



Estudio sobre el trabajo de evaluación colaborativa entre asociados y donantes

Nota conceptual

Elaborado por **Claude Leroy-Thémèze**, responsable de la Unidad de evaluación para actividades de desarrollo, Dirección general de tesorería, Ministerio de Economía y Finanzas francés; Claude.leroy-themeze@dgtresor.gouv.fr.

Con la colaboración de **Jacques Toulemonde**, EUREVAL; toulemonde@eureval.fr.

26 de junio de 2013

Estudio sobre el trabajo de evaluación colaborativa entre asociados y donantes

Nota conceptual

En la reunión EvalNet celebrada en noviembre de 2012, Francia aceptó elaborar un «estudio de los países asociados participantes en la evaluación de la Declaración de París (EDP) para identificar oportunidades de realizar evaluaciones conjuntas entre asociados y donantes». Este proyecto se ha incluido en el programa anual de 2013 del Grupo de trabajo sobre desarrollo de competencias de evaluación (DCE).

En esta nota se presentan las líneas maestras principales del proyecto, a saber, motivación, supuestos, objetivos, hoja de ruta, plan de trabajo, funciones compartidas y costes compartidos. Su versión anterior se sometió a un debate exhaustivo durante la reunión de junio de 2013 del Grupo de trabajo sobre DCE. En junio de 2013, EvalNet reiteró el mandato del estudio, a condición de que confirmasen su interés suficientes países asociados y donantes en los meses subsiguientes.

La evaluación colaborativa entre asociados y donantes es solo uno de los numerosos instrumentos de desarrollo de competencias. Conjuntamente con las evaluaciones dirigidas por los países, activa diversos mecanismos de aprendizaje a través de la práctica.

El proyecto aportará valor a los esfuerzos internacionales previos por promocionar la evaluación conjunta porque, en primer lugar, desplaza el punto de atención de la cooperación entre donantes a la cooperación entre asociados y donantes y, en segundo lugar, se concentra en las actividades colaborativas dirigidas a reforzar los sistemas de evaluación nacionales.

Los objetivos del estudio son los siguientes: (1) entender el potencial de desarrollo de competencias del trabajo de evaluación colaborativa; (2) extraer nuevas enseñanzas sobre las estrategias de desarrollo de competencias; y (3) allanar el camino para la colaboración plurianual entre asociados y donantes en el trabajo de evaluación.

El proyecto consta de una serie de estudios de los países asociados, cada uno de los cuales incluye: (1) una revisión del proceso de evaluación de la Declaración de París (proceso de EDP) en términos de su aportación al desarrollo de competencias de evaluación; (2) recolección de casos positivos de trabajo de evaluación conjunto entre asociados y donantes (además de la EDP); y (3) estudio de las oportunidades futuras de llevar a cabo este tipo de trabajo. El estudio finalizará con un seminario internacional dirigido a sintetizar los estudios nacionales y proponer los siguientes pasos del proceso.

En línea con el espíritu de la EDP, el proyecto se iniciará, gestionará y sintetizará mediante la colaboración entre asociados y donantes. Por su parte, los estudios nacionales serán realizados por los coordinadores de los países asociados. Se ha consultado a algunos de los países asociados que participan en la EDP sobre este proyecto y los primeros indicios son sumamente positivos.

Durante el verano, se invitará a todos los participantes en la fase 2 de la EDP (a saber, los 21 coordinadores nacionales y los miembros de EvalNet) a tomar parte voluntariamente en el proyecto. Paralelamente, se invitará a los países donantes voluntarios a confirmar su interés y concretar su apoyo.

Los estudios nacionales se elaborarán entre octubre de 2013 y marzo de 2014. El seminario de síntesis se celebrará en junio de 2014.

