



Colección CAD Evaluación

Manual de gestión de evaluaciones conjuntas

OCDE



Colección CAD Evaluación

Manual de gestión de Evaluaciones conjuntas

OCDE

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS



ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS

La OCDE es un foro único en su especie en el que los gobiernos de 30 democracias actúan juntos para hacer frente a los desafíos económicos, sociales y medioambientales que plantea la globalización. La OCDE está también a la vanguardia de los esfuerzos emprendidos para comprender las evoluciones del mundo actual y las preocupaciones que generan. Ayuda a los gobiernos a hacer frente a situaciones nuevas examinando temas como el gobierno de empresas, la economía de la información y los desafíos que plantea el envejecimiento de la población. La Organización ofrece a los gobiernos un marco que les permite comparar sus experiencias en materia de políticas, buscar respuestas a problemas comunes, determinar las buenas prácticas y trabajar por la coordinación de las políticas nacionales e internacionales.

Los países miembros de la OCDE son: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Corea, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, la República Eslovaca, la República Checa, el Reino Unido, Suecia, Suiza y Turquía. La Comisión de las Comunidades Europeas participa en los trabajos de la OCDE.

Las Ediciones OCDE garantizan una amplia difusión de los trabajos de la Organización. Estos últimos incluyen los resultados de la actividad de recopilación de estadísticas, los trabajos de investigación llevados a cabo sobre cuestiones económicas, sociales y medioambientales, así como los convenios, las directrices y los modelos desarrollados por los países miembros.



PROLOGO ESPAÑOL A LA GUÍA DE EVALUACIONES CONJUNTAS

La Guía de Evaluaciones Conjuntas que aquí se presenta, elaborada en el seno de la Red de Evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, ha sido traducida al español por la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional para facilitar la realización de evaluaciones conjuntas eficaces y útiles por parte de los gestores de la cooperación española.

En un momento en que España, en línea con el resto de actores de la comunidad internacional, está haciendo un esfuerzo importante por mejorar la calidad y eficacia de la ayuda, las evaluaciones conjuntas entre varios actores constituyen un importante mecanismo para el aprendizaje común, la responsabilidad recíproca en la obtención de resultados y la mutua rendición de cuentas, así como un avance para dar cumplimiento al principio de armonización derivado de la Declaración de París.

Los consejos prácticos que se pueden ver en la guía son fruto de la larga experiencia del CAD en esta materia, que no solo ha facilitado la realización de numerosas evaluaciones conjuntas, sino que ha actuado como foro para compartir las lecciones y experiencias de la gestión de dichas evaluaciones. Además, la guía hace de catalizador de nuevas tendencias, al proponer la incorporación en las evaluaciones conjuntas de los socios receptores como medio de incorporar su punto de vista a las actuaciones de cooperación al desarrollo.

España como miembro activo de la comunidad internacional y siguiendo el espíritu del Plan Director de la Cooperación Española, no quiere quedarse al margen de las buenas prácticas en esta materia y está promoviendo las evaluaciones conjuntas, tanto a nivel interno, entre distintos actores de la cooperación, como en el exterior con otros socios.

Con este motivo, pretendemos que la versión en español de este manual permita que la cooperación española y los países de habla hispana dispongan de una herramienta útil y de fácil aplicación a la hora de realizar evaluaciones conjuntas.

División de Evaluación
Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo
Secretaría de Estado de Cooperación Internacional



Prólogo

Las orientaciones prácticas presentadas en esta Guía se han concebido para ayudar a los responsables de la gestión de evaluaciones a llevar a cabo evaluaciones conjuntas eficaces. Es un aspecto primordial en un momento en que la comunidad internacional busca medios más eficaces de gestionar la ayuda y da prioridad a la importancia de la responsabilidad recíproca en la presentación de los resultados.

Las evaluaciones conjuntas permiten a los organismos de desarrollo y a sus asociados apreciar juntos la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, la viabilidad y el impacto de sus esfuerzos en común, más allá de los resultados que puede obtener un único organismo. Se trata de una de las más útiles iniciativas en un contexto en que una parte sustancial de la ayuda se concede ya según modalidades conjuntas (p.ej.: fondos comunes, enfoques sectoriales o apoyo presupuestario) y en el marco de estrategias de ayuda concertadas y colectivas.

Otro objetivo fundamental de esta iniciativa colectiva consiste en aligerar lo más posible los costes de transacción para los países socios en desarrollo, limitando el número de evaluaciones. Para hacerlo, se tendrán que implicar el mayor número posible de donantes, en el esfuerzo común para reducir el número de evaluaciones llevadas a cabo por ellos. Hay que superar también la simple asociación entre donantes y encontrar el modo de colaborar de manera eficaz con los socios de los países en desarrollo. Es el único medio de conseguir que la evaluación se corresponda con las necesidades de los países asociados y que las principales partes implicadas a nivel local hagan suyas sus conclusiones y recomendaciones. Los consejos prácticos para una colaboración eficaz que presenta esta Guía contribuirán a la eficiencia de la acción llevada a cabo en común y esperamos que aliente a un mayor número de asociados a tomar parte en el futuro en los esfuerzos de colaboración.

[Firma]
Richard Manning
Presidente del Comité de Ayuda
al Desarrollo

[Firma]
Eva Lithman
Presidenta de la Red
del CAD



La Red sobre Evaluación del Desarrollo es un órgano subsidiario del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD). Su objetivo es reforzar la eficacia de los programas de desarrollo internacional favoreciendo una evaluación sólida, informada e independiente. La Red es un órgano único en su especie, que agrupa a representantes de 30 donantes bilaterales y organismos multilaterales de desarrollo: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, la Comisión Europea, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Japón, Luxemburgo, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza, el Banco Mundial, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Fondo Monetario Internacional. Para cualquier información complementaria sobre los trabajos de la Red del CAD de evaluación, se puede consultar la página web www.oecd.org/dac/evaluationnetwork o enviar un correo a dacevaluation.contact@oecd.org. Hay que dar las gracias en especial a Alemania, Austria y Dinamarca, miembros del CAD cuyas contribuciones económicas han apoyado estos trabajos y han permitido la distribución gratuita de esta Guía.



Índice

Prólogo

Introducción y presentación

Capítulo 1: ¿Por qué llevar a cabo una evaluación conjunta?

- Ventajas potenciales de las evaluaciones conjuntas
- Inconvenientes potenciales de las evaluaciones conjuntas
- La decisión de emprender una evaluación conjunta

Capítulo 2: Principales etapas de la planificación y ejecución de evaluaciones conjuntas

- Identificación de los socios de la evaluación
- Acordar una estructura de gestión
- Ejecución y notificación
 - Establecimiento de reglas comunes para la evaluación
 - Definición de los Términos de Referencia para los consultores
 - Selección del equipo de evaluación
 - Recolección y análisis de datos y comunicación de los resultados
- Difusión y su seguimiento
 - Difusión: traducción, publicación y comunicación de los resultados a sus destinatarios
 - Seguimiento: supervisar el curso dado a las recomendaciones

Bibliografía



Cuadros

- Cuadro 1. Las evaluaciones conjuntas según el grado y modalidades de asociación
- Cuadro 2. Breve presentación de las evaluaciones conjuntas, 1990-2006
- Cuadro 3. Las evaluaciones conjuntas en Sudáfrica
- Cuadro 4. Herramientas de comunicación
- Cuadro 5. La estructura de gestión clásica
- Cuadro 6. Cuestiones que se han de incluir en el marco de referencia de una evaluación conjunta
- Cuadro 7. Principales puntos que se han de considerar al proceder al estudio de las ofertas procedentes de consorcios de consultores
- Cuadro 8. Consejos relativos a las cuestiones financieras en el marco de las evaluaciones conjuntas



Introducción

Esta publicación pretende ser una guía práctica dirigida a los responsables de la gestión de evaluaciones conjuntas de los programas de ayuda al desarrollo. Se trata de una revisión y de una actualización de la publicación del CAD titulada *Prácticas eficaces para llevar a cabo una evaluación conjunta entre varios donantes* (2000)¹. La omisión de la expresión “entre varios donantes” en el nuevo título revela la dinámica de la cooperación para el desarrollo, que se orienta hacia asociaciones más amplias y, en particular, hacia evaluaciones conjuntas en que participen organismos no donantes. La actualización de la guía tiene en cuenta las conclusiones y recomendaciones formuladas en un documento de trabajo de la Red del CAD de evaluación redactado por el consultor, D. Horst Breier, en 2005². También se inspira en los resultados de un taller: “*Evaluaciones conjuntas: Otra perspectiva – El punto de vista de los asociados de los países en desarrollo (Joint Evaluations: Challenging the Conventional Wisdom the View from Developing Country Partners)*” (Nairobi, 2005) y en contribuciones e informaciones proporcionadas por miembros y asociados de la Red de evaluación.

Las evaluaciones conjuntas son evaluaciones del desarrollo llevadas a cabo en colaboración por varios organismos. La óptica no es la de la evaluación participativa, que permite asociar al proceso a las distintas comunidades afectadas, sino más bien la de una evaluación emprendida de modo colectivo por varios organismos de cooperación al desarrollo³. Las evaluaciones conjuntas pueden diferir mucho en cuanto al número de organismos participantes y en cuanto al tema, los objetivos y el enfoque. Los métodos utilizados son también muy distintos y van desde un análisis basado en documentos de las fuentes de información existentes hasta visitas sobre el terreno de los países en desarrollo.

