



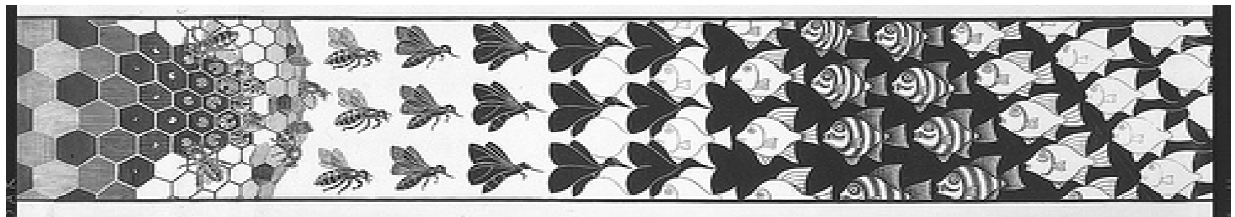
Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Departamento Federal de Asuntos Exteriores DFAE
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE
Sección Evaluación y Control de Gestión

Política de evaluación

de la
Agencia Suiza para el Desarrollo y la
Cooperación (COSUDE)

adaptada al Mensaje sobre la Cooperación Internacional
2013-2016
Julio de 2013



Índice

1	Introducción	3
2	Finalidad de la política de evaluación de la COSUDE	3
3	Desafíos de la cooperación internacional e implicaciones para la evaluación	3
4	Bases de la evaluación.....	4
5	Evaluaciones en la Administración	6
6	Principios directores de las evaluaciones de la COSUDE	8
7	Roles y responsabilidades.....	10
8	Anexos.....	12
8.1	Definiciones y terminología.....	12
8.2	Categorías de evaluación	13
8.3	Evaluaciones dentro y fuera de la COSUDE	16
8.4	Índice de instrumentos de evaluación y enlaces relevantes	17

1 Introducción

La COSUDE es el centro estatal competente para la cooperación internacional de Suiza. Las actividades de la Agencia se basan en el Mensaje parlamentario para la cooperación al desarrollo, para la ayuda humanitaria así como para la cooperación con Europa del Este y los países de la CEI, actividades que implementa en colaboración con la SECO. El Mensaje sobre la cooperación internacional 2013-16 incluye la implementación de proyectos y programas, y contribuciones por un valor de 11.25 millones de CHF (Resolución federal del 11 de septiembre de 2012). Estos fondos se invertirán en países prioritarios y en programas globales, a través de instrumentos bilaterales y multilaterales, y mediante la participación del sector privado, de la investigación y de las organizaciones no gubernamentales.

El Art. 170 de la Constitución Federal suiza obliga a los organismos públicos a realizar una revisión periódica de la eficacia de sus servicios y actividades. Las evaluaciones constituyen la base de dichos estudios de la eficacia, de la presentación sistemática de los resultados, de la gestión estratégica así como del aprendizaje institucional. Con el fin de que el mandato parlamentario a la COSUDE pueda implementarse de forma efectiva, eficaz y oportuna, se requiere contar con capacidades de evaluación apropiadas. Por esta razón la COSUDE provee las correspondientes estructuras y pone a disposición las competencias y recursos necesarios.

2 Finalidad de la política de evaluación de la COSUDE

Esta política es un documento guía de la COSUDE de la categoría B¹ con carácter normativo. Se destina a todos los colaboradores de la COSUDE, sirviendo, además, de información para los servicios internos y externos de la Administración.

La presente política tiene los siguientes objetivos:

- Mostrar las tendencias nacionales e internacionales más importantes en el ámbito de la evaluación.
- Aclarar la relevancia que tiene la evaluación para la COSUDE y la clasifica en un contexto.
- Proporcionar una visión de la estructuración de las evaluaciones de la COSUDE.
- Servir de base para el establecimiento de estándares de evaluación.

En esta Política se renuncia a tratar en profundidad los distintos métodos de evaluación, dado que las informaciones al respecto pueden descargarse sencillamente de Internet. Los enlaces correspondientes se indican en el anexo.

La política de evaluación de la COSUDE se adapta en caso necesario a los cambios que puedan registrarse en este campo.

3 Desafíos de la cooperación internacional e implicaciones para la evaluación

Globalización y fragilidad determinan cada vez más la cooperación internacional. Los desafíos transfronterizos requieren soluciones globales, a menudo junto a actores locales e internacionales. Las cuestiones de coherencia ganan importancia; la efectividad y el impacto de las contribuciones individuales no pueden ser atribuidos ya claramente. Al mismo tiempo, aumenta la exigencia de

¹ Los documentos guía de la categoría B de la COSUDE son elaborados por las unidades de organización de la COSUDE competentes por encargo de la Dirección, y son vinculantes.

pruebas de resultados demostrables, de transparencia en las inversiones en el desarrollo así como de refuerzo de la responsabilidad de los socios locales (acuerdos Buzan). De la comunidad internacional se exige un modo de proceder mejor coordinado y con una mayor división del trabajo de manera a aumentar la efectividad y la eficacia así como para lograr amplios efectos. Los proyectos de desarrollo deben orientarse primariamente por los "resultados" y sus efectos, deben registrarse de forma plausible. Las sinergias estratégicas entre programas locales y proyectos de desarrollo se consideran generalmente hoy en día un enfoque pertinente.

La COSUDE ha reforzado, por tanto, la orientación a los resultados mediante nuevos instrumentos de gestión de programas, de rendición de cuentas y de aprendizaje institucional, siendo la cultura de evaluación a nivel estratégico y operativo un elemento clave de esta orientación.