Índice general

1.	Mandato, motivación y contexto	5
1.1.	Mandato	5
1.2.	Motivación del proyecto en el contexto actual.....	5
2.	Supuestos y definiciones	8
2.1.	Cómo reforzar los sistemas de evaluación nacionales por medio del trabajo en evaluaciones colaborativas.	8
2.2.	Factores que pueden afectar al aprendizaje a través de las evaluaciones entre asociados y donantes	13
2.3.	Efectos negativos no deliberados que podrían derivarse de las evaluaciones dirigidas por los donantes.....	14
3.	Estrategia y objetivos del estudio	14
4.	Hoja de ruta.....	15
5.	Componentes del proyecto	16
5.1.	Revisión de la experiencia de la EDP en términos de refuerzo de los sistemas nacionales.....	16
5.2.	Casos positivos de evaluaciones colaborativas entre asociados y donantes.....	17
5.3.	Oportunidades de realización de trabajos de evaluación colaborativa entre asociados y donantes	18
5.4.	Seminario internacional	19
6.	Plan de trabajo	19
6.1.	Contacto con los coordinadores de la EDP.....	19
6.2.	Creación de un Grupo de dirección.....	20
6.3.	Establecimiento de los mecanismos de trabajo en el proyecto.....	20
6.4.	Recaudación de aportaciones económicas y en especie	20
6.5.	Redacción de la nota de inicio.....	20
6.6.	Coordinación de los estudios nacionales	21
6.7.	Realización de los estudios nacionales.....	21
6.8.	Convocatoria del seminario internacional	21
6.9.	Redacción y distribución de los documentos de síntesis	21
6.10.	Siguientes pasos	22
7.	Organización.....	22
8.	Coste, financiación y cronología.....	23

Apéndice 1: Nota sobre la promoción de las evaluaciones entre asociados y donantes	24
Apéndice 2: Glosario	26
Apéndice 3: Bibliografía	29
Apéndice 4: Aprendizaje a través de la práctica en los diversos niveles	30
Apéndice 5: Asignación de los marcos nacionales de seguimiento y evaluación (SyE)	32
Apéndice 6: Evaluación conjunta de la cooperación al desarrollo entre Ghana y Dinamarca	33
Apéndice 7: Evaluación conjunta del Plan decenal de educación de Benín (Benín, AFD, Danida)	37

Figuras y tablas

Figura 1: Cómo reforzar los sistemas de evaluación nacionales por medio de las evaluaciones colaborativas	12
Tabla 1: Coste, financiación y cronología	23
Tabla 2: Tres niveles de aprendizaje	30

Mandato, motivación y contexto

1.1. Mandato

1. Este documento propone avanzar más allá de la evaluación de la Declaración de París (EDP), con el objetivo de transformar la red de países afectados (la Red de EDP) en una colaboración duradera entre asociados y donantes¹ respecto al trabajo de evaluación.
2. En febrero de 2012, EvalNet se ofreció como punto neurálgico en el que mantener un intercambio de información sostenible con la Red de EDP y realizar actividades conjuntas de pequeña envergadura. Francia aceptó la tarea de elaborar una propuesta y presentó una nota de una página en la 14ª reunión de EvalNet celebrada en noviembre de 2012 (apéndice 1). Francia recibió entonces el mandato de proponer un «estudio de los países asociados participantes en la EDP para identificar oportunidades de realizar una labor conjunta de evaluación entre asociados y donantes». Este proyecto se incluyó, a continuación, en el programa anual de 2013 del Grupo de trabajo sobre DCE.
3. En esta nota se presentan las líneas maestras principales del proyecto, a saber, motivación, supuestos, objetivos, hoja de ruta, tareas, plan de trabajo, funciones compartidas y costes compartidos. Su versión anterior se sometió a un debate exhaustivo durante la reunión de junio de 2013 del Grupo de trabajo sobre DCE.
4. En junio de 2013, EvalNet reiteró el mandato de realizar un «Estudio sobre el trabajo de evaluación colaborativa entre asociados y donantes», a condición de que confirmasen su interés suficientes países asociados y donantes en los meses subsiguientes.