Estas evaluaciones conjuntas pueden ser beneficiosas para todos los socios. El trabajo en colaboración ofrece posibilidades recíprocas de desarrollo de capacidades y aprendizaje entre socios, al tiempo que permite reforzar la participación y la apropiación, repartir la carga de trabajo, afianzar la legitimidad de las conclusiones y reducir el número global de evaluaciones así como el coste total de las transacciones para los países asociados. La acción colectiva puede ser también fuente de gastos y dificultades, que pueden llegar a resultar muy gravosas para los socios. Buscar el consenso entre los socios y mantener una coordinación eficaz puede ser caro y tomar mucho tiempo. Cualquier retraso en la elaboración de evaluaciones conjuntas complejas puede perjudicar a su pertinencia y a su actualidad.

Frente a estos inconvenientes, ciertos organismos prefieren dedicarse a hacer evaluaciones individuales (no conjuntas). Sin embargo, sigue habiendo organismos decididos a llevar a cabo evaluaciones conjuntas y cada vez son más numerosos los que muestran un interés creciente, de ahí que se hayan multiplicado este tipo de acciones. La comunidad internacional está redoblando sus esfuerzos para aumentar el volumen global de AOD y promoviendo modalidades más eficaces para su gestión. La Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo proclama el compromiso de los organismos de desarrollo y de los países asociados de unir sus esfuerzos a favor de una cooperación más eficaz. La



presente guía ayudará a los responsables de la gestión de evaluaciones a superar algunas de las dificultades suscitadas y a llevar a cabo evaluaciones más eficaces que refuercen las ventajas y minimicen los inconvenientes de la acción conjunta. El capítulo 1 estudia las ventajas e inconvenientes de la intervención en colaboración y el capítulo 2 propone consejos prácticos.

Cuadro 1. Las evaluaciones conjuntas según el grado y las modalidades de asociación

El Glosario de evaluación del CAD da la siguiente definición de la evaluación conjunta: “Evaluación en la que participan distintas entidades donantes y/o socios” y continúa afirmando que “existen varios grados de “asociación”, dependiendo de la medida en que cada parte coopera en el proceso de evaluación”¹. La clasificación de la expresión “evaluación conjunta” en tres categorías diferentes, definidas a continuación, permite distinguir entre distintos tipos de acción conjunta y contribuye a evitar malentendidos y a precisar las expectativas de los socios cuando trabajan conjuntamente²

Modalidades de trabajo/Ejemplos

1. Evaluación conjunta clásica

Pueden participar todos los organismos que son parte interesada. Todos los socios participan y contribuyen activamente, en pie de igualdad. Entre los ejemplos de evaluaciones conjuntas clásicas, conviene citar la evaluación de Ruanda, la Evaluación tripartita del PAM y la Evaluación del mecanismo de apoyo presupuestario.

2. Evaluación conjunta de participación restringida

Participación abierta únicamente a las entidades habilitadas por su pertenencia a ciertos grupos (p. ej. CAD, UE, Grupo de Países Nórdicos, Grupo de Naciones Unidas sobre evaluación, ECG, Grupo de Utstein) o por su participación en la actividad (p. ej. enfoques sectoriales, mecanismos de financiación común, programa aplicado de manera colectiva) sometida a evaluación. Entre los ejemplos de este tipo de evaluación, hay que citar las evaluaciones de la ayuda de la UEA, la evaluación del subsector de carreteras en Ghana, la Evaluación de la Educación Básica, la evaluación del CCI y el estudio del CAD sobre Lecciones Aprendidas del Apoyo de los Donantes al Fomento de la Descentralización y de la Gobernanza Local.

3. Evaluación conjunta híbrida

Incluye un amplio abanico de modalidades de colaboración: a) hay delegación de poder a favor de uno o varios organismos, actuando los demás como “asociados silenciosos”; b) ciertos elementos de la evaluación se llevan a cabo conjuntamente, mientras que otros se efectúan por separado; c) existen distintas formas de articulación entre evaluaciones separadas, pero sin embargo paralelas e interdependientes; d) la actividad conjunta depende de un marco de evaluación común, mientras que la responsabilidad de la ejecución de las evaluaciones individuales corresponde a distintos asociados; e) los estudios, encuentros y misiones proceden de una acción conjunta, pero cada asociado redacta su propio informe.

¹ OCDE/CAD (2002), Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, p. 26, OCDE, París.

² El informe titulado Joint Evaluations: Recent Experience, Lessons Learnt and Options for the Future (Horst Breier), recoge 50 evaluaciones conjuntas clasificadas según su tema central y las cuestiones abarcadas.



Cuadro 2. Breve presentación de las evaluaciones conjuntas, 1990-2006

Según los *Principios del CAD para la evaluación de la ayuda al desarrollo* adoptados en 1991, “los donantes deberían dedicarse a efectuar evaluaciones conjuntas que ofrecen la doble ventaja de favorecer una mejor comprensión mutua de los procedimientos y enfoques utilizados por los distintos organismos de ayuda y aligerar la carga administrativa que soporta el país de acogida”¹. Estos principios subrayan asimismo, la importancia de la participación de los beneficiarios de la ayuda en el proceso de evaluación.

En los años 90 se ha realizado cierto número de evaluaciones conjuntas, como la evaluación del PAM llevada a cabo por Canadá, Países Bajos y Noruega (1994), la evaluación titulada *Internacional Response to Conflict and Genocide: Lessons from the Rwanda Experience* (1996) y la evaluación de la ayuda alimentaria de la UE aprobada por el Consejo de Ministros del Desarrollo (1997). En 1996, la estrategia del CAD publicada con el título *El papel de la cooperación al desarrollo a principios del siglo XX* exhortaba a los donantes a generalizar la práctica de evaluaciones conjuntas y llamaba a una colaboración no sólo entre donantes, sino también con los beneficiarios. Los participantes en la reunión de enero de 1998 a nivel de altos funcionarios del CAD incluyeron el seguimiento y la evaluación conjuntos, como una de las ‘once recomendaciones’ para reforzar las asociaciones para el desarrollo.

En 1998, la *Revisión de los principios del CAD para evaluar la ayuda al desarrollo* concluía que los 16 miembros que participaron en evaluaciones conjuntas “las habían encontrado muy – o más frecuentemente, a veces – satisfactorias”, y que estas últimas habían “... resultado satisfactorias por proporcionar una fuente de información mutua de primera mano, dar mejores resultados, facilitar el intercambio de información y permitir movilizar conocimientos, mejorar el seguimiento y ahorrar recursos”². No obstante, las respuestas mencionaban también motivos de preocupación, a saber... “un coste más elevado, en la medida en que esas evaluaciones conjuntas requieren más tiempo y recursos si se quiere garantizar su coordinación y favorecer la comprensión mutua. Intenciones ocultas, enfoques diferentes, conclusiones demasiado generales y diplomáticas para combinar los intereses en juego, una complejidad acrecentada, retrasos y objetivos estratégicos divergentes, son otros tantos factores que actúan contra la eficacia de las evaluaciones conjuntas”.

Desde 1998, las evaluaciones conjuntas son cada vez más numerosas. Conviene citar en particular: la *Evaluación conjunta del programa relativo al subsector de carreteras en Ghana (Joint evaluation of the road sub-sector programme in Ghana)* (2000) lanzada por Dinamarca; el estudio titulado *Toward Country led Development* (2003) llevado a cabo por el Banco Mundial; otro estudio titulado *Local Solutions to Global Challenges: Towards Effective Partnership in Basic Education* (2003) lanzado por los Países Bajos; y por último, el estudio titulado *Addressing the Reproductive Health Needs and Rights of Young People since ICPD – The contribution of UNFPA and IPPF* (2004) llevado a cabo por Alemania. Existen otros, como la evaluación del FIDA, una evaluación del PAM titulada *Enabling Development Policy of WFP*, otra del International Trade Center, otra de la regla de las tres C en la política de cooperación al desarrollo de la UE (Triple C Concept in EU Development Co-operation Policy), y por último otra del apoyo presupuestario general (General Budget Support) llevada a cabo por el Reino Unido. Se han llevado a cabo evaluaciones conjuntas de la ayuda humanitaria, como la evaluación titulada *Evaluation of Assistance to Internally Displaced Persons* y los trabajos de la ‘Tsunami Evaluation Coalition’ coordinadas por la Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP).

La Red del CAD de evaluación, que se ocupa sin tregua de promover la colaboración, ha facilitado el lanzamiento de un gran número de evaluaciones conjuntas y hace las veces de tribuna en que se pueden comparar las enseñanzas y la experiencia adquiridas de la gestión de evaluaciones conjuntas.

1. OCDE/CAD (1991), Principios del CAD para la evaluación de la ayuda al desarrollo, p. 8, OCDE.

2. OCDE/CAD (1998), Revisión de los principios del CAD para la evaluación de la ayuda al desarrollo, p. 55, OCDE, París.



Notas

1. OCDE/CAD (2000), Prácticas eficaces para llevar a cabo una evaluación conjunta en que participen varios donantes, Serie “La evaluación y la eficacia de la ayuda” del CAD/OCDE, nº 4, OCDE, París.
2. Horst Breier (2005), Joint Evaluations: Recent Experiences, Lessons Learnt and Options for the Future. Documento presentado en la Tercera Reunión de la Red de Evaluación para el Desarrollo del CAD.
3. En el presente folleto, se entiende por ‘organismo’ los ministerios de los donantes bilaterales y de los países en desarrollo, así como otras organizaciones multilaterales de desarrollo y procedentes de la sociedad civil.