Tanto en el contexto internacional como en el nacional se constata una tendencia a complejas relaciones y a enfoques sistemáticos en la superación de los actuales desafíos con responsabilidad compartida. Con la aparición de nuevas ONG, fundaciones privadas o contrapartes en investigación, la multiplicidad de los actores ha aumentado. Consecuentemente, se exige un „Enfoque conjunto del Gobierno“, de manera a lograr una mejor coordinación y especialización del trabajo gracias a actores estatales de Suizos y, con ello, mayor sinergia y eficacia.

Puntos clave

1. Orientación a los resultados y relevancia: El registro de los resultados y de su impacto en sistemas complejos requiere tanto evaluaciones con un análisis profundo como un sistema de gestión moderno, orientado a los resultados. Los análisis de la rentabilidad y del rendimiento no bastan.
2. Cadenas de efectos: Proyectos y programas se basan en cadenas de efectos plausibles (relación entre outputs, outcomes e impacts) y aspiran a lograr un efecto a nivel de sistema. La comprobación del efecto es a menudo multidimensional y multifactorial, constituyendo por ello una tarea exigente.
3. Diversidad de actores: Todos los actores directa o indirectamente implicados quieren ver legitimada su contribución en los resultados. Las evaluaciones deben tener en cuenta esta realidad. Las evaluaciones conjuntas entre los actores implicados adquieren importancia.
4. Requisitos metódicos: Captar las prestaciones y la efectividad en una situación de complejidad creciente requiere una evidencia sólida y un reconocimiento plausible de modelos y tendencias. Los métodos evolucionan con rapidez; la competencia institucional entre organizaciones de donantes y contrapartes requiere refuerzos periódicos.

4 Bases de la evaluación

Orientación a los resultados y al efecto

La COSUDE utiliza primordialmente las evaluaciones como instrumento de aprendizaje organizacional y para mejorar la gestión estratégica. Los compromisos en contextos complejos, en parte frágiles, requieren una revisión periódica y crítica de la relevancia y del impacto de proyectos y programas. Las evaluaciones contribuyen a mantener un rumbo claro y orientado a los resultados en complejos procesos de cambio, a hacer visibles conexiones y factores de éxito así como a ampliar perspectivas para adaptaciones y nuevos enfoques o innovación.

Independiente, objetiva y útil

Independencia y objetividad determinan la credibilidad de una evaluación. El principio rector es este: *Cuanto más independiente sea el equipo de evaluación respecto al objeto evaluado, mayor será la probabilidad de que el informe de la evaluación sea neutral.* Por ello, las buenas evaluaciones deberían ser realizadas por expertos neutrales, siempre sin olvidar que también los evaluadores „neutrales“ tienen sus propios puntos de vista y opiniones. Además, sus recomendaciones deberían ser útiles y practicables. Ellos tendrían que combinar competencia metodológica y competencia en la materia. Con el objetivo de que sus recomendaciones sean escuchadas y para tener influencia en los procesos estratégicos de decisión, lo cual puede implicar una cierta cercanía al objeto a evaluar. La „independencia“ es, con ello, una función del tratamiento transparente y abierto de posiciones parcialmente divergentes, manteniendo claramente de vista el valor añadido para el mandante de una evaluación.

Evidencia y robustez metódica

Las evaluaciones deberían proporcionar perspectivas y argumentos que ayuden a la optimización de la calidad, a la gestión de estrategias, programas o instituciones y a la rendición de cuentas. Por ello, es de capital importancia querer aprender de las evaluaciones. Un requisito para ello son los métodos de evaluación que permitan generar evidencias robustas y sólidas con un esfuerzo y costos razonables. Las evaluaciones del desarrollo basadas en hechos probados y en datos estadísticos obtenidos de forma limpia adquieren cada vez más importancia. Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta que no siempre se cuenta con estadísticas locales de desarrollo creíbles para fundamentar las conclusiones de la evaluación. La implementación de las recomendaciones de la evaluación, por tanto, no depende solo de su robustez científica sino igualmente de la plausibilidad de la argumentación presentada. Las evaluaciones exitosas, además, están oportunamente integradas en procesos estratégicos de decisión, comunican las conclusiones de forma comprensible y apoyan a los responsables de la toma de decisiones en su gestión para aprovechar las oportunidades y corregir las deficiencias detectadas.

Estándares de evaluación

Los estándares de evaluación del CAD (OCDE 2010: DAC Quality Standards for Development Evaluation, París), los estándares para la ayuda humanitaria (estándares del ALNAP) y los estándares de la Sociedad Suiza para la Evaluación (SEVAL) constituyen el marco obligatorio para la COSUDE. Las evaluaciones con fines específicos, debidamente justificadas, pueden diferir del marco de estos estándares.

Puntos clave

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">5. Las evaluaciones en la COSUDE fomentan el aprendizaje organizativo para la dirección estratégica y la gestión de programas, constituyendo un elemento imprescindible para reforzar la orientación a los resultados en contextos complejos y, en parte, frágiles.6. La COSUDE apuesta por unas evaluaciones lo más independientes y objetivas posible. Recurre a equipos profesionales de asesoramiento externos o a instituciones especializadas y emplea métodos cualitativamente robustos. En última instancia, sin embargo, lo importante es el valor añadido de una evaluación.7. Las evaluaciones aportan un valor añadido cuando los responsables de las decisiones quieren aprender de los resultados de la evaluación. Los resultados efectivos son aquí tan importantes como la presentación plausible de las relaciones, la integración hábil de la evaluación en el proceso político y un modo claro de presentar recomendaciones practicables.8. La COSUDE tiene como guía la utilización de los estándares de calidad del CAD para las evaluaciones, estos sin embargo son adaptados al contexto y al tipo de evaluación. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

5 Evaluaciones en la Administración

Evaluación en la Administración Federal

Al igual que las demás unidades de la Administración, la COSUDE está sujeta al artículo 170 de la Constitución Federal, que declara: "El Parlamento Federal se encarga de que se controle la eficacia de las medidas de la Confederación". La rendición de cuentas se garantiza mediante una completa arquitectura de evaluaciones a distintos niveles.