1.2. Motivación del proyecto en el contexto actual

5. Existen cuatro motivos para que los países asociados desempeñen una función más activa en la evaluación de la asistencia oficial para el desarrollo (AOD):
 - cambios en la asistencia para el desarrollo;
 - compromisos de utilizar los sistemas de los países asociados;
 - compromiso de incrementar la información sobre resultados y la rendición de cuentas recíproca;
 - colaboración satisfactoria en la EDP.

1.2.1. Cambios en la asistencia para el desarrollo

6. La AOD representa una cuota en declive de la financiación global al desarrollo, compuesta, entre otros elementos, por recursos domésticos, asistencia para el comercio o fondos destinados a actividades relacionadas con el clima o la biodiversidad. Por ello, la AOD debe desempeñar una función catalítica, no ha de ser un trabajo aislado. Y la evaluación de la AOD, por su parte, ha de tener en cuenta el panorama completo de las actividades de desarrollo del país, no centrarse en operaciones concretas.

¹ Podría ser conveniente utilizar el término «asociado de desarrollo» en lugar de «donante», pero no es viable en un contexto en que es preciso diferenciar a primera vista a los «países asociados» de los «asociados de desarrollo». Por ello, en esta nota conceptual se respeta la terminología de la EDP.

7. Las modalidades de prestación de la AOD están evolucionado para concentrarse más en las programaciones, coordinarse con las estrategias de los países asociados y utilizar en mayor medida los sistemas nacionales (por ejemplo, operaciones de apoyo presupuestario, tanto generales como sectoriales). Esto exige que los países asociados desempeñen una función más determinante en las evaluaciones de la AOD.

8. La parte de la AOD que se entrega a través de colaboraciones entre varios donantes va en aumento. En consecuencia, las evaluaciones de la AOD deben tener en cuenta la repercusión combinada de las actividades de todos los asociados, incluidas las políticas nacionales, y no la repercusión específica en cada uno de ellos.

1.2.2. Compromiso de utilizar los sistemas de los países asociados

9. En la Declaración de París, los donantes se comprometen a utilizar los sistemas de los países asociados como enfoque preferente y a justificar las excepciones. Este compromiso se reitera en la Alianza Mundial de Cooperación Eficaz para el Desarrollo² y es importante aplicarlo en el área de las evaluaciones. Para ello, se requiere:

- utilizar en mayor medida los sistemas de evaluación de los países asociados;
- evaluar los puntos fuertes y débiles de los sistemas de evaluación nacionales y realizar el seguimiento de su progreso³;
- colaborar en planes de acción o programas dirigidos a reforzar los sistemas de evaluación nacionales;
- evitar cualquier práctica que pueda ralentizar el desarrollo de los sistemas de evaluación de los países, en línea con el principio de «no ocasionar daños»⁴.

1.2.3. Compromiso de incrementar la información sobre resultados y la rendición de cuentas recíproca

10. El programa «Resultados y rendición de cuentas recíproca» se sustenta en las aportaciones voluntarias de una coalición de donantes y países asociados, dentro del marco de la Alianza Mundial (Busan). En el programa se abordan dos problemas:

- La información sobre resultados no suele ser lo bastante clara y estratégica para evaluar si la cooperación al desarrollo está marcando una diferencia duradera en la vida de las personas en situación de pobreza. Entre las causas de este problema se encuentran los siguientes hechos: (1) los donantes han establecido sistemas de información independientes que socavan la capacidad propia de los países asociados para definir, supervisar y evaluar sus resultados; (2) los sistemas de información suelen efectuar el seguimiento de los insumos y los flujos de recursos mucho mejor que el de los resultados; y (3) los países asociados no siempre han adoptado correctamente los indicadores de resultados.

² «Utilizar los sistemas de gestión financiera públicos del país como opción predeterminada para financiar el desarrollo y contribuir a reforzar estos sistemas siempre que sea necesario». - High Level Forum on Aid Effectiveness, 2011.

³ Consulte el programa Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA) para conocer los sistemas de gestión financiera pública de los países y las revisiones de homólogos de la función de evaluación.