Capítulo 1. ¿Por qué llevar a cabo una evaluación conjunta?

Ventajas potenciales de las evaluaciones conjuntas

Desarrollo mutuo de las capacidades. Las evaluaciones conjuntas permiten a los organismos que las utilizan aprender de los demás e intercambiar puntos de vista sobre sus métodos de evaluación, incluyendo al país socio y a los consultores locales.

Armonización y reducción de los costes de transacción. Cuando la evaluación conjunta se efectúa en lugar de varias evaluaciones individuales, produce necesariamente una reducción de los costes de transacción para los países socios. Esto evita también la multiplicación de mensajes que se deducen de distintas evaluaciones y favorece un enfoque más consensuado de las futuras prioridades. No obstante, si no se racionaliza el proceso y la evaluación conjunta se realiza, no en lugar de, sino además de las evaluaciones individuales, el efecto real es más bien un encarecimiento de los costes de transacción para el conjunto de asociados.

Participación y alineación. Las evaluaciones conjuntas deben permitir la participación de instituciones de los países en desarrollo, lo que facilita la alineación de las evaluaciones con las necesidades de los países y la apropiación de las conclusiones por estos últimos

Objetividad y legitimidad. Una colaboración eficaz aumenta la objetividad, la transparencia y la independencia de la evaluación y, con ello, su legitimidad y su impacto. Una amplia participación aumenta la apropiación de las conclusiones de las evaluaciones y hace más probable que se cumplan las recomendaciones formuladas.

Ampliación del ámbito abarcado. Las evaluaciones conjuntas pueden tratar sobre cuestiones más amplias y aumentar el impacto de las acciones más allá de lo que se obtendría un solo organismo.

Inconvenientes potenciales de las evaluaciones conjuntas

A pesar de las ventajas descritas, la “*Revisión de los principios del CAD de 1998*” consideraba “mediocre” el trabajo de evaluación conjunta y concluía que las evaluaciones conjuntas no suscitaban generalmente “un gran entusiasmo”¹. Aunque el número de evaluaciones conjuntas esa aumentando, sigue existiendo una brecha entre la teoría, favorable a las evaluaciones conjuntas, y la práctica. Esto se debe en parte a que los organismos sólo disponen de recursos limitados y a que los resultados de la evaluación propia se adaptan más a las exigencias de rendición de cuentas del país en cuestión que los resultados de la evaluación conjunta que atiende a los intereses de varios organismos. Este aspecto se puede corregir si se permite a los países socios apropiarse del proceso de planificación de la evaluación y de su ejecución. Subsisten no obstante, dos dificultades que menoscaban la



eficacia de las evaluaciones conjuntas:

- los **temas** que mejor se prestan a una evaluación conjunta – la contribución a un programa cofinanciado a nivel presupuestario o sectorial, la eficacia de los organismos multilaterales y la evaluación del impacto de varios actores – son más difíciles de evaluar que los proyectos clásicos llevados a cabo por un único organismo.
- los **mecanismos** de coordinación de las acciones llevadas a cabo de manera colectiva pueden ser complejos y tener el efecto de incrementar el coste de la evaluación y prolongar su duración. Aunque parece que las evaluaciones conjuntas “ni aumentan ni reducen la carga económica para los donantes”², la realidad es que originan gastos indirectos adicionales, debido que el personal dedica mas recursos y tiempo a los desplazamientos, y los mecanismos al ser mas complejos pueden implicar retrasos que perjudican la actualidad y el impacto de las evaluaciones. Estas dificultades se estudian con más detalle en el capítulo 2.

La decisión de emprender una evaluación conjunta

La decisión de llevar a cabo una evaluación conjunta o una evaluación individual debe tomarse caso por caso, y conviene sopesar cuidadosamente las ventajas e inconvenientes que conllevan una u otra fórmula. Los factores que se deben tener en cuenta antes de tomar esa decisión son, en particular, los siguientes:

- **Tema de la evaluación.** Las evaluaciones que se refieren a programas cofinanciados, objetivos sectoriales u objetivos nacionales relativos a la eficacia de la ayuda, a la evaluación de un organismo de desarrollo multilateral o regional, a cuestiones demasiado sensibles o controvertidas para que las trate un solo organismo, a temas generales o incluso metaevaluaciones, se prestan preferentemente a una evaluación en común.
- **Propósito de la evaluación.** Si su intención es reducir los costes de transacción, las evaluaciones conjuntas debe *sustituir* y no sumarse a las evaluaciones llevadas a cabo por un solo donante. Para que los procedimientos de evaluación se racionalicen efectivamente, es importante llevar a cabo evaluaciones conjuntas que respondan a las exigencias de rendición de cuentas de cada uno de los socios y a objetivos de aprendizaje por la experiencia.
- **Ámbito de la evaluación.** El ámbito de una evaluación conjunta es a menudo exhaustivo, debido a que cada organismo participante quiere que figuren en ella los temas y problemas que le interesan. Si un organismo desea que una evaluación tenga un objetivo muy concreto y quiere tener el control total del alcance de la evaluación, no es recomendable que participe en una evaluación conjunta. Por el contrario, si las cuestiones abarcadas son muy amplias, una evaluación conjunta tendrá la ventaja de



permitir compartir el trabajo y los gastos entre los participantes.

- **Calendario.** Si una organización tiene mucha prisa por que se lleve a cabo una evaluación, puede ser perjudicial proceder a una evaluación conjunta. En efecto, debido a la colaboración que requieren, dichas evaluaciones son en general más complejas, lo que prolonga a menudo el tiempo que hay que dedicarles. No obstante, ciertas evaluaciones muy complejas se han llevado a cabo en plazos rápidos. Por ejemplo, una evaluación conjunta exhaustiva de la ayuda internacional de urgencia a Ruanda se llevó a cabo – probablemente en parte debido al interés político en este tema a altos niveles – en poco más de un año. Las asociaciones silenciosas, la delegación de poder a organismos concretos, o la elaboración colectiva de un marco de evaluación conjunta aplicables por las distintas partes interesadas en diferentes contextos son otras tantas fórmulas que permiten una colaboración, reduciendo al tiempo lo máximo posible los retrasos que puede producir un trabajo de coordinación complicado. El capítulo 2 trata este aspecto más detalladamente.

Notas

1. *Revisión de los principios del CAD para evaluar la ayuda al desarrollo* (1998) p.11.
2. Feinstein & Ingram (2003), *Lessons Learned from World Bank Experiences in Joint Evaluation*, p. 5, OED, Washington. Según estos autores, pueden ser necesarios estudios de seguimiento para obtener datos fiables sobre los costes de transacción.



Capítulo 2: Principales etapas de la planificación y ejecución de evaluaciones conjuntas

El presente capítulo propone orientaciones prácticas basadas en la experiencia, para que los responsables de la gestión de evaluaciones conjuntas identifiquen a los socios de la evaluación, acuerden la estructura de gestión, y realicen la ejecución y el seguimiento.

Identificación de los socios de la evaluación

Como muestra el capítulo 1, implicar en la evaluación las principales partes interesadas como socios, es una manera de confirmar la legitimidad y la credibilidad de esta última. Pero, ¿cómo identificar a los socios adecuados para la evaluación? Lo mejor es empezar determinando si otros organismos prevén o contemplan llevar a cabo una evaluación del mismo proyecto, programa o tema. Establecer asociaciones con esos organismos es la manera más fácil de racionalizar el número total de evaluaciones, minimizar las probabilidades de repetición y reducir los costes de transacción para los países socios. Los problemas se producen cuando unos organismos se enteran del proyecto de evaluación de los otros demasiado tarde como para poder emprenderlo en común. Existen distintos grupos de consulta internacionales o en los propios países a los que se les puede preguntar si están interesados en una evaluación conjunta. La Red del CAD de Evaluación del Desarrollo, gracias a la cooperación establecida desde hace tiempo entre sus miembros, ha facilitado y favorecido la realización de numerosas actividades en común.

Además de ponerse en contacto con los organismos que planean un trabajo de evaluación en el mismo sector, los responsables de la evaluación deben ampliar el marco institucional e identificar a otros organismos que están participando de una manera significativa en el proyecto, el programa o la temática objeto de la evaluación y que puedan estar interesados en los resultados de la evaluación. Hacer que dichos organismos se conviertan en socios es un medio de garantizar que el proceso responde a las necesidades de un conjunto más amplio de partes interesadas, favorece la apropiación de las conclusiones y recomendaciones y minimiza el riesgo de que hayan evaluaciones repetidas en el futuro.

Demasiado a menudo se emprenden evaluaciones conjuntas sin que participen en ellas los principales socios de países en desarrollo. Los Principios del CAD estipulan que “La Ayuda apoya las actividades de las que se hayan apropiado los países en desarrollo y de las que hayan asumido su responsabilidad final. Los resultados de los proyectos dependen de las acciones, tanto de los donantes como de los países de acogida. A unos y a otros les interesa que los limitados fondos públicos se utilicen lo mejor posible y les compete velar por ello. Los donantes, al igual que los países de acogida, deben pues interesarse por la evaluación, considerándola un ejercicio que permita no sólo racionalizar el empleo de los recursos dedicados al desarrollo, sacando partido de las enseñanzas de la experiencia, sino también para rendir cuentas ante las autoridades políticas y el público en general”¹.