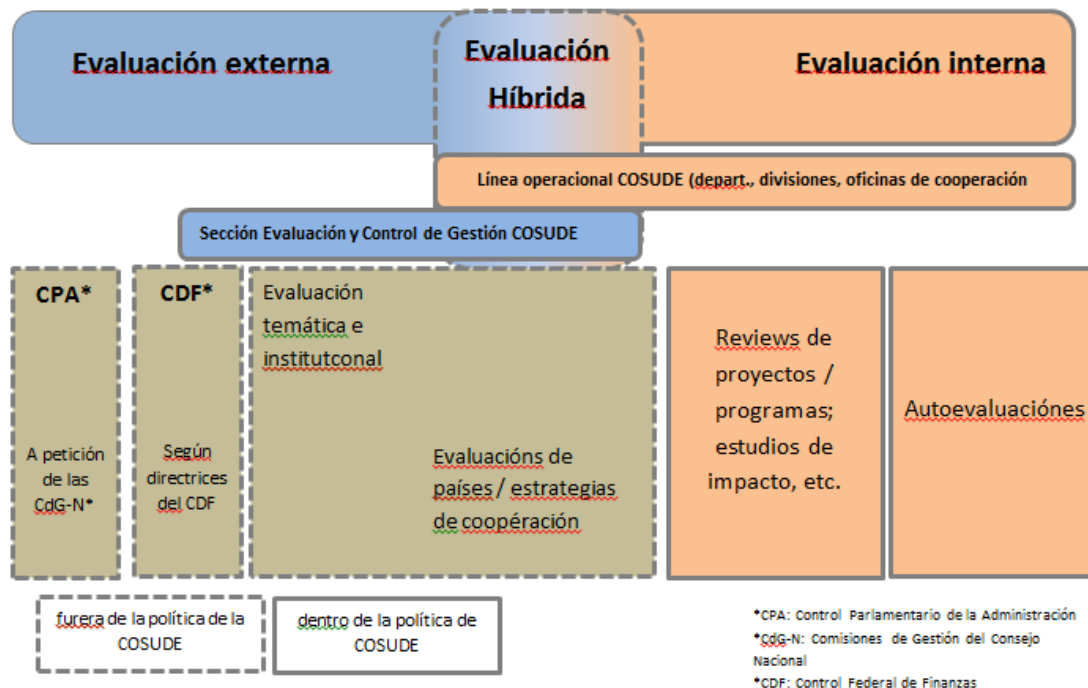
En la Administración Federal hay dos instancias superiores para la evaluación y el control de los Departamentos, Direcciones y Oficinas:

- Las Comisiones de Gestión del Consejo Nacional (CdG-N), quienes, por lo general, encargan la realización de las evaluaciones al Control Parlamentario de la Administración (CPA).
- El Control Federal de Finanzas (CDF).

Las Unidades de evaluación de los Departamentos y Oficinas están, en parte, concebidas como Unidades directivas y, en parte, trabajan en la Línea².

Evaluación en la COSUDE

En la COSUDE se diferencia entre evaluaciones internas y externas. Las evaluaciones internas (reviews de proyectos y programas, autoevaluaciones o estudios del impacto) son encargadas por la Línea operacional y apoyadas por la Sección Garantía de calidad. Las evaluaciones externas quedan fuera de la responsabilidad de la Línea, siendo encargadas por la Sección Evaluación y Control de Gestión, y ocupándose de cuestiones institucionales y temáticas transversales. Los procesos inter pares (Peer) para la evaluación de la estrategia de países constituyen una mezcla de ambas. Con la reorganización de 2008, todas las funciones de auditoría y de control de la COSUDE se realizan externamente; en parte, a la Secretaría general del DFAE y, en parte, mediante mandatos, a empresas de auditoría privadas.



² Resolución IDEKOVI para la implementación de la cláusula de evaluación en la AF (2005) y en el CDF, 2011;

Cfr. también la política de evaluación de SECO <http://www.seco-cooperation.admin.ch/themen/01033/01034/?lang=de>

Este gráfico proporciona una visión conjunta de las distintas unidades administrativas implicadas en la evaluación de las actividades de la COSUDE así como del grado de independencia de los tipos de evaluación. En este esquema no se muestran las auditorías ni las funciones de revisión y control (cfr. para ello el anexo 8.1.).

La evaluación es un instrumento utilizado por la COSUDE ya en los años 80 para analizar el logro de los objetivos de los proyectos y para fomentar los procesos de aprendizaje. Tanto en la Administración como a nivel internacional (OCDE CAD), la COSUDE ha contribuido con sus aportaciones conceptuales y metodológicas a establecer una cultura de la evaluación profesional en las organizaciones de desarrollo. Hoy en día, la COSUDE lleva a cabo evaluaciones internas y externas anuales en cerca del 8% de su portafolio. La función de la evaluación en el Estado Mayor de la Dirección se estableció en 2001 después de que una Peer Review del CAD recomendara llevar a cabo las evaluaciones con mayor independencia de las operaciones. La COSUDE participa si es posible en "evaluaciones conjuntas" (Joint Evaluations). En las cuales tiene un presupuesto específico desde el año 2006.