⁴ OCDE, 2010.

- La rendición de cuentas respecto a la cooperación al desarrollo suele estar diseñada para satisfacer las necesidades de los donantes de forma desequilibrada.

11. En respuesta a los problemas identificados, se ha invitado a los países voluntarios a suscribir Acuerdos nacionales de resultados y rendición de cuentas recíproca. Su propósito consiste en reforzar el diálogo orientado a resultados y la rendición de cuentas, tanto recíproca entre los donantes y los países asociados, como a los ciudadanos de estos últimos. Más concretamente, los acuerdos han de abarcar la totalidad o parte de las cuestiones siguientes: (1) generación y uso de información de desempeño orientada a resultados; (2) uso y refuerzo de las estructuras y los marcos nacionales existentes; (3) gestión del sector público basada en resultados; (4) ayuda basada en resultados; y (5) informes orientados a resultados.

En el marco del programa, los países asociados y donantes voluntarios pretenden aprovechar las experiencias positivas obtenidas hasta la fecha, en especial en lo tocante al seguimiento y la evaluación.

1.2.4. Colaboración satisfactoria en la EDP

12. Durante la segunda fase del proceso de EDP, se llevaron a cabo 21 evaluaciones de países asociados⁵ en el seno de un marco común. Esta labor se llevó a cabo en las organizaciones de los países asociados, bajo la responsabilidad de los coordinadores nacionales y mediante el uso de los sistemas nacionales. Al final del proceso, los coordinadores nacionales participaron en un «seminario de enseñanzas aprendidas»⁶.

13. En el informe presentado ante la siguiente reunión de EvalNet, la Secretaría de la EDP subrayó lo siguiente:

- Las evaluaciones internacionales semejantes a la EDP son la excepción, no la regla.
- Existe un interés marcado por las evaluaciones conjuntas, tanto por parte de los donantes como de los asociados.
- Algunos países asociados poseen capacidad institucional para dirigir evaluaciones conjuntas; en cambio, otros necesitan apoyo o asesoramiento para poder desempeñar esa función.
- Se ofrecen oportunidades de formación sobre evaluación (IPDET, CLEAR, asociaciones de evaluación, universidades), pero la participación podría incrementarse mediante apoyo económico y becas.
- Existe la necesidad de promover el aprendizaje a través de la práctica.

A continuación, EvalNet aceptó desempeñar la función de punto neurálgico para la adopción de medidas colaborativas sobre estos puntos. Los países y organismos siguientes manifestaron su

⁵ Consulte la lista de 21 países en el apéndice 5.

⁶ Seminario sobre enseñanzas aprendidas de las evaluaciones conjuntas internacionales, Ministerio de Economía, Finanzas e Industria francés, Red CAD sobre evaluación del desarrollo, Secretaría de Evaluación de la Declaración de París, París, 6-7 de febrero de 2012.

apoyo: Dinamarca, Francia⁷, Comisión Europea (CE), España, Suecia, Suiza, Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), Reino Unido y Estados Unidos.

2. Supuestos y definiciones

14. En esta sección se describe y explica el marco conceptual del estudio partiendo de tres conjuntos de supuestos referidos, respectivamente, a los siguientes factores:

- Cómo conseguir, partiendo del trabajo de evaluación colaborativa entre asociados y donantes, la puesta en marcha de un proceso de aprendizaje a través de la práctica que refuerce los sistemas de evaluación nacionales del asociado.
- Qué factores pueden facilitar u obstaculizar el aprendizaje a través de las evaluaciones entre asociados y donantes.
- Qué tipo de efectos negativos no deliberados podrían derivarse de las prácticas de evaluación dirigidas por los donantes.

2.1. Cómo reforzar los sistemas de evaluación nacionales por medio del trabajo en evaluaciones colaborativas.

15. A continuación se definen sucesivamente la evaluación colaborativa y los sistemas de evaluación nacionales, y se justifica el uso de la primera para reforzar los segundos.