A pesar de la necesidad unánimemente reconocida de colaboración entre donantes y socios, un estudio del CAD realizado en 1998 demostró que el cumplimiento de este principio era “seriamente deficiente”². Una de las razones que explican esta situación es que la evaluación se percibe demasiado a menudo como una respuesta a las obligaciones de rendición de cuentas de los donantes. Este aspecto tiene ciertamente su importancia, pero las evaluaciones contribuyen también a responder a las necesidades de los países socios, a garantizar la responsabilidad mutua y a elaborar recomendaciones concretas a partir de las enseñanzas adquiridas en beneficio del conjunto de los socios.

Los donantes se apoyan cada vez más en los sistemas de gestión de la información de los países en desarrollo para obtener los datos que alimentan los sistemas de seguimiento y los marcos de evaluación de resultados armonizados. En Tanzania, por ejemplo, un amplio abanico de socios utiliza informaciones recogidas por el Grupo de Seguimiento Independiente. A pesar de todo, pocos son los ejemplos de donantes que se dedican a hacer evaluaciones conjuntas con organismos nacionales, públicos o no públicos, o que se apoyan en los propios sistemas de evaluación de los países socios. El cuadro 3 es un ejemplo de buenas prácticas que muestra cómo Sudáfrica lleva a cabo evaluaciones conjuntas en asociación con varios donantes. Se presentan a continuación algunas sugerencias para reforzar la adopción de las evaluaciones por los países socios:

- Es necesaria una comunicación eficaz en las evaluaciones previstas entre los países socios, las oficinas de los países donantes y los servicios de evaluación en la sede de los donantes. Las autoridades de los países socios podrían hacerse cargo de la coordinación de la planificación de las evaluaciones conjuntas.
- La posibilidad de llevar a cabo una evaluación conjunta debería contemplarse ya en la fase de diseño de los nuevos proyectos o programas, lo que facilitaría, a su vez, que la evaluación se iniciara en el momento adecuado.
- Los responsables deberán preguntarse sistemáticamente si una evaluación concreta debe llevarse a cabo con la participación de los países socios. Los socios deberán unirse al proceso antes de que se tomen las decisiones relativas a las reglas básicas que se hayan de respetar, la delimitación del marco de referencia y la selección del equipo de evaluación³.
- En las evaluaciones conjuntas, que participen como socios varios países en desarrollo, se le facilitará que se reúnan para coordinar sus contribuciones. Los comités directivos deberán reunirse también en los países socios.
- La dirección de las evaluaciones conjuntas permanece a menudo en manos de los donantes en lugar de en manos de los países en desarrollo socios a causa de la financiación. Los responsables de la evaluación por parte de los donantes consideran a veces que, dado que el organismo del que dependen financia la evaluación, tendrán que rendir cuentas de su calidad, y por esta razón que deben controlar de cerca el proceso. Para corregir este desequilibrio, donantes y países socios deberían establecer y financiar de común acuerdo en los países socios apartados presupuestarios



asignados a la evaluación. Los países socios deberían tener facilidades para contratar al menos una parte del equipo de consultores encargado de la evaluación.

- Otro factor que limita la participación de los países socios y su apropiación en las evaluaciones conjuntas es la demanda de capacidad. Donantes y socios deben establecer como prioridad el prestar apoyo al reforzamiento de las capacidades de evaluación. Este apoyo puede tomar la forma de estipendios a pequeña escala para visitas de estudios y de cursos de formación dirigidos a los gestores de los programas, pero también deben abarcar actividades de mayor alcance en el tiempo que puedan consolidar las capacidades institucionales. Este tipo de actividad podría articularse en particular en torno a un módulo de reforzamiento de las capacidades de evaluación que se inscriba en el marco de programas de asistencia técnica, ayuda a la creación de unidades de evaluación o de puntos de contacto dentro de los servicios ministeriales, y contribuir a la elaboración de políticas y directrices de evaluación.

La tarea se puede facilitar si se opta por trabajar con organismos que tengan una filosofía del desarrollo, una cultura institucional y procedimientos de evaluación semejantes⁴. Por estas razones, por ejemplo, los países nórdicos colaboran frecuentemente en evaluaciones conjuntas. También se puede desear limitar el número de participantes a una cifra razonable. Los organismos principales deberán realizar arbitrajes lo antes posible que conjuguen una amplia participación y la voluntad de seguir procedimientos de evaluación que sigan siendo racionales y eficientes.

Cuadro 3. Las evaluaciones conjuntas en Sudáfrica

La Dirección de Cooperación al Desarrollo Internacional (IDC), dependiente del Tesoro, ha establecido un sistema de evaluaciones conjuntas para apreciar la pertinencia, el impacto y los resultados de los distintos programas de ayuda. Se trata de garantizar así la transparencia, sistematizar la rendición de cuentas y profundizar el proceso de adquisición de conocimientos que puede contribuir a readaptar o reestructurar nuevos programas de apoyo. Las conclusiones de estas evaluaciones sirven para elaborar los marcos estratégicos nacionales que se acuerdan entre la IDC y los donantes. En 2000 se publicó *Un informe sobre la cooperación al desarrollo* (www.finance.gov.za/documents.htm) cuyo objeto era apreciar la eficacia y el impacto de la cooperación al desarrollo entre 1994 y 1999 y que formulaba recomendaciones para el futuro. Posteriormente, se establecieron nuevas modalidades para las evaluaciones conjuntas con los donantes bilaterales.

Desde entonces, se han llevado a cabo evaluaciones conjuntas con Noruega, Suiza, Irlanda, la UE, Suecia, Países Bajos, Estados Unidos y Bélgica. Estas evaluaciones -y ésta es una característica importante- se inscriben en el marco más general de las relaciones con el donante, que se articulan en torno a las relaciones económicas, los intercambios, la inversión y la cooperación cultural. Permiten revisar las posibilidades de mejorar la integración y coherencia de las distintas relaciones de cooperación. La próxima etapa consistirá en llevar a cabo evaluaciones conjuntas de áreas temáticas que interesen a varios donantes y en estudiar las posibilidades de realizar evaluaciones conjuntas con grupos de donantes que compartan los mismos intereses, como los países nórdicos o también la UE y sus Estados miembros.

Cada evaluación conjunta sigue un procedimiento establecido que se desarrolla de la manera siguiente:

- La IDC del Tesoro nacional propone la evaluación conjunta. Normalmente la evaluación se



planea durante el diseño del programa y se destina por adelantado un presupuesto con este fin;

- El marco de referencia, la estructura de gestión y las modalidades de contratación se acuerdan entre la IDC y el donante. Se hace especial énfasis en asegurar que el equipo tenga un componente sudafricano;
- El equipo de evaluación establece entonces una metodología en el momento de la fase de arranque, y después somete un proyecto de informe al conjunto de los asociados de la evaluación conjunta;
- El IDC facilita la celebración de consultas y talleres – A nivel interno para los funcionarios y conjuntamente con los representantes de los donantes – para debatir el borrador de conclusiones;
- El informe de evaluación se concluye y se convierte en una importante fuente de información para la elaboración de un nuevo marco de cooperación entre Sudáfrica y el donante correspondiente.

Entre las dificultades y fuentes de tensión que pueden suscitarse con ocasión de este tipo de operaciones conjuntas figuran: desacuerdo sobre los Términos de Referencia, las modalidades de contratación o del equipo de evaluación; la tentación para el donante de querer dominar el proceso; conclusiones ‘sensibles’ que las dos partes dudan en compartir con sus superiores; ideas preconcebidas sobre la razón por la que algunos proyectos han encontrado dificultades; falta de cultura institucional; lo laborioso de la gestión; malos indicadores de resultados; o bien subestimación del tiempo y capacidades necesarios. No obstante, el balance global de las evaluaciones conjuntas es muy positivo. En particular, sus ventajas son:

- fomentar la armonización y la alineamiento de los donantes;
- reforzar la apropiación nacional de la AOD;
- aligerar la carga de gestión para las instituciones gubernamentales;
- Aumentar la comprensión por parte de los donantes de las estrategias y las prioridades y los procedimientos del gobierno;
- favorecer el aprendizaje mutuo, el intercambio de buenas prácticas, las innovaciones y la mejora de los programas.

Acordar una estructura de gestión

Para que una evaluación conjunta dé buenos resultados es esencial establecer una estructura de gestión eficaz.

Cuando la operación sólo implica a unos pocos organismos, la estructura de gestión es en general muy sencilla. Los socios pueden decidir reunirse regularmente y tomar juntos



todas las decisiones relativas a la gestión, asumiendo uno de los organismos el papel de coordinador. En otros casos pueden decidir delegar la gestión en uno de ellos, mientras que los demás se limitan a patrocinar la evaluación y a estudiar sus principales resultados.

