dbts.org.
- GALLEGO, I. (1999): «El enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (MEP). Batería de herramientas metodológicas», *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, nº 4.
- GAMBLE, J. (2008): *A Developmental Evaluation Primer*, A Developmental Evaluation Primer, Montreal.
- GEILFUS, F. (2002): *80 herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, planificación monitoreo y evaluación*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), San José.
- GONZÁLEZ, L. (2005): *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo. Una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas*, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Vitoria-Gasteiz.
- GONZÁLEZ, M. (2008): «¿Qué dice la agenda de la eficacia de la ayuda a la cooperación descentralizada?», www.fride.org.
- GTZ (2007): *Capacity WORKS. El modelo de gestión de la GTZ para el desarrollo sostenible*, GTZ, Eschborn.
- GUANZIROLI, C. et al. (2007): *Metodología de evaluación del impacto y de los resultados de los proyectos de cooperación técnica*, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, Brasilia.
- GUDIÑO, F. (1996), «La evaluación de la cooperación al desarrollo en España. Un análisis de metodologías y organización institucional», *Serie Avances de Investigación*, nº 1.
- ILPES-CEPAL (2005): *Indicadores de desempeño en el sector público*, Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- IZQUIERDO, B. (2008): «De la evaluación clásica a la evaluación pluralista. Criterios para clasificar los distintos tipos de evaluación», *EMPIRIA - Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, nº 16.
- JACKSON, E., KASSAM, Y. (eds.) (1998): *Knowledge Shared: Participatory Evaluation in Development Cooperation*, International Development Research Centre (IDRC), Ottawa.
- JICA (2004): *Lineamientos de la JICA para la Evaluación de Proyectos. Métodos Prácticos para la Evaluación de Proyectos*, Oficina de Evaluación, Departamento de Planeación y Coordinación – Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA).
- JONES, H. (2009): «The 'gold standard' is not a silver bullet for evaluation», *ODI Opinions*, nº 127.
- LARRÚ, J. M. (2007): «Impact Assessment and Evaluation: What it is it, how can



---

it be measured and what it is adding to the development of international co-operation», *MPRA*, nº 6.928.

LARRÚ, J. M. (2005): *Análisis de los resultados y metaevaluación del sistema de evaluaciones de Europeaid*, CECOD, www.cecod.net.

MAEC-SECI (2007): *Manual de gestión de evaluaciones de la cooperación española*, Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, Madrid.

MAE-SECIPI (2001): *Metodología de Evaluación de la Cooperación Española II*, Ministerio de Asuntos Exteriores, Madrid.

MAE-SECIPI (1998): *Metodología de Evaluación de la Cooperación Española*, Ministerio de Asuntos Exteriores, Madrid.

MARTÍNEZ, I., SANAHUJA, J. A. (2009): *La agenda internacional de eficacia de la ayuda y la cooperación descentralizada de España*, Fundación Carolina – CeALCI, Madrid.

MURGUIALDAY, C. *et al.* (2008): *Un paso más: evaluación del impacto de género*, Cooperació, Barcelona.

NONIE (2009): *Impact Evaluations and Development. Nonie Guidance on Impact Evaluation*, The Network of Networks on Impact Evaluation (NONIE), Washington.

OECD (2011a): «Asociación de Busán para una eficaz cooperación para el desarrollo», Cuarto Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, Busán, República de Corea.

OECD (2011b): *Évaluer la coopération pour le développement. Récapitulatif des normes et standards de référence*, OECD, París.

OECD (2010a): *DAC Guidelines and Reference Series. Quality Standards for Development Evaluation*, OECD, París.

OECD (2010b): *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*, OECD, París.

OECD (2008): *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de Accra*, OECD, París.

OECD (2006): *Libro de Consulta de Buenas Prácticas Recientemente identificadas en la Gestión para Resultados de desarrollo*, OECD, París.

OECD (2004): *Lessons Learned on Donor Support to Decentralisation and Local Governance*, OECD, París.

OECD (1991): *DAC Principles for Evaluation of Development Assistance*, OECD, París.

OSUNA, J., MÁRQUEZ, C. (dirs.) (2000): *Guía para la evaluación de políticas públicas*, Instituto de Desarrollo Regional – Fundación Universitaria, Sevilla.

PERRIN, B. (2002): «How to – and How Not to – Evaluate Innovation», *Evaluation*, vol. 8 (1).