2.1.1. Definición del «trabajo de evaluación colaborativa entre asociados y donantes»

16. Una **evaluación conjunta** es aquella "en que participan distintos donantes, asociados o ambos» (OCDE, 2006). A lo largo de los últimos diez años, se ha estudiado, promovido y aplicado a gran escala⁸ la evaluación conjunta, aunque se ha hecho de modo que participasen distintos donantes, en lugar de requerir la colaboración entre asociados y donantes. En esta nota se mejora el enfoque actual centrándose en la **evaluación colaborativa entre asociados y donantes**, una práctica de evaluación en la que participan una o varias organizaciones o instituciones del país asociado⁹ y uno o varios donantes. El término **trabajo de evaluación colaborativa entre asociados y donantes** abarca diversas prácticas relativas a la evaluación, como las evaluaciones entre asociados y donantes, los planes de evaluación elaborados entre ellos y las actividades conjuntas que estos realizan en cualquier fase del proceso de evaluación (por ejemplo, financiación, valoración de la calidad o síntesis de resultados).

17. El **ámbito** de una evaluación colaborativa es un conjunto de actividades diseñadas, financiadas y llevadas a efecto de forma conjunta, tales como proyectos, programas, políticas sectoriales, apoyo presupuestario, alivio de la deuda o «Acuerdos nacionales de resultados y rendición de cuentas recíproca».

⁷ Francia organizó un seminario en febrero de 2013 sobre las perspectivas de la evaluación del desarrollo, incluida una sesión sobre enseñanzas aprendidas de la EDP en los países asociados. El seminario incluía presentaciones de los coordinadores nacionales de la EDP de Benín, Mali y Senegal.

⁸ por ejemplo, Feinstein (2003), OCDE (2006)

⁹ La EDP tiene la particularidad de haber suscitado la participación activa de varios países asociados. Estos ejercicios internacionales de gran envergadura podrían repetirse en el futuro.

18. El propósito fundamental de una evaluación colaborativa podría ser el **aprendizaje conjunto** y la **rendición de cuentas recíproca**¹⁰.

19. Existen varias formas **híbridas** de evaluación colaborativa, tales como las siguientes: «(a) delegar responsabilidades en una o varias organizaciones, mientras otras adoptan una función de “asociado silencioso”; (b) asumir conjuntamente algunos de los componentes de la evaluación y realizar otros por separado; [...] (d) acordar un marco [o programa] de evaluación común y delegar la responsabilidad de la elaboración de las evaluaciones individuales en distintos asociados [...]» (OCDE, 2006).

20. El grado de «**asociación**» depende de cuánto cooperen las organizaciones e instituciones participantes en el proceso de evaluación. El grado de «**asociación entre asociados y donantes**» dependerá de cuánto cooperen las organizaciones e instituciones del país y los donantes en el proceso de evaluación. El «**perfil de asociado y donantes**» de una evaluación describe el grado de asociación en todas las fases del proceso de evaluación, es decir:

- decidir realizar la evaluación, con su fecha, ámbito o propósito principal;
- establecer los mecanismos de cooperación; por ejemplo, los donantes y las organizaciones e instituciones nacionales participantes, la distribución de funciones, etc.;
- obtener y canalizar los recursos financieros destinados a adquirir los servicios de evaluación;
- establecer la estructura de gestión; por ejemplo, el grupo de dirección, el grupo de referencia, el grupo de control, las tareas internas y externas, el tipo y la ubicación de las reuniones, etc.;
- remitirse a las normas de evaluación;
- desarrollar los términos de referencia, con las preguntas de evaluación y las solicitudes metodológicas;
- contratar los servicios de evaluación, lo que incluye establecer las normas de contratación, seleccionar las ofertas de licitación, etc.;
- establecer las relaciones contractuales, por ejemplo, creación de un consorcio, subcontratación, tarifas, etc.;
- determinar la composición del equipo de evaluación, como su director, el equipo titular, el evaluador de la calidad y otros miembros;
- desarrollar el método de evaluación, que incluirá las herramientas de recolección de datos, el enfoque de análisis, el plan de trabajo, etc.;
- elaborar el borrador de resultados de la evaluación, con hallazgos, conclusiones, enseñanzas, recomendaciones;
- valorar la calidad de la evaluación;
- debatir los resultados del borrador de la evaluación, lo que incluye solicitar comentarios de retroalimentación a las partes interesadas;
- concluir el contenido del informe;