La Dirección decidió en 2008 destinar el 0,6 – 0,8 por ciento de su presupuesto anual a la realización de evaluaciones externas e internas a fin de impulsar el aprendizaje institucional y de rendir cuentas sobre sus actividades de forma profesional. El costo de las evaluaciones ascendió en 2012 el 0,4% del presupuesto total de la COSUDE para programas de desarrollo, quedando con ello por debajo de la media de las agencias similares, que destinan hasta un 2,5% de sus gastos totales a las evaluaciones³. Las medidas para promover acertadamente la cultura de la evaluación constituyen un reto permanente, estando estrechamente vinculadas a la calidad y al efecto de las distintas evaluaciones.

Los colaboradores de la COSUDE, quienes encargan y coordinan evaluaciones, se mantienen al día metodológicamente participando en evaluaciones conjuntas (con otros donantes/actores) así como en "Peer Reviews".

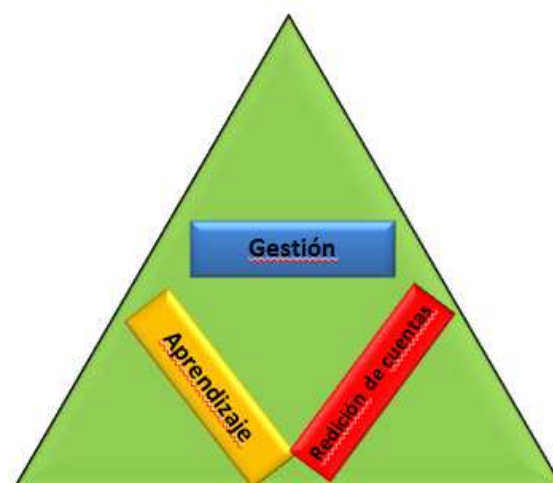
Transparencia

La COSUDE publica todas las evaluaciones externas y las evaluaciones internas, que son relevantes estratégicamente, en una plataforma de información del CAD, en ARAMIS, en la plataforma para estudios externos de la Administración Federal y en la página web de la COSUDE. Con ello, el vasto público y el Parlamento suizo pueden acceder fácilmente a las evaluaciones externas de las actividades de la COSUDE. Una vez al año aparece un completo resumen de las evaluaciones internas y externas realizadas por la COSUDE. El documento "SDC's Evaluations" puede descargarse bajo <http://www.deza.admin.ch/de/Home/Wirksamkeit/Evaluationen>. Los distintos informes se ponen a disposición bajo pedido, lo cual garantiza la mayor transparencia posible de la función de la evaluación.

La evaluación en el ciclo de la gestión del proyecto

La COSUDE lleva a cabo sus evaluaciones con el fin de aumentar la efectividad de su actividad, de dar a conocerla dirección estratégica y de consolidar el aprendizaje institucional.

Las evaluaciones son parte integrante de la gestión del ciclo del programa o proyecto („Project Cycle Management“, PCM), y su papel es evaluar el logro de los objetivos y medir el impacto. Un requisito para que la evaluación constituya un valor añadido efectivo es la planificación sistemática (incl.



Funciones de la evaluación

³ OCDE, 2010: DAC Evaluation of Evaluation Systems, París

líneas de base e hipótesis del impacto) y el monitoreo de su implementación. La evaluación no reemplaza un monitoreo deficiente o inexistente.

Puntos clave

9. La evaluación de la eficacia es un mandato constitucional. En la Administración pública se implementa de forma subsidiaria, siendo las CdG-N y el CDF los órganos de control superiores.
10. La COSUDE promueve una cultura de evaluación para la dirección estratégica, el aprendizaje institucional y la rendición de cuentas. La COSUDE publica sistemáticamente los resultados de las evaluaciones. Garantía de la calidad y Evaluación se complementan en sus esfuerzos para conseguir una gestión de políticas y programas orientada a los resultados.
11. Las evaluaciones de programas y proyectos deben basarse en un sólido sistema de planificación (incl. líneas de base e hipótesis del impacto) y de informes. Las evaluaciones no reemplazan el monitoreo sistemático.

6 Principios directores de las evaluaciones de la COSUDE

Los siguientes principios reflejan los valores fundamentales de la actividad evaluadora de la COSUDE, y constituyen el marco superior para toda la COSUDE.

1. Utilidad

En las evaluaciones de la COSUDE se responden a las siguientes preguntas: Para qué sirven y qué utilidad tienen, por qué se llevan a cabo en un determinado momento y a quién se destinan.

2. Complementariedad, subsidiariedad

La COSUDE realiza contribuciones a organizaciones internacionales, en el ámbito de la evaluación interviene de forma subsidiaria. Renunciando en este caso a realizar por sí misma evaluaciones sobre la "eficacia" de las financiaciones básicas (las excepciones deben justificarse). Mediante su influencia política, se asegura de que estas organizaciones dispongan de un sistema fiable de "Gestión basada en resultados", en cuyo caso, la COSUDE puede basarse en las evaluaciones de estas organizaciones. La COSUDE coordina sus evaluaciones con los procesos estratégicamente importantes en los países socios.