PICCIOTTO, R. (2003): «International Trends and Development Evaluation:

- 
- The Need for Ideas», *American Journal of Evaluation*, nº 2.
- PNUD (2010): *Evaluation of UNDP Contribution to Strengthening Local Governance*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Nueva York.
- PNUD (2009): *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Nueva York.
- PNUD (2002): *Manual de seguimiento y evaluación de resultados*, Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Nueva York.
- QUINN PATTON, M. (2011): *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, The Guilford Press, Nueva York.
- QUINN PATTON, M. (2008): *Utilization-Focused Evaluation*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- RAMALINGAM, B. (2006): *Herramientas de Conocimiento y Aprendizaje. Una Guía para Organizaciones Humanitarias y de Desarrollo*, Overseas Development Institute (ODI), Londres.
- RODRÍGUEZ SOSA, J., ZEBALLOS, M. (2007): *Evaluación de proyectos de desarrollo local. Enfoques, métodos y procedimientos*, Desco, Lima.
- SANZ CORELLA, B. (2008): *Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina. Volumen 2: Elementos para la construcción de una política pública local de cooperación descentralizada*, Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-AL, Barcelona.
- SDC (2011): *Planificación y monitoreo en la gestión basada en resultados de proyectos y programas*, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, Berna.
- SDC (2007): *Decentralisation in SDC's Bilateral Cooperation Relevance, Effectiveness, Sustainability and Comparative Advantage*, Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), Berna.
- SIDA (2008): *Are Sida Evaluations Good Enough? An Assessment of 34 Evaluation Reports*, Department for Evaluation – Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA), Estocolmo.
- SIDA (2007a): *Looking Back, Moving Forward. Sida Evaluation Manual*, Department for Evaluation – Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA), Estocolmo.
- SIDA (2007b): *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*, Department for Evaluation – Swedish International Development Cooperation Agency (SIDA), Estocolmo.

---

UNCETA, K. (dir.) (2011): *La cooperación al desarrollo descentralizada: una propuesta metodológica para su análisis y evaluación*, UPV/EHU, Bilbao.

UNCETA, K. *et al.* (s.f.): «Objetivos del milenio, financiación del desarrollo, y eficacia de la ayuda 2000-2010: necesidad de un análisis integrado y de un enfoque alternativo», UPV/EHU, XIII Reunión de Economía Mundial.

UNEG (2011): *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation. Towards UNEG Guidance*, United Nations Evaluation Group (UNEG), Nueva York.

UNEG (2005): *Standards for Evaluation in the UN System*, United Nations Evaluation Group (UNEG), Nueva York.

UNICEF (2006): *New Trends in Development Evaluation*, UNICEF, Ginebra.

USAID (2009): *Trends in International Development Evaluation. Theory, Policy and Practices*, United States Agency for International Development (USAID), Washington.

VV. AA. (2011): *Proceso consultivo sobre la eficacia de la ayuda a nivel local*.

WESTHORN, G. (ed.) (2011): *Realist Evaluation: an overview. Report from an Expert Seminar with Dr. Gill Westhorn*, Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research Centre - Context, international cooperation - Learning by Design, Wageningen.

W. K. KELLOGG FOUNDATION (2004), *W. K. Kellogg Foundation Evaluation Handbook. Philosophy and Expectations*, W. K. Kellogg Foundation, Battle Creek.

WOOD, B. *et al.* (2011): *Informe final sobre la evaluación de la aplicación de la Declaración de París. Fase 2*, Instituto Danés de Estudios Internacionales, Copenhague.

### Algunos enlaces web donde encontrar información sobre evaluación

Development Co-operation Directorate (DCD) – OECD  
[www.oecd.org/dac/evaluation](http://www.oecd.org/dac/evaluation)

United Nations Evaluation Group (UNEG)  
[www.uneval.org](http://www.uneval.org)

Evaluation Website – EU External Relations  
[ec.europa.eu/europeaid/how/evaluation/](http://ec.europa.eu/europeaid/how/evaluation/)

Independent Evaluation Group (IEG) – World Bank  
[www.worldbank.org/oed/](http://www.worldbank.org/oed/)

Network of Networks for Impact Evaluation  
[www.worldbank.org/ieg/nonie](http://www.worldbank.org/ieg/nonie)

International Initiative for Impact Evaluation  
[www.3ieimpact.org](http://www.3ieimpact.org)

---

United Nations Development Programme  
(PNUD)  
[web.undp.org/evaluation/index.html](http://web.undp.org/evaluation/index.html)

Plataforma Regional de Desarrollo  
de Capacidades en Evaluación y  
Sistematización de América Latina  
y el Caribe  
[www.preval.org](http://www.preval.org)

International Development Research  
Center  
[www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)