¹⁰ Queda pendiente saber en qué medida pueden contribuir los diversos tipos de evaluación (dirigidas por los donantes, colaborativas o dirigidas por los países) a satisfacer la necesidad de rendición de cuentas de los donantes.

- difundir los resultados, lo que incluye determinar el diseño y el idioma, así como imprimirlos, crear una versión para Internet, organizar seminarios, publicarlos en los medios de comunicación, etc.;
- asegurarse de que se realice un seguimiento de la utilización.

En esta nota se facilitan dos ejemplos de perfiles de asociado y donantes en los apéndices 5 y 6.

2.1.2. Definición de «sistema de evaluación nacional»

21. En la situación ideal, un **sistema de evaluación** se compone de: (1) una demanda de evaluación sostenida en diversos niveles y sectores¹¹; (2) la prestación de servicios de evaluación competentes; (3) la práctica de utilizar los resultados de la evaluación en el sector público y el ámbito público; y (4) un marco institucional que garantice la confianza pública en la evaluación. El término «sistema» sugiere que los cuatro componentes anteriores se integran en un entramado de círculos virtuosos que mantienen la cultura, las instituciones, las prácticas, los mercados y las competencias de evaluación a lo largo de los años. El sistema incluye a agentes individuales, organizaciones, redes y mecanismos.

22. Lejos de ser un fin en sí mismo, se da por hecho que un sistema de evaluación nacional sólido generará un uso frecuente y a gran escala de resultados de evaluación fiables, con el fin de aumentar el interés en el uso de datos de evaluación al elaborar las políticas públicas, contribuir a aprender mejor y más rápidamente de la experiencia en los países asociados y, por consiguiente, mejorar la eficacia de las políticas nacionales¹². Además, un sistema sólido hace que los donantes consideren fiables las evaluaciones dirigidas por los países.

23. En esta nota, el término **agente individual nacional** se aplica al personal y los directivos de las organizaciones nacionales que toman parte en los aspectos de oferta, demanda o utilización de una evaluación colaborativa. Los agentes individuales que toman parte en el aspecto de la oferta incluyen también a los evaluadores autónomos que residen en el país de que se trate. Este término no se aplica a las partes interesadas ni a los informadores individuales a quienes se consulta durante el proceso de evaluación. Se considera que los agentes individuales residen en el país si su lugar de trabajo principal se encuentra en dicho país.

24. Las **organizaciones con sede en el país** pueden ocupar uno de los tres lados de un triángulo: (1) lado de la demanda del mercado de servicios de evaluación, es decir, organismos o fundaciones del sector público que encargan evaluaciones externas; (2) lado de la oferta, es decir, universidades, firmas de consultoría o unidades de evaluación interna de organismos gubernamentales o no gubernamentales; (3) lado de la utilización, como sedes de ministerios de ámbito general o sectorial, autoridades regionales o locales, comisiones parlamentarias, partidos políticos o medios de comunicación. En cuanto a las consultorías y las organizaciones no gubernamentales (ONG), se considera que tienen sede en el país si su equipo directivo reside en él.

¹¹ En conjunto, los puntos primero y cuarto (demanda de evaluación y marco institucional) también se denominan «entorno propicio».

¹² Segone M. ed. (2009), PNUD/CDP (2011).

25. Las **redes de evaluación nacionales** son asociaciones profesionales, redes de investigación o comunidades más informales dedicadas al menos parcialmente a la evaluación (por ejemplo, una asociación de evaluación nacional, un proyecto de investigación temporales sobre evaluación de las políticas sanitarias, una reunión mensual de los responsables de las unidades de evaluación de varios ministerios).