3. Factibilidad

La COSUDE pone a disposición del equipo de evaluación los recursos e informaciones necesarios para la realización de una evaluación, a fin de que puedan respetarse los elevados estándares de la evaluación. La Línea implicada en el objeto de la evaluación proporciona el material de base constituido por documentos y material estadístico. Hay que prestar atención a limitar el objeto de la evaluación y evitar incluir en los términos de referencia largas listas de preguntas para la evaluación. El principio de "pocas preguntas bien enfocadas y, a cambio, un análisis denso y profundo" rige en todas las categorías de evaluación de la COSUDE.

4. Independencia del equipo de evaluación

La apreciación de evaluadores/evaluadoras contenida en el informe de la evaluación ha de ser respetada, no pudiéndose someterles a ningún tipo de presión. La COSUDE toma postura ante dicha apreciación mediante una respuesta por escrito de la directiva. Los asesores/asesoras que

hayan participado en la planificación e implementación de proyectos, no pueden llevar a cabo evaluaciones. Las excepciones deben justificarse.

5. Imparcialidad

Los evaluadores/evaluadoras son exhortados a proporcionar una imagen completa de los puntos débiles y los puntos fuertes de un proyecto. Los diferentes puntos de vista deben documentarse en el informe de la evaluación. El principio rector es contribuir con un valor agregado analítico a una ponderación transparente y a una toma de decisión bien fundada por parte de la Línea responsable.

6. Objetividad y credibilidad

Las evaluaciones se apoyan en una base de datos sólida y metodológica. Las apreciaciones personales deben diferenciarse claramente de los hechos. Toda evaluación contiene un estudio detallado de los métodos de registro y evaluación cuantitativos y cualitativos de los datos. Los métodos elegidos responden a los estándares reconocidos en los círculos especializados. Las evaluaciones principales independientes de la COSUDE trabajan con los actuales métodos de evaluación de impacto. En la Ayuda Humanitaria se utilizan los estándares de la "Good Humanitarian Donorship" (buenos procedimientos para donantes de la ayuda humanitaria") y de la ALNAP.

7. Transparencia

En todas las evaluaciones de la COSUDE, deben ser accesibles y descargables los términos de referencia, el procedimiento metodológico (Inception Report), el informe de la evaluación y la respuesta de la directiva. Los informes de las evaluaciones externas llevadas a cabo por la COSUDE se publican con la correspondiente respuesta de la directiva en CAD (DeReC), en la página web de la COSUDE, en parte en la plataforma Aramis y en la plataforma de la Cancillería Federal.

8. Partenariado

En la implementación de las evaluaciones de la COSUDE debería darse una división del trabajo. En caso necesario, las evaluaciones deberán coordinarse con otros actores (donantes, Gobiernos contraparte, ONG, etc.). En las evaluaciones de la COSUDE rigen los principios de la "Good Humanitarian Donorship".

9. Relevancia para la gestión

Los resultados de las evaluaciones internas y externas se utilizan para la gestión estratégica de la COSUDE, de sus proyectos y programas. Estos constituyen una importante base para la toma de decisiones basada en la evidencia. La unidad de organización competente se encarga de que el informe de la evaluación y la respuesta de la directiva se archiven correctamente.

10. Protección de la personalidad y ética de la evaluación

Las evaluaciones de la COSUDE no dan nombres de personas y no perjudican a ningún individuo. Las evaluaciones respetan los principios éticos establecidos.

Punto clave

<p>12. Estos principios se derivan de los principios fundamentales de la Organización. En todas las evaluaciones de la COSUDE rigen estos 10 principios de evaluación.</p>

7 Roles y responsabilidades

La Dirección de la COSUDE

La Dirección es la mandante de las evaluaciones externas transversales de la COSUDE y transfiere a la Sección Evaluación y Control de Gestión la responsabilidad de su implementación. A nivel estratégico, la Dirección es responsable generalmente de la respuesta de la directiva a las evaluaciones externas.

La Línea operacional

La Línea operacional (Departamentos, Divisiones, OfCos) de la cooperación regional y global, de la cooperación con Europa del Este y de la Ayuda Humanitaria es responsable de los siguientes puntos:

- Concepción y coordinación de las evaluaciones internas siguiendo los estándares de evaluaciones internacionales y nacionales y los principios presentados aquí. El control de calidad corresponde al Departamento competente. De forma aleatoria, este puede ser revisado por la SG del DFAE.
- Todas las evaluaciones internas reciben una respuesta de la directiva y se archivan en los sistemas de información de la COSUDE. La Línea es, además, responsable de la implementación de las recomendaciones y de transmitir el informe de la evaluación a la Sección Evaluación y Control de Gestión.
- Colaboración en las evaluaciones de la Sección Evaluación y Control de Gestión y puesta a disposición de la información necesaria para estas evaluaciones (documentos, datos, etc.).
- Colaboración en los grupos de aprendizaje acompañados de las evaluaciones generales.
- Garantizar que los proyectos/programas se planifiquen y se lleven a cabo de modo que la validez de las hipótesis pueda ser evaluada también en un momento posterior (hipótesis explícitas del impacto, matriz de resultados, líneas de base, información del monitoreo, etc.).
- Contribuir a la gestión de conocimientos: Si las evaluaciones internas presentan resultados relevantes que sobrepasan el objeto específico de la evaluación, la Línea los comunica de forma apropiada a otras unidades de organización de la COSUDE interesadas así como a las secciones GdC y E+C.

Las evaluaciones internas se financian con los presupuestos de los proyectos/programas. La hoja informativa sobre la realización de las reviews⁴ proporciona más detalles.