Aunque cada evaluación conjunta es ciertamente diferente, una estructura común en las evaluaciones conjuntas de más tamaño es un sistema de gestión a dos niveles que consiste en un comité de dirección bastante numeroso y un grupo de gestión de composición más restringida (véase cuadro 5: La estructura de gestión clásica). Las evaluaciones conjuntas que reúnen a un gran número de participantes se prestan también a otros enfoques flexibles o descentralizados. Por ejemplo, cada organismo se puede encargar de la gestión de un componente diferenciado, o los socios pueden trabajar juntos en la elaboración de un marco de evaluación común, para luego delegar su aplicación en un organismo concreto, en un grupo más restringido o en distintos asociados, según el contexto. También es posible combinar los enfoques, tratándose ciertos aspectos de la evaluación conjuntamente, mientras que otros se tratan por separado. Así, los estudios, encuentros y visitas sobre el terreno pueden corresponder a un enfoque conjunto, aunque los organismos continúen preparando informes distintos. Esto permite una reducción de los costes de transacción para el país socio, sin privar a los donantes de la posibilidad de adaptar el contenido de sus informes a las obligaciones que se les imponen en materia de rendición de cuentas.

Los enfoques flexibles y descentralizados presentan la ventaja de permitir descomponer los estudios sobre cuestiones diversas en varios apartados más fáciles de gestionar. Cuando es eficaz, la delegación de responsabilidades o la división del trabajo facilita, además, una racionalización de los procedimientos, al tiempo que minimiza las dificultades vinculadas a la gestión de un trabajo en colaboración. Este tipo de enfoque permite asimismo encomendar responsabilidades a un mayor número de socios. Por otro lado, estos enfoques descentralizados limitan la contribución y la influencia que pueden tener los socios en cada uno de los apartados del proceso de evaluación en una gestión realmente participativa. Los enfoques flexibles pueden tener el riesgo de duplicar los esfuerzos, mientras que otros elementos pueden 'colarse por las mallas de la red'. Además, las comunicaciones entre los equipos que trabajan en apartados distintos pueden también plantear problemas y merecen que se preste atención desde las primeras etapas del proceso (véase cuadro 4).



Cuadro 4. Herramientas de comunicación

Las comunicaciones eficaces entre los socios constituyen uno de los aspectos más importantes de una evaluación conjunta.

La mensajería electrónica es una herramienta de comunicación rápida que, sin embargo, puede generar intercambios de información muy abundantes. A menudo es lo que ocurre con las evaluaciones conjuntas y los socios tienen que demostrar discernimiento en la utilización de la función 'con copia a'. La creación de una página web en que se encuentren las informaciones esenciales y otros informes es otro medio de comunicación. Si fuera necesario, el acceso a una parte del sitio puede protegerse con una contraseña. El sitio de la Red del CAD de evaluación que incluye el sitio dedicado a la evaluación del apoyo presupuestario general ilustra este aspecto.

La videoconferencia y la teleconferencia son también herramientas eficaces que permiten reducir el número de encuentros cara a cara y los gastos de viaje correspondientes. La experiencia indica no obstante que es necesario organizar algunas reuniones cara a cara para establecer relaciones de trabajo eficaces y evitar problemas de comunicación. La transparencia es primordial y es importante que se difunda el informe de cada reunión.

Cuadro 5. La estructura de gestión clásica

En las grandes evaluaciones conjuntas, la estructura de gestión más habitual consiste en: a) un comité de dirección bastante numeroso, y b) un grupo de gestión de composición más restringida que se ocupa de la gestión del día a día de la evaluación. Este tipo de estructura ofrece un amplio margen para determinar si el papel de ciertos organismos se limitará al de socios silenciosos, a qué nivel de detalle se debe implicar el comité de dirección en la toma de decisiones, y cuántos asociados deben formar parte del grupo de gestión y qué facultades deben ser delegadas.

El comité de dirección se ocupa normalmente de distribuir los costes de la evaluación; proporciona una dirección y una orientación de conjunto a la evaluación, asume la responsabilidad de las grandes decisiones tales como la aprobación de los términos de referencia y la difusión de los productos de la evaluación y redacta informes de evaluación y documentos de orientación. Se encarga de supervisar la evaluación y es responsable de la validez de los resultados. El comité de dirección debe velar, sin embargo, por evitar la centralización a ultranza de la gestión y delegar los suficientes poderes de decisión al grupo de gestión para que el proceso se desarrolle sin choques. El equipo de evaluación debe beneficiarse asimismo de suficiente independencia en la elaboración de sus conclusiones y recomendaciones. El comité de dirección debe encontrar el equilibrio óptimo entre supervisión y control.

En el marco de evaluaciones temáticas o sectoriales, el comité de dirección tiene ventaja al contar entre sus miembros con consejeros y personal operativo. Esto incorpora la experiencia práctica al debate y garantiza la pertinencia y la utilidad de las conclusiones. Los especialistas de la evaluación en el grupo se encargan de velar por el rigor de la metodología y por la buena difusión de las conclusiones, incluso cuando presentan un carácter sensible. Sin embargo, a veces es difícil incluir en el comité de dirección a personal administrativo y agentes operativos para evaluar programas individuales, en la medida en que se corre el riesgo de que se perciban que tienen demasiados intereses en juego como para conservar su neutralidad ante los resultados de la evaluación.

El grupo de gestión garantiza la gestión en el día a día de la evaluación y funciona mejor si no supera el número de 5-6 miembros. Es esencial que se deleguen en el grupo los suficientes poderes de decisión y que sus



atribuciones se definan convenientemente para que el proceso de evaluación funcione bien. Como corolario de esta delegación de poderes, el conjunto de los asociados debe velar por que el grupo de gestión esté dotado de las capacidades y competencias requeridas para asumir sus responsabilidades. El grupo de gestión está compuesto en general por responsables de la gestión cuyas capacidades técnicas les permiten evaluar adecuadamente los resultados de los consultores. Pero además, los miembros del grupo deben poseer también competencias administrativas y de comunicación y es importante que estén en condiciones de trabajar eficazmente en equipo en un clima de confianza. Los organismos que se ofrecen voluntarios para formar parte del grupo deben estar seguros también de poder hacer frente a los gastos y necesidades de personal generados durante todo el periodo que dure la evaluación. Es fundamental encomendar la presidencia del grupo a una persona firme y eficaz, con capacidades de gestión, administración y comunicación, que sepa dirigir un equipo y resolver problemas y que, además, tenga experiencia en evaluaciones y en el objeto de la evaluación.

Una de las principales tareas del grupo de gestión consiste en mantener relaciones regulares estrechas, y productivas con el equipo encargado de la evaluación. Es esencial que las relaciones sean abiertas y satisfactorias entre las partes y que se organicen con regularidad reuniones, durante las etapas clave de la evaluación.

Al principio de una evaluación de gran envergadura, el comité de dirección y el grupo de gestión deben plantearse la posibilidad de recurrir a competencias externas para que les apoyen en sus trabajos. Puede tratarse de ayuda en la redacción de los informes de las reuniones, de desempeñar un papel de catalizador presentando al grupo cuestiones nuevas o que empiezan a despuntar, o de dar consejos sobre los problemas de fondo o cuestiones controvertidas. El experto puede también revisar los primeros borradores de los informes de evaluación y devolver sus comentarios directamente al equipo de evaluación. Esto contribuye a simplificar la fase de revisión de las versiones provisionales de los informes al tiempo que aporta una perspectiva que puede abocar en críticas discretas al equipo de evaluación. El consultor puede también seguir el proceso íntegramente y servir como banco de datos, registrando las enseñanzas extraídas de la experiencia en un cuaderno de bitácora que pueda servir de base a una evaluación ex post de la evaluación.

Ejecución y notificación de los resultados

Algunos miembros del CAD han publicado manuales detallados sobre como evaluar. En vez de repetir informaciones disponibles en otra parte, el presente capítulo proporciona orientaciones concretas propias de las evaluaciones conjuntas⁵. Los socios en una evaluación conjunta deben ponerse de acuerdo en los siguientes puntos clave:

- Establecimiento de reglas comunes para la evaluación.
- Definición de un marco de referencia para los consultores ('equipo de evaluación').
- Selección del equipo de evaluación: licitación y contratación.
- Elaboración del presupuesto, cálculo de los costes y financiación.
- Recolección y análisis de datos y comunicación de los resultados.



Establecimiento de reglas comunes para la evaluación

No hay que partir del principio de que los asociados que participan en una evaluación conjunta persiguen los mismos objetivos. La experiencia ha demostrado que las evaluaciones, a medida que se desarrollan, albergan motivaciones contradictorias, incluso intenciones ocultas. Es fundamental celebrar debates lo antes posible para conocer las intenciones y motivaciones de los distintos socios y evitar los problemas que puedan plantearse.

Para obtener el consenso necesario entre los socios en cuanto a la finalidad, los objetivos y acerca de la evaluación conjunta, así como de la metodología considerada, puede ser interesante solicitar la elaboración de un primer documento que especifique las cuestiones que deben abarcarse, las posibles opciones y el enfoque contemplado. Este documento estudiaría uno por uno los principales temas, desafíos y oportunidades vinculados con esa evaluación y constituiría un punto de partida para intercambiar puntos de vista documentados entre el conjunto de los asociados sobre un enfoque global de la evaluación.

Esta primera oleada de debates y consultas debería concluir con el establecimiento de un conjunto de reglas básicas acordadas de común acuerdo, que especifiquen el papel y las responsabilidades de cada asociado y definan claramente las modalidades de toma de decisiones y de la distribución de costes y de la carga de trabajo. Estas reglas básicas deben establecer las normas que rijan la evaluación, por ejemplo, si el proceso en curso se ajusta a los Principios del CAD para la evaluación y a las normas de evaluación del CAD. Las mismas deberán determinar la posibilidad y el medio de que un asociado pueda retirarse durante la evaluación, garantizar el respeto de las opiniones de los asociados menos influyentes y especificar el compromiso de los asociados respecto de las conclusiones y recomendaciones.