26. Los **mecanismos de evaluación nacionales** constan de reglas, normas, mecanismos de coordinación u organismos reguladores (por ejemplo, un conjunto de directrices sobre cómo crear la función de evaluación, un comité de expertos encargado de valorar la calidad de la evaluación, una reunión anual dedicada a coordinar las tareas de evaluación, una ley que permite a la Oficina Suprema de Auditoría realizar evaluaciones). La existencia y el funcionamiento correcto de estos mecanismos influyen de forma decisiva en la calidad, la independencia y la utilidad de las evaluaciones. El término «mecanismo de evaluación» no se aplica a los procedimientos habituales ni a la cultura propios de una organización. Debe entenderse más bien como un elemento transversal a organizaciones, áreas políticas y niveles de gobierno. Estos mecanismos los establecen las autoridades públicas y las comunidades profesionales.

2.1.3. Uso de la evaluación colaborativa para reforzar los sistemas nacionales

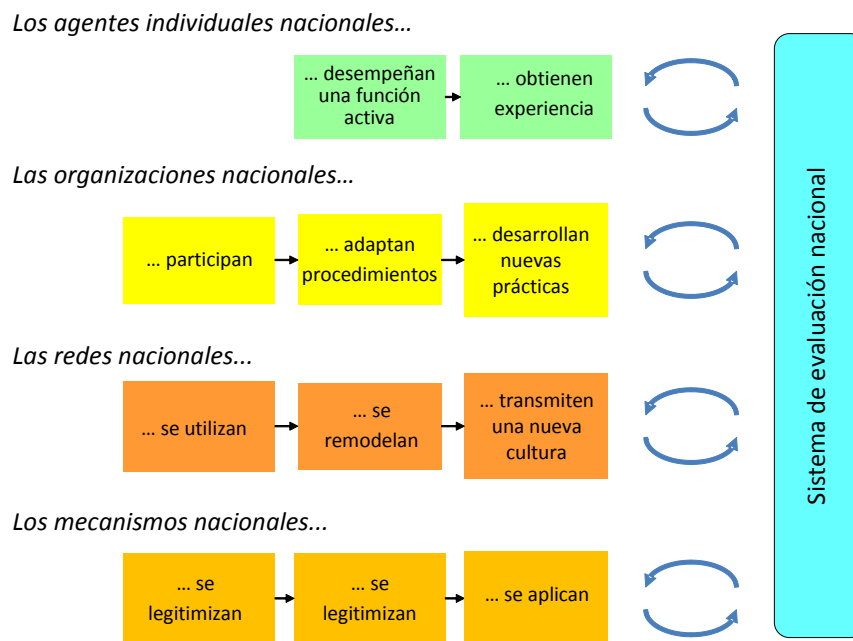
27. Reforzar los sistemas de evaluación nacionales significa, simplemente, desarrollar las competencias de evaluación del país. Existen varios enfoques para conseguir esta meta, tales como programas de formación sobre evaluación, asistencia técnica a los encargados de realizar las evaluaciones, compromisos de evaluación contenidos en documentos estratégicos nacionales o aprendizaje a través de la práctica. En este último caso, el aprendizaje puede producirse al realizar evaluaciones dirigidas por los países o durante las evaluaciones colaborativas. En general, este estudio sobre evaluación colaborativa solamente se refiere a uno de los numerosos enfoques de desarrollo de competencias o, mejor dicho, a uno de los muchos componentes de una estrategia integrada de desarrollo de competencias.

28. La Figura 1 sugiere que las evaluaciones entre asociados y donantes pueden dar lugar a un proceso de aprendizaje a través de la práctica en cuatro niveles, a través de los siguientes cauces: (1) se involucra en ellas a los agentes individuales del país, que aprenden de su participación; (2) se involucran en ellas las organizaciones nacionales, que se ven impelidas a adaptar sus procedimientos habituales y sus prácticas; (3) se utilizan y remodelan las redes de evaluación nacionales que, a su vez, transmiten los cambios culturales; y (4) se utilizan los mecanismos de evaluación nacionales (reglas, normas, comprobaciones y balances) que, posteriormente, se legitiman y aplican mejor. Todos estos procesos de aprendizaje a través de la práctica se explican con mayor detalle en el apéndice 4.