La Sección Evaluación y Control de Gestión (E+C)

La Sección **Evaluación y Control de Gestión** responsable dentro de la COSUDE de la realización de las evaluaciones externas generales. Actúa por mandato de la Dirección de la COSUDE según un plan cuatrienal. Las evaluaciones por países y temáticas las acuerda la Sección independientemente con los responsables de la Línea competentes. El objetivo es evaluar en un plazo de 8 años (el periodo de dos Mensajes) al menos el 40 por ciento de los países prioritarios y todos los temas, en parte pueden realizarse bajo la forma de informes del impacto. La Dirección ha dado a la Sección Evaluación y Control de Gestión, además, el mandato de realizar las evaluaciones „institucionales generales“, que abordan las cuestiones de desarrollo de la organización.

⁴ Merkblatt zur Durchführung von Reviews in der DEZA, agosto 2010 (SDC Field Handbook, cap. 5.2)

Generalmente, estas evaluaciones globales las llevan a cabo asesores/instituciones externos independientes. Cada proceso de evaluación es acompañado por un grupo de aprendizaje compuesto por responsables directamente implicados. Las evaluaciones se concluyen con la "Respuesta de la directiva" de la Dirección (o de miembros de la Dirección), la hoja de datos del CAD y la publicación en Internet. Las respuestas de la directiva son instrumentos para reforzar la gestión basada en los resultados. Los planes de acción de las respuestas de la directiva sirven para el monitoreo sistemático de la implementación de las medidas.

La Sección participa en "evaluaciones conjuntas (Joint Evaluations) internacionales y representa la COSUDE en las redes de evaluación nacionales e internacionales más importantes.

La Sección Control de Gestión coordina sus trabajos con las Unidades de evaluación superiores de la Administración. Mediante la difusión activa de los resultados de la evaluación entre la opinión pública (Universidades, comisiones parlamentarias, etc.), la Sección contribuye activamente a la transparencia y la legitimación de la cooperación pública al desarrollo.

Apoyando determinadas iniciativas, la Sección contribuye, además, a consolidar las capacidades de evaluación tanto en los países socios como en el seno de la COSUDE.

Para la implementación de las evaluaciones externas, la Sección Evaluación y Control de Gestión dispone de un presupuesto propio.

La Sección Garantía de calidad (GdC)

La Sección Garantía de calidad (GdC) asesora y apoya conceptual y metódicamente a la Línea operacional en evaluaciones internas y autoevaluaciones. Con ello, la Sección GdC participa en la mayor parte de las evaluaciones de la COSUDE. Garantiza que se dé una mayor orientación a los resultados y que se promueva una gestión operativa orientada al aprendizaje, ayudando a que las evaluaciones internas y las autoevaluaciones sean parte integrante de Monitoreo+Evaluación (M+E) y a ofertar los cursos de formación continuada pertinentes. La Sección Evaluación y Control de Gestión apoya a la Sección GdC en el establecimiento de los correspondientes estándares así como en la formación continua y especializada en el campo de la evaluación. La responsabilidad recae en la Sección GdC.

La Sección GdC registra las necesidades superiores de gestión y las traduce en instrumentos adecuados de planificación, monitoreo y evaluación.

Punto clave

13. Los roles y responsabilidades en la realización de las evaluaciones de la COSUDE están definidos de manera complementaria y subsidiaria.

8 Anexos

8.1 Definiciones y terminología

La COSUDE se ajusta a los estándares de calidad acordados internacionalmente para la evaluación del desarrollo ([OECD 2010: DAC Quality Standards for Development Evaluation, Paris](#) y estándares ALNAP).

El término „evaluación“

El término „evaluación“ define aquí la valoración sistemática y objetiva de un proyecto o programa en curso o ya concluido o bien de una medida política y su concepción, implementación y resultados. El objetivo es cuestionar la **pertinencia**, determinar el logro de los objetivos y definir la **eficiencia**, la **eficacia**, el **efecto a largo plazo** (impacto) y la **sostenibilidad**. Una evaluación deberá generar informaciones creíbles y útiles que permitan incluir los resultados obtenidos en los procesos de decisión de receptores y donantes.

Criterios de evaluación

El objeto de la evaluación se analiza generalmente aplicando los 5 „Criterios del CAD“, que pueden ser priorizados en mayor o menor medida:

Relevancia: Utilidad en el contexto

Eficiencia: Relación entre recursos (Inputs) y resultados (Outputs)

Efectividad: Logro de objetivos y de resultados (Outcomes)

Impacto: Efecto, intencionado o involuntario, positivo y negativo

Sostenibilidad: Beneficios económicos, sociales y ecológicos duraderos

Cadena de efectos

Para detectar los resultados de sus proyectos y programas, la COSUDE trabaja con „Logframes“ que remiten a las cadenas de efecto o marcos de resultados (results frameworks) reconocidas internacionalmente. Los efectos de las intervenciones se miden a lo largo de la siguiente cadena de niveles:

"Input-Activity-Output-Outcome-Impact"

Siendo las correspondencias:

Nivel de rendimiento

= „Inputs-Activities-Outputs“

Nivel de resultados

= "Outputs", "Outcomes" e "Impact".

Nivel de efectividad

= "Outcomes" e "Impact"

Esta diferenciación es importante para poder detectar de forma creíble los resultados y la efectividad.

Evaluación versus control

Básicamente debe diferenciarse entre evaluaciones y controles.