Definición de un marco de referencia para los consultores

Otra de las dificultades que suscitan las evaluaciones conjuntas consiste en acordar unos términos de referencia manejables que tengan en cuenta las cuestiones y los intereses propios de cada uno de los organismos participantes. Es particularmente importante que los términos de referencia sean los adecuados en una evaluación conjunta, ya que se trata, de un documento escrito con el que todos los participantes están de acuerdo. Aunque no existe un modelo universal de términos de referencia, el cuadro 6 hace algunas sugerencias que pueden resultar útiles a este respecto.

Cuadro 6. Cuestiones que se han de incluir en el marco de referencia de una evaluación conjunta

Propósito de la evaluación, objeto y destinatarios

Los objetivos de la evaluación deben definirse claramente (ayudar a tomar decisiones de financiación, dar orientaciones para mejorar el funcionamiento de los organismos de ejecución o influir en sus políticas y estrategias, por ejemplo). Conviene determinar si se trata de la evaluación de un sector, una institución, un



programa o un proyecto concreto. En el caso de una evaluación conjunta, la pluralidad de los destinatarios hace necesario un enfoque racional y coherente.

Cuestiones de evaluación y metodología

Conviene encontrar un compromiso entre los intereses particulares de los organismos que participan en la evaluación y la necesidad de asegurar la manejabilidad y el rumbo del proceso. La metodología de evaluación acordada debe definirse en el marco de referencia, o bien debe ser indicada a los consultores al inicio de la evaluación (es preferible elegir un enfoque u otro en vez de recurrir a un compromiso). Resulta incómodo definir de una vez por todas si hay que dar prioridad a un método cuantitativo o cualitativo, pero a menudo es posible optar por un método mixto. Los criterios aplicables a la selección de los países que deben incluirse en los estudios deben enunciarse en los términos de referencia.

Informes requeridos

Es importante dar detalles suficientes sobre la presentación de informes, su contenido, su extensión y la lengua en que están redactados. Hay que discutir los procedimientos de revisión de informes y, en particular, especificar las modalidades previstas para resolver los conflictos que puedan surgir entre los diferentes socios en relación con los resultados del estudio o para proteger la independencia del equipo de evaluación. Los términos de referencia deben especificar además si los consultores tienen que elaborar recomendaciones. Los estudios dedicados a un país en particular, solamente podrán encontrar apoyo en el país en cuestión, si los términos de referencia ponen de relieve el interés del estudio para el país.

Equipo de evaluación

Conviene definir el papel y las responsabilidades de los miembros del equipo, así como las líneas de comunicación con el grupo de gestión. Es importante precisar los criterios y las modalidades de selección de los miembros del equipo y determinar el tamaño óptimo y las capacidades que deberá tener. Además, es deseable especificar que los consultores nacionales deben formar parte del equipo, asegurarse un buen conocimiento del contexto y la lengua locales, tener en cuenta el punto de vista de los países asociados y promover el desarrollo de las capacidades de evaluación.

Apoyo administrativo

Conviene definir los servicios de apoyo administrativo que se pondrán a disposición del equipo. La logística puede ser particularmente complicada en el caso de evaluaciones conjuntas, dado que los distintos organismos tienen sus propias políticas y procedimientos relacionados con los desplazamientos o la subcontratación. En ciertas evaluaciones conjuntas se han simplificado las cosas solicitando a un único organismo que se encargue de todos los aspectos administrativos, o subcontratando. Cuando la evaluación conjunta se divide en elementos distintos, el método habitual consiste en dejar que cada organismo se encargue de los aspectos administrativos inherentes al componente que supervisa.

Presupuesto y agenda

En la medida de lo posible, es deseable hacer una estimación del presupuesto y definir la distribución de costes. Conviene establecer una agenda y definir las fechas de presentación de informes y otros productos. Los plazos deben ser realistas, y tener en cuenta la amplitud de los temas que trata la evaluación, el tamaño del equipo y las restricciones presupuestarias. Las evaluaciones conjuntas requieren más tiempo que las evaluaciones llevadas a cabo por un único organismo cuando para recoger datos es necesario entrevistar a representantes de cada uno de los organismos participantes.

Difusión



Mucho antes de redactar el informe final, se debe elaborar un plan relativo a la difusión y la circulación de la información.

Selección del equipo de evaluación

Procedimientos de licitación

No es fácil, en el marco de evaluaciones conjuntas, seleccionar un equipo de evaluación aceptable por el conjunto de los socios. La dificultad se incrementa cuando cada socio desea que el procedimiento de selección sea conforme a sus propios procedimientos de licitación. Se debe prever un plazo suficiente para el depósito de propuestas, la selección y la negociación. De manera indicativa, se requiere un mínimo de tres a cuatro meses entre la publicación de una licitación y la conclusión de las negociaciones.

Para las evaluaciones conjuntas, se prefieren las licitaciones públicas antes que la firma de contratos mediante acuerdo directo. El coste directo de una evaluación conjunta en cuyo marco se realizan estudios por países puede superar un millón de euros y las normas sobre contratación exigen a menudo la licitación para iniciativas de esa envergadura. Para operaciones de un importe menor, la subcontratación directa puede suponer ventajas ya que acortan el plazo de arranque, requiere menos recursos para el examen de expedientes de licitación y permite un reclutamiento específico en virtud de cualidades concretas, lo que reduce el riesgo de un resultado inferior a lo previsto. No obstante, la licitación pública prevalece en la medida en que es la fórmula que mejor responde a la exigencia de transparencia, utilización óptima de los recursos y competencia sobre el fondo. Los procedimientos de licitación son variables y en el caso de evaluaciones conjuntas, a menudo las normas vigentes que se siguen son las del Banco Mundial, de las Naciones Unidas o de la UE. A veces, se procede a una selección previa de los licitadores para identificar a consultores cualificados a los que se invita entonces a someter un expediente de licitación en condiciones normales.

Los consultores se agrupan a menudo en consorcios cuando presentan su oferta para una evaluación conjunta de gran envergadura. Este procedimiento resulta útil, pues permite reunir un equipo con experiencia y competencias diversas, pero la selección de los miembros del equipo se basa a veces en consideraciones menos legítimas. Por ejemplo, a menudo da la sensación, aunque eso requeriría confirmación, de que el consorcio tiene más posibilidades de ganar la licitación si incluye consultores procedentes de los países de los miembros del comité de dirección. No hay que olvidar que cuanto más amplio es el consorcio, más recursos se requerirán para organizarse y gestionar sus relaciones internas.

El equipo de evaluación debe ser competente y objetivo. Los criterios de selección deben basarse en las competencias técnicas, las aptitudes lingüísticas y la experiencia del país. Elegir al jefe del equipo requerirá una atención especial, pues necesitará tener habilidades en materia de gestión, comunicación y negociación y conocer bien la materia. Hay que velar también para que no haya conflictos de intereses entre los miembros del equipo.

El equipo de evaluación incluye a veces miembros procedentes de organismos asociados, incluso del organismo objeto de la evaluación, lo que puede facilitar la comunicación y la apropiación de las conclusiones. Esto puede, no obstante, crear conflictos de intereses que pueden comprometer la neutralidad y la credibilidad de la evaluación. Para reforzar la participación, reduciendo al propio tiempo el riesgo de conflicto de intereses, se puede considerar la posibilidad de conceder a los interesados el estatuto de observadores o de incluir en el equipo a nacionales del país que no trabajen en el organismo sometido a evaluación.

Algunos consultores intentan maximizar la competitividad de sus ofertas minimizando los gastos previsibles, y después renegociando el presupuesto una vez conseguido el contrato. Esta táctica es tan censurable como la que consiste, por el contrario, en inflar los costes estimados para poder reducirlos durante las negociaciones iniciales. Establecer un presupuesto realista es la condición sine qua non para un proceso sin tropiezos por lo que los socios deben dedicar tiempo a un análisis riguroso de las ofertas (véase cuadro 8: Consejos relativos a las cuestiones financieras en el marco de las evaluaciones conjuntas). Los consultores deberán dar a conocer otras motivaciones distintas de las económicas que les lleven a responder a la licitación, como el prestigio que podrían adquirir, su interés por el tema o su experiencia particular en la cuestión. La definición de las expectativas, el acuerdo en los mecanismos de control de calidad así como la definición de los términos utilizados en los términos de referencia y en el expediente de licitación son otros elementos a tener en cuenta para llegar a un buen entendimiento con el equipo de evaluación. La estabilidad de los miembros clave del equipo de evaluación es también indispensable para el buen funcionamiento del proceso y puede formar parte integrante de los acuerdos contractuales.

Cuadro 7. Principales puntos que se han de considerar en el momento del estudio de las ofertas procedentes de consorcios de consultores

- ¿El consorcio tiene un tamaño razonable (no más de tres organismos, en general)?
- ¿La composición del consorcio denota experiencia, competencias y conocimientos complementarios?
- ¿Existe, implícitamente, una voluntad de tipo táctico de seleccionar a los miembros en función de sus países de origen?
- ¿Los países en desarrollo están representados en el consorcio?
- ¿Los miembros del consorcio han trabajado ya juntos en un contexto comparable?
- ¿Los miembros del consorcio han acordado un enfoque metodológico y las modalidades de distribución del trabajo?
- ¿Las tareas, deberes, responsabilidades e ingresos de cada uno están repartidos de manera justa y transparente?
- ¿Está previsto un mecanismo de garantía de calidad para asegurar el respeto de las normas prescritas?