Foundation for Advanced Studies on  
International Development (FASID)  
[www.fasid.or.jp/english/](http://www.fasid.or.jp/english/)

Plataforma Latinoamericana de Gestión  
de Conocimientos  
[www.monitoreoyevaluacion.info](http://www.monitoreoyevaluacion.info)

Institute of Development Studies  
[www.eldis.org](http://www.eldis.org)

Center for Global Development  
[www.cgdev.org/](http://www.cgdev.org/)

European Evaluation Society  
[www.europeanevaluation.org/](http://www.europeanevaluation.org/)

American Evaluation Association  
[www.eval.org/](http://www.eval.org/)

Red de seguimiento, evaluación y  
sistematización en América Latina y el  
Caribe (ReLAC)  
[www.relacweb.org/](http://www.relacweb.org/)

Outcome Mapping Learning Community  
[www.outcomemapping.ca/](http://www.outcomemapping.ca/)

Overseas Development Institute (ODI)  
[www.odi.org.uk](http://www.odi.org.uk)

Swedish International Development  
Cooperation Agency  
[www.sida.se/English](http://www.sida.se/English)

Agence canadienne de développement  
international  
[www.acdi-cida.gc.ca/](http://www.acdi-cida.gc.ca/)

Agencia Española de Cooperación  
Internacional para el Desarrollo (AECID)  
[www.aecid.es](http://www.aecid.es)

Agence Française de Développement  
[www.afd.fr](http://www.afd.fr)

Danish International Development Agency  
[www.um.dk/en](http://www.um.dk/en)

Japan International Cooperation Agency  
[www.jica.go.jp/english/](http://www.jica.go.jp/english/)

Swiss Agency for Development and  
Cooperation  
[www.sdc.admin.ch/En](http://www.sdc.admin.ch/En) caché - Similares

Red Latinoamericana y Caribe de  
Evaluación y Monitoreo  
[redlacme.org/](http://redlacme.org/)

Plataforma Latinoamericana de Gestión de  
Conocimientos para el Desarrollo Local en  
Áreas Rurales  
[www.asocam.org](http://www.asocam.org)

Red de Monitoreo y Evaluación de Política  
Pública en Colombia  
[redcolme.ning.com/](http://redcolme.ning.com/)

---

Rede Brasileira de Monitoramento  
e Avaliação  
[redebrasileirademea.ning.com/](http://redebrasileirademea.ning.com/)

UNICEF  
[www.unicef.org/spanish/evaluation/](http://www.unicef.org/spanish/evaluation/)

The Evaluation Center - Western Michigan  
University  
[www.wmich.edu/evalctr/](http://www.wmich.edu/evalctr/)

Program Development and Evaluation –  
University of Wisconsin  
[www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/](http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/)

Monitoring and Evaluation NEWS  
[mande.co.uk](http://mande.co.uk)

Community Sustainability Engagement  
Evaluation Toolbox  
[evaluationtoolbox.net.au/](http://evaluationtoolbox.net.au/)

Resources for Program Evaluation  
[gsociology.icaap.org/methods](http://gsociology.icaap.org/methods)

Evaluation Capacity Development Group  
[www.ecdg.net](http://www.ecdg.net)

Impact Alliance  
[www.impactalliance.org](http://www.impactalliance.org)

The Active Learning Network for  
Accountability and Performance in  
Humanitarian Action  
[www.alnap.org](http://www.alnap.org)

Centre Européen d'Expertise et  
d'Évaluation  
[www.eureval-c3e.fr](http://www.eureval-c3e.fr)

Participatory Planning Monitoring &  
Evaluation  
[portals.wi.wur.nl/ppme/content.php](http://portals.wi.wur.nl/ppme/content.php)

Evaluateca  
[evaluateca.wordpress.com/](http://evaluateca.wordpress.com/)

Portal debates sobre desarrollo  
[www.portal-dbts.org/31\\_evaluacion\\_cast.html](http://www.portal-dbts.org/31_evaluacion_cast.html)

# 02

Guías metodológicas  
URB-AL III

URB-AL III es un programa de cooperación regional descentralizada de la Comisión Europea cuyo objetivo es contribuir a incrementar el grado de cohesión social en el seno de las colectividades subnacionales y regionales de América Latina.

Liderada por la Diputación de Barcelona, la Oficina de Coordinación y Orientación de URB-AL III tiene la misión de apoyar la ejecución del programa prestando asistencia técnica y acompañamiento a los diferentes proyectos para contribuir a hacer realidad sus objetivos.