Las evaluaciones son análisis sistemáticos de la eficacia y la sostenibilidad. Determinan la relevancia de un proyecto y tienen en cuenta, además, la influencia de factores contextuales que no entran dentro del campo del “control” directo de un proyecto. Las evaluaciones tienen un enfoque analítico por lo que resultan idóneas para el aprendizaje institucional, la gestión estratégica y la rendición de cuentas de las organizaciones. Las evaluaciones muestran los

efectos (positivos y negativos, intencionados e involuntarios) que producen los proyectos en un contexto complejo y en continuo cambio.

Los controles en el sentido de auditorías, inspecciones y revisiones, al contrario, se centran ante todo en controlar el logro de los objetivos, la implementación de las normas fijadas (el cumplimiento, en el sentido del control) y la relación costos-beneficio. Un control de la implementación en sentido estricto solo es posible a nivel de los „inputs“, de las „actividades“ y de los „outputs“, (es decir, del rendimiento). En los niveles de los „outcomes“ y del „impact“ (es decir, del efecto) intervienen otros factores adicionales que, a menudo, son independientes de un proyecto (como, p. ej., los precios del mercado internacional, el crecimiento demográfico, los hábitos de consumo). Si estas dimensiones son tenidas en cuenta, se habla de evaluación con inclusión de los factores contextuales y de riesgo.

8.2 Categorías de evaluación

Internacionalmente, las evaluaciones se catalogan según distintos puntos de vista, a saber:

a) Finalidad de la evaluación

Básicamente, se diferencia entre evaluaciones **"formativas"** y evaluaciones **"sumativas"**.

Las "evaluaciones formativas" muestran cual es pertinente/eficaz, cual no lo es y por qué. El carácter formativo es propio de las evaluaciones llevadas a cabo por la Línea operacional, (evaluaciones internas, incl. las reviews). Las reviews se llevan a cabo cuando se requiere contar con una visión crítica externa sobre la gestión de un proyecto/programa. Como regla general, debería llevarse a cabo al menos una review en el plazo de 2-3 fases.

Una evaluación es "sumativa" cuando, una vez finalizados una fase o un programa, se analizan extensamente las dimensiones de evaluación más importantes (relevancia, eficiencia, efectividad, sostenibilidad e impacto). Las evaluaciones ex-post o las evaluaciones del efecto entran dentro de esta categoría. Las evaluaciones sumativas proporcionan respuestas a las preguntas de "qué fue pertinente/eficaz, por qué y cuán sostenible fue un proyecto". La Sección Evaluación y Control de Gestión lleva a cabo, entre otras, **evaluaciones institucionales, superiores, independientes** con carácter altamente sumativo. El enfoque sistemático de la eficacia es central en estas evaluaciones.

En la COSUDE hay pocas evaluaciones que sean exclusivamente formativas o sumativas.

Grado de independencia de la evaluación

Las **„evaluaciones internas“** de la COSUDE incluyen a *los responsables directos o indirectos de la implementación de un proyecto*, hablándose en este caso también de evaluación interna, aún así si la evaluación la lleva a cabo una persona externa. Las evaluaciones internas tienen la ventaja de que en ellas intervienen personas con buenos conocimientos del programa. Se han acreditado como instrumento de optimización de la calidad y son idóneas como parte de la gestión de un ciclo de proyecto (reviews de planificación-monitoreo-informe anual-informe final). Este tipo de evaluación es, por tanto, „formativa“ e „interna“.

En esta misma categoría entran las **„autoevaluaciones“**. Estas se definen como procesos en los cuales los mismos actores directamente implicados evalúan los progresos y los resultados, lo cual puede suceder tanto dentro de la COSUDE como a nivel de los países socios. Las autoevaluaciones son más formativas que sumativas. La frecuencia de las autoevaluaciones no se registra sistemáticamente en la COSUDE. La pluralidad de los métodos de autoevaluación forma

parte de la cultura de la COSUDE (ej., análisis SWOT, etc.). Las autoevaluaciones pueden combinarse con otros tipos de evaluación.

Las „**Peer Reviews**“ son también evaluaciones internas en las que un objeto de evaluación es analizado por los llamados “peers”, es decir personas que desempeñan actividades similares pero en unidades de organización o incluso organismos distintos, y que cuentan con una gran competencia en el campo del objeto de la evaluación. Naturalmente, los peers pueden ser más o menos externos (p. ej., en la Peer Review del CAD). Las “Peer Reviews” pueden ser sumativas o formativas, pero tienen a priori un carácter altamente formativo. Las “Peer Reviews” constituyen un instrumento ideal para impulsar cambios institucionales.

Las „**evaluaciones externas**“ (evaluaciones de ajenos) se encargan o/y se llevan a cabo *fuera de la Línea competente para la planificación y la implementación*, lo cual les da una mayor independencia. Estas evaluaciones las llevan a cabo asesores o instituciones especializadas externos y en la COSUDE se denominan **evaluaciones independientes superiores**. Por lo general, tienen un carácter sumativo prioritario. La responsabilidad del mandato y del proceso de la evaluación queda fuera de la Línea operacional (en la mayoría de los casos, la tiene la Sección Evaluación y Control de Gestión). Las evaluaciones de las CdG-N y del CDF son también casi siempre externas.

Las “**evaluaciones de países**” constituyen una mezcla de evaluación interna y externa (híbrida). **Estas evaluaciones se centran en las estrategias de cooperación y los programas a medio plazo** de la cooperación regional, de la cooperación con Europa del Este y de la Ayuda humanitaria. Los equipos están formados por consultores externos y por peers de la COSUDE.