- ¿La administración y la gestión financiera de la evaluación están dispersas entre los miembros del consorcio o concentradas en manos de un solo asociado, como debería ser?

Celebración de contratos y cuestiones legales.

Al igual que en la fase de presentación de ofertas, pueden surgir dificultades en el marco de evaluaciones conjuntas si cada socio desea que los procedimientos se hagan de acuerdo a sus propias normas jurídicas y de contrataciones. Una cuestión que puede ser objeto de debate, por ejemplo, es determinar si es preferible un acuerdo sobre una suma global o un contrato negociado (con o sin una parte importante de gastos reembolsables). Otra cuestión es si hay que incluir una cláusula de anulación, de manera que se pueda rescindir el contrato en caso de malos resultados, o una cláusula opcional que exija que el cliente solicite explícitamente que se continúen los trabajos en ciertas etapas del proceso. El medio más sencillo de evitar las discrepancias entre los socios de una evaluación conjunta consiste en respetar el sistema jurídico y las prácticas establecidas del organismo más relevante.

La financiación común de evaluaciones conjuntas puede suscitar cuestiones jurídicas delicadas. Ciertos países tienen restricciones legales para dar apoyo financiero a otros gobiernos, incluso si este apoyo forma parte de actividades conjuntas. También pueden surgir dificultades si el acuerdo de cofinanciación estipula que el país que centraliza los fondos debe presentar informes regulares que demuestren que los fondos se utilizan de manera adecuada, dado que se trata de recursos que el país no controla plenamente (porque es el comité de dirección quien toma las decisiones). Se pueden producir también problemas cuando los países que participan en la cofinanciación desean reservarse el derecho a comprobar las cuentas. La comprobación de cuentas públicas es normalmente competencia exclusiva de un tribunal de cuentas o de su equivalente.

Se requieren varios tipos de contratos y acuerdos para establecer relaciones vinculantes entre los distintos asociados y para superar las dificultades de tipo jurídico que puedan surgir. La mayor parte de las evaluaciones conjuntas dan fe de un buen espíritu de cooperación, lo que ayuda a los asociados a superar ese tipo de problemas.

Cuadro 8. Consejos relativos a las cuestiones financieras en el marco de las evaluaciones conjuntas

- El cálculo de los costes de una evaluación conjunta debe ser realista y abarcar todo el periodo de duración del ciclo de evaluación. El presupuesto debe tener en cuenta los gastos relacionados con la garantía de calidad, la publicación, la traducción y la impresión, así como de los talleres de seguimiento, encuentros y seminarios. Prever una línea presupuestaria puede contribuir a evitar procedimientos complicados y eventuales desacuerdos cuando es necesario revisar al alza las estimaciones iniciales.
- El ciclo presupuestario debe empezar con un debate entre socios acerca del coste estimado de la evaluación y no sobre el volumen de financiación disponible. Posteriormente habrá posibilidades de equilibrar los gastos e ingresos.



- El primer cálculo de costes debe basarse en la experiencia adquirida en contextos comparables, y prevé un margen más amplio de seguridad. No se deberá establecer ningún compromiso definitivo sobre la base de esos cálculos preliminares. Un compromiso prematuro de algunos socios sólo puede provocar que se imponga a otros la carga de todos los gastos adicionales imprevistos.
- Hay que dedicar mucho tiempo y esfuerzos al estudio y la apreciación del apartado financiero de las ofertas presentadas por los consultores.
- El presupuesto final se conocerá sólo después de la concesión del contrato y de la finalización de las negociaciones con el equipo de evaluación. Cuando sea posible, sólo en ese momento los asociados deberán anunciar sus contribuciones. Sin embargo este enfoque no siempre es posible porque algunos donantes exigen que la totalidad de la financiación esté garantizada antes incluso del lanzamiento del procedimiento de licitación.

La rendición de cuentas al equipo de evaluación

Al estar compuestos por personas de nacionalidades y culturas diferentes, que hablan distintas lenguas y con calificaciones y competencias variadas, los equipos de evaluación conjunta presentan a menudo una gran diversidad. Aunque esta diversidad puede enriquecer las conclusiones de la evaluación, las barreras lingüísticas pueden dificultar la comunicación, como pueden hacerlo las diferencias de perspectivas y opiniones que pueden producir más que compromisos. Para ayudar al equipo a empezar bien, es bueno, al principio de una evaluación conjunta, organizar un seminario de planificación en que participen los miembros del equipo de evaluación y los representantes de los organismos socios. El objeto de este seminario es crear un equipo eficaz con una idea común de los objetivos de la evaluación y de su planificación. El seminario puede contribuir a precisar las funciones y responsabilidades de cada uno y para acordar como el equipo va a funcionar y a coordinarse.

Recolección y análisis de datos y comunicación de los resultados

La fase de ejecución es a menudo un periodo de dificultades imprevistas y que requiere que el conjunto de los socios demuestren flexibilidad, comprensión mutua y paciencia. La experiencia ha permitido extraer las siguientes enseñanzas:

Estudio de la documentación y encuentros complementarios

Se trata de proceder a un estudio sistemático de la documentación existente sobre el tema para responder a las preguntas específicas que puede hacerse el equipo de evaluación. Este examen puede dar lugar a un estudio de síntesis muy útil para resumir las experiencias, conclusiones y enseñanzas que hayan podido deducirse en un sector concreto. El examen de la documentación presenta sin embargo el inconveniente de no prestarse fácilmente a métodos participativos. Además, la documentación existente no siempre cubre las cuestiones suscitadas por la evaluación o no las trata detalladamente. Todo el proceso puede fracasar si la documentación no se recibe a tiempo y si no se ha seleccionado en función de su calidad y



su interés. Si procede, se debe prever y organizar con antelación la traducción de la documentación. El estudio de los documentos puede completarse de manera útil con otras técnicas de recolección de información, por ejemplo en forma de encuentros con los representantes de los organismos interesados.

Trabajo de campo en los países en desarrollo

Los estudios de país mejoran la calidad y contenido de la evaluación y permiten al equipo de evaluación comprobar los resultados preliminares extraídos del análisis de la documentación. En la elección del país objeto de estudio hay que establecer unos criterios de selección que garanticen que se incluyen todos los aspectos importantes. El trabajo de campo supone hacer acopio de información procedente de funcionarios, del personal de los organismos, de expertos locales y otras partes interesadas. Los equipos de evaluación pueden valerse de distintas técnicas: observación *in situ*, grupos meta, entrevistas, talleres y miniencuestas. Demasiado a menudo ocurre que los equipos de evaluación no recaban información de los beneficiarios del programa y se apoyan en fuentes de información secundarias. Existen distintos métodos baratos de evaluación rápida que permita recoger información valiosa de manera estructurada. Los equipos de evaluación deben verificar sistemáticamente los datos que recojan.

Es muy importante organizar un seminario al que asistan todos los miembros del equipo, donde debatan y acuerden los hallazgos, las conclusiones y recomendaciones del estudio país. Las tensiones que puedan surgir entre los miembros del equipo pueden resolverse más fácilmente si todos los miembros del equipo se reúnen, y es útil acordar un procedimiento claro para resolver las controversias. Las instituciones de los países socios son a menudo partidarias de que se celebre un seminario al principio y al final del trabajo de campo. Estas instituciones deben tener también la posibilidad de examinar el proyecto del informe país, tanto para confirmar la exactitud de los hallazgos como para aportar sus propias perspectivas y sus opiniones.

Redacción del informe de síntesis

Cuando las evaluaciones conjuntas son complejas y comprenden numerosos componentes o estudios país se suele preparar un informe de síntesis. En ciertos casos, el informe de síntesis se limita a reunir los resúmenes de cada uno de los estudios individuales. Otro enfoque consiste en ir más allá del contenido de los estudios individuales para llegar a comprobaciones, conclusiones y recomendaciones de conjunto. Este método presenta la ventaja de crear sinergias y derivar en un producto que es más que la suma de sus componentes. Es probable que las nuevas conclusiones que aparezcan en el trabajo de síntesis sean rechazadas por los autores de los estudios individuales. Se puede minimizar este riesgo encomendando la redacción del informe de síntesis a un equipo formado por gente que haya participado en los estudios individuales. Para que todos los miembros del equipo puedan suscribir el informe de síntesis, es posible también organizar un seminario en el que decidan en común las conclusiones y recomendaciones del informe final.

Los estudios individuales, al igual que el informe de síntesis, se examinan en general



por el conjunto de los asociados de la evaluación conjunta, lo que ayuda a facilitar la apropiación de las conclusiones del informe y a mejorar su calidad. Es esencial preservar la independencia del equipo de evaluación y las revisiones que se puedan aportar al informe final deben ser objeto de restricciones acordadas con antelación que limiten la modificación del contenido de las constataciones, conclusiones o recomendaciones del equipo. Los riesgos de desacuerdo, conflicto o controversia se minimizan cuando las conclusiones y recomendaciones están bien fundamentadas en pruebas empíricas, si están previstas modalidades de solución de controversias y si ha existido una buena comunicación entre el equipo y los organismos socios desde las primeras etapas del proceso.