Momento de la realización

En la literatura sobre evaluación se habla de evaluaciones ex-ante, las cuales aclaran la factibilidad de un proyecto (a veces se les llama estudios de factibilidad o prospectivos), evaluaciones en tiempo real (evaluaciones llevadas a cabo durante el proceso de implementación de un proyecto) y evaluaciones ex-post, (una vez finalizado el proyecto). Estas últimas se llevan a cabo generalmente unos años después de concluido el proyecto, enfocando sobre todo la efectividad y la sostenibilidad. En la COSUDE, por el momento, hay pocas evaluaciones ex-post.

d) Objeto de la evaluación

En la COSUDE se diferencia aquí las siguientes categorías:

1. Evaluación de **proyectos/programas**
2. Evaluaciones de **temas**, es decir, más allá de los proyectos
3. Evaluaciones de **estrategias y programas operacionales a medio plazo** (estrategias de cooperación, estrategias regionales, programas de países, etc.)
4. **Evaluaciones institucionales**, que se centran en cuestiones de desarrollo de la organización (estructuras y procesos)

e) Métodos de evaluación

El abanico de la terminología metodológica para las evaluaciones es muy amplio. La siguiente lista muestra una visión general de los distintos enfoques sin pretender ser exhaustiva. En una evaluación pueden utilizarse varios métodos combinados.

- Las metaevaluaciones comparan los distintos resultados de la evaluación y características de la calidad de evaluaciones ya realizadas.
- Los métodos cualitativos recopilan la información de la evaluación de fuentes documentadas y de conversaciones con las personas implicadas en la intervención. Entre estos métodos están el reconocimiento de patrones y los análisis de tendencias.

- Los métodos participativos incluyen sistemáticamente la perspectiva de los beneficiarios de la intervención.
- Los métodos cuantitativos comparan sistemáticamente el estado de antes y después de la intervención y/o entre el grupo destinatario y el grupo de control. Entre estos están también los Randomised Control Trials (RCT) o el enfoque Double-In-Difference.

8.3 Evaluaciones dentro y fuera de la COSUDE

Nivel	Instrumentos de control
Control Parlamentario de la Administración (CPA)	El Control Parlamentario de la Administración (CPA) es el gremio supremo de control de la Administración Federal. Apoya a la supervisión general parlamentaria con dictámenes periciales y lleva a cabo evaluaciones relativas a la concepción, la implementación y los efectos de las medidas de la Confederación. Los resultados de la evaluación se reflejan en los informes de las revisiones.
Control Federal de Finanzas (CDF)	El Control Federal de Finanzas (CDF) es el órgano supremo de control de las finanzas de la Confederación. Apoya al Parlamento y al Consejo Federal; es independiente y sólo está obligado por la Constitución y la ley. Su campo de actividades está regulado ampliamente en la ley de control de finanzas. El CDF controla la gestión financiera de la Administración Federal y de numerosas organizaciones semi-estatales e internacionales. Son determinantes en sus controles los criterios de la rentabilidad y la eficacia, la regularidad y la legalidad.
SG del DFAE Controlling/Evaluaciones	Esta antigua Unidad de la SG del DFAE llevaba a cabo evaluaciones generales de la Dirección. En 2012 fue suprimida completamente.
Sección Evaluación y Control de Gestión COSUDE	Las evaluaciones externas generales llevadas a cabo por esta Sección tienen un enfoque institucional (en el sentido de unidades de organización) o afectan a la estrategia de países y a los temas prioritarios de la COSUDE. La Sección fija los estándares de evaluación para la COSUDE y apoya a la Sección GdC en la PCM y en la formación continua en el campo de la evaluación.
Garantía de calidad GdC COSUDE	Esta Sección elabora estándares obligatorios para el ciclo de proyecto en la COSUDE y coordina la formación continua en PCM. En su actividad evaluadora, es apoyada por la Sección Evaluación y Control de Gestión.
Línea operacional COSUDE	La Línea lleva a cabo evaluaciones internas (reviews, estudios del impacto, etc.) de los proyectos y programas, siguiendo los estándares COSUDE acordados.

8.4 Índice de instrumentos de evaluación y enlaces relevantes

ALNAP

www.alnap.org

AusAID

<http://aid.dfat.gov.au/LatestNews/Pages/dept-integration.aspx>

Educational Evaluation Resources

<http://ericae.net>

European Commission – External Cooperation Programmes

http://ec.europa.eu/europeaid/how/evaluation/index_en.htm

Evaluation Resource Library

<http://oerl.sri.com>

IFAD

<http://www.ifad.org/evaluation/index.htm>

Institute Evaluation Group (Banco Mundial)

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/0,,contentMDK:20252876~menuPK:434966~pagePK:209023~piPK:335094~theSitePK:213799,00.html>

IPDET Modules

<http://www.ipdet.org/>

Betterevaluation

<http://betterevaluation.org/>

OECD – DAC Evaluation Resource Centre DEREc

http://www.oecd.org/document/11/0,2340,en_35038640_35039563_35126667_1_1_1_1,00.html

Resources for Methods in Evaluation and Social Research

<http://gsociology.icaap.org/methods>

The Evaluation Center of the Western Michigan University

<http://www.wmich.edu/evalctr/>

United Nations Evaluation Group (UNEG)

www.uneval.org

Pie de imprenta

Editor:

Departamento Federal de Asuntos Exteriores DFAE
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
3003 Berna www.deza.admin.ch

Contacto:

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE
Sección Evaluación y Control de Gestión
Freiburgstrasse 130, 3003 Berna
sektion.evaluation-controlling@eda.admin.ch

Esta publicación está disponible también en alemán, francés e inglés y puede descargarse en formato electrónico bajo www.deza.admin.ch/publikationen.

Berna, julio de 2013