Difusión de los resultados y seguimiento

Se debe prestar atención al seguimiento y difusión de resultados desde el principio del proceso de evaluación. Los responsables de la gestión de evaluaciones necesitan asegurarse de que la presentación del informe de evaluación no se convierte en un fin en sí misma, sino que los cambios en políticas y de gestión recomendados en el informe están bien transmitidos. Estos cambios pueden producirse durante el proceso de evaluación como consecuencia de los primeros encuentros con los gestores del programa, al igual que el proyecto de conclusiones, pueden dar lugar a modificaciones *antes de la redacción del informe* final.

Difusión: traducción, publicación y comunicación de los resultados a los destinatarios correspondientes.

Los gastos de impresión y publicación deben tenerse en cuenta desde el principio del proceso de elaboración del proyecto. El organismo principal es quien publica generalmente los informes de los estudios países y otros estudios individuales. Ocurre a menudo que uno de los socios del grupo de gestión proponga publicar el informe de síntesis final.

La difusión incluye generalmente el envío del informe y de una breve nota de síntesis a los destinatarios correspondientes. La publicación en Internet permite alcanzar un público más amplio entre los interesados. Es importante asegurarse de que las versiones traducidas de los informes publicados se adapten a los principales destinatarios llamados a poner en práctica las conclusiones y recomendaciones que se formulan en ellos.

Los resultados de las evaluaciones conjuntas pueden comunicarse no sólo en los informes publicados, sino también en el marco de conferencias o seminarios. Es importante invitar a los jefes de los servicios operativos y a los responsables de las instituciones de los países donantes, los países asociados y las ONGs a quienes se dirigen las recomendaciones. La ventaja de estos foros es que dan a los participantes la ocasión de debatir las conclusiones de la evaluación y acordar la toma de medidas adecuada, lo que facilita la colaboración y el trabajo de coordinación en el seguimiento.



Seguimiento: asegurarse de que las recomendaciones se cumplen.

Cada organismo tiene su opinión sobre el seguimiento que hay que dar a las recomendaciones formuladas en una evaluación conjunta. Algunos no la distinguen de sus propias evaluaciones y consultan a sus superiores, someten las recomendaciones a sus comités de auditoría y evaluación para su examen o las remiten al parlamento para información. Algunos establecen planes de acción para poner en práctica las recomendaciones. Otros, por el contrario, proceden de manera más prudente y preparan caso por caso el seguimiento en función del interés que supongan para ellos las conclusiones. Este tipo de enfoque puede abocar en la decisión de archivar el informe en vez de dar curso a las recomendaciones. Para limitar este riesgo, sería deseable que cada organismo elabore, en las primeras fases del proceso de evaluación, un plan de comunicación que genere el interés nacional y la apropiación. De este modo, los altos responsables y los agentes encargados del programa pueden conocer los resultados antes de su publicación, lo que les hará estar más dispuestos a aceptar sus conclusiones y recomendaciones.

Debido a que las evaluaciones conjuntas suscitan a menudo cuestiones que tratan del conjunto del sistema y dan lugar a recomendaciones que tratan de todo un abanico de organizaciones, no se puede obligar a las instituciones a aplicar las recomendaciones. Puede sin embargo ser útil asegurar un seguimiento de su aplicación, de manera que se responsabilice a los organismos afectados. Un sistema de seguimiento bien estructurado puede alentar a los organismos a rendir cuentas del curso dado a la evaluación. Entre las buenas prácticas, se puede citar el ejemplo del Joint Evaluation Follow-up Monitoring and Facilitation Network (JEFF) establecido después de la evaluación de las operaciones en Ruanda para institucionalizar el seguimiento de las medidas adoptadas.

Notas

1. *Principios del CAD para evaluar la ayuda al desarrollo*, op. cit., p.4.
2. *Revisión de los principios del CAD para evaluar la ayuda al desarrollo*, op. cit. p.11.
3. Las evaluaciones conjuntas de alcance mundial suscitan una dificultad, que consiste en determinar qué países asociados deben formar parte del comité de pilotaje antes de que se establezca una estrategia de muestreo. La estrategia de muestreo deberá ser aprobada por el comité de pilotaje, pero el comité de pilotaje debe tomar sus decisiones de acuerdo con los participantes de los países en desarrollo. Es el problema de “el huevo o la gallina” que no se ha resuelto todavía.
4. Cada organismo debería publicar informaciones en su página web que



describan las directrices de su política general en materia de evaluaciones conjuntas y el modo de proceder para llevar a cabo con él una evaluación conjunta.

5. Remítanse a la bibliografía para otras orientaciones y manuales relativos a las evaluaciones.



Bibliografía

Breier, H. (2005), *Joint Evaluations: Recent Experiences, Lessons Learnt and Options for the Future*, documento de trabajo de la Red del CAD de evaluación del desarrollo, OCDE, París.

www.oecd.org/dataoecd/28/9/35353699.pdf

Agence canadienne de développement international (2004), *Guide de l'évaluation à l'ACDI*, ACDI, Ottawa.

[www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview5/\\$file/English_E_guide.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview5/$file/English_E_guide.pdf)

Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca (1999), *Evaluation Guidelines*, MFA, Copenhague.

www.um.dk/en/menu/DevelopmentPolicy/Evaluations/Guidelines/

Department for International Development (2005), *Guidance on Évaluation and Review for DFID Staff*, DFID, East Kilbride.

www.dfid.gov.uk/aboutdfid/performance/files/guidance-evaluation.pdf

Oficina de cooperación EuropeAid (2001), *Evaluation in the European Commission*, EuropeAid, Bruselas.

http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/guidelines_en.pdf

Feinstein O., et G. Ingram (2003), documento de sesión sometido a la Red de evaluación, *Lessons Learned from World Bank Experiences in Joint Evaluation*, OECD, París.

www.oecd.org/dataoecd/secure/15/13/31736431.pdf

Ministerio de Asuntos Exteriores et de Cooperación al desarrollo de Finlandia, *Guidelines for Programme Design, Monitoring and Evaluation*.

<http://global.finland.fi/julkaisut/yleis/pdme/evaluation.htm>

Fondo internacional de desarrollo agrícola (2003), *A Methodological Framework for Project Evaluation*, FIDA, Roma.

www.ifad.org/gbdocs/eb/ec/e/34/EC-2003-34-WP-3.pdf

Ministerio de Asuntos Exteriores de Japón (2003), *ODA Evaluation Guidelines*, MFA, Tokio.

www.mofa.go.jp/policy/oda/evaluation/guideline.pdf

OCDE (1991), *Principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, OCDE, París.

www.oecd.org/dataoecd/secure/9/11/31779367.pdf

OCDE (1998), *Réexamen des principes du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, OECD, París.

www.oecd.org/dataoecd/63/50/2065863.pdf

OCDE (2000), *Pratiques efficaces pour mener une évaluation conjointe associant plusieurs donateurs*, Série L'évaluation et l'efficacité de l'aide,

Numéro 4, OCDE, París. www.oecd.org/dataoecd/10/28/2667318.pdf

OCDE (2002), *Glossaire du CAD des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, OCDE, París.



www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf

Sida (2004), *Looking Back, Moving Forward: Sida Evaluation Manual*, Sida, Stockholm.

www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA3753en_mini.pdf&a=3148





Colección CAD Evaluación

Orientaciones en torno a la gestión de evaluaciones conjuntas

El presente folleto pretende ser una guía práctica dirigida a los responsables de la gestión de evaluaciones conjuntas de programas de ayuda al desarrollo. Esta guía refleja la dinámica de la cooperación al desarrollo, que tiende a formas ampliadas de la asociación, y en particular, a evaluaciones conjuntas en que participan países en desarrollo asociados.

La guía está basada en las conclusiones y recomendaciones formuladas en un estudio detallado de las experiencias propias de los países miembros de la Red del CAD de evaluación. Se basa asimismo en los resultados de un taller sobre el tema: «Evaluaciones conjuntas: otra perspectiva – El punto de vista de los asociados de los países en desarrollo» («Joint Evaluations: Challenging the Conventional Wisdom – the View from Developing Country Partners») y en contribuciones e informaciones proporcionadas por los organismos de desarrollo y asociados de la Red de Evaluación.

Este folleto es la segunda publicación de la serie CAD Evaluación, que sustituye a partir de ahora a la serie « Evaluation and Aid Effectiveness ».

Los títulos precedentes comprenden:

Serie CAD Evaluación:

- Lessons Learned on Donor Support to Decentralisation (2004).

Serie « Evaluation and Aid Effectiveness »

- Nº 1 - Consejos para evaluar la asistencia humanitaria en situaciones de urgencia complejas (Guidance for Evaluating Humanitarian Assistance in Complex Emergencies) (1999).
- Nº 2 - Evaluating Country Programmes. Vienna Workshop (1999).
- Nº 3 - Donor Support for Institutional Capacity Development in Environment: Lessons Learned (2000).
- Nº 4 - Effective Practices in Conducting a Joint Multi-Donor Evaluation (2000).
- Nº 5 - Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability (2001).
- Nº 6 - Glosario de los principales términos relativos a la evaluación y la gestión basada en los resultados (Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management) (2002).

www.oecd.org/dac/evaluation