29. Los términos «agente individual» y «organización» deben entenderse genéricamente como entidades que pueden encontrarse en los lados de la demanda o la oferta del mercado de la evaluación, o también en el lado de los usuarios de los resultados de las evaluaciones. Esto quiere decir que las organizaciones afectadas pueden ser autoridades públicas de distintos estamentos gubernamentales, organismos públicos, fundaciones, universidades, ONG, organizaciones del sector público, partidos políticos o medios de comunicación. Lo mismo es aplicable a los integrantes de estas organizaciones.

30. Algunos supuestos causa-efecto son relativamente lineales; en cambio, otros adoptan forma de bucle (círculos virtuosos). Por ejemplo, los agentes individuales que han aprendido a través de su participación en una evaluación colaborativa, necesitan oportunidades profesionales de aplicar sus nuevas competencias, pero también podrían impulsar a sus organizaciones a desarrollar nuevas prácticas que generen estas oportunidades.

Figura 1: Cómo reforzar los sistemas de evaluación nacionales por medio de las evaluaciones colaborativas



2.1.4. Características que promueven el desarrollo de competencias de una evaluación colaborativa

31. Si un trabajo de evaluación colaborativa se inicia con la intención de reforzar los sistemas nacionales, debe presentar características suficientes que promuevan el desarrollo de competencias, a saber:

- La evaluación ha de iniciarse en un momento en que encaje con las necesidades del país asociado.
- Deben participar las organizaciones nacionales pertinentes en el lado de la demanda.
- Se deben utilizar los sistemas financieros y de contratación nacionales.
- Ha de definirse el propósito principal de la evaluación (aprendizaje de enseñanzas comunes o rendición de cuentas recíproca) de tal forma que se ajuste a las necesidades del país asociado.
- Las preguntas de la evaluación deben centrarse en las prioridades nacionales.
- Se deben encomendar a las organizaciones nacionales responsabilidades claras y equilibradas.

- Los puestos clave de la estructura de gestión de la evaluación deben cubrirse con personas del país.
- Los puestos clave del equipo de evaluación deben cubrirse con personas del país.
- Ha de incluirse una perspectiva nacional en el proceso de garantía de calidad.
- Se deben utilizar redes y mecanismos de evaluación nacionales.
- Deben debatirse los resultados del borrador de la evaluación con las partes interesadas del país.
- Se debe utilizar el idioma o los idiomas del país.
- Los resultados deben difundirse a través de los canales nacionales.
- Ha de incluirse una perspectiva nacional en el seguimiento de la utilización y los informes sobre ella.

2.2. Factores que pueden afectar al aprendizaje a través de las evaluaciones entre asociados y donantes

2.2.1. Riesgos, mitigación y compromisos

32. Las evaluaciones entre asociados y donantes probablemente presentan los siguientes riesgos:

- ajustarse al programa de una parte a expensas de la otra;
- requerir tiempo y recursos adicionales;
- diluir las responsabilidades;
- multiplicar el número de preguntas de evaluación, con consecuencias negativas sobre la calidad de las respuestas;
- verse expuestos a dificultades derivadas de la existencia de dos partes, en lugar de una;
- quedar atrapados en conflictos diplomáticos.

33. También podemos suponer que es posible mitigar estos riesgos en cierta medida; por ejemplo, mediante una valoración previa de la evaluabilidad, con un acuerdo previo sobre las reglas del juego o utilizando videoconferencias. No obstante, en toda evaluación colaborativa entre asociados y donantes es probable que se requiera algún tipo de compromiso entre las ventajas previstas de desarrollo de competencias y los riesgos específicos que plantea.

2.2.2. Factores que pueden afectar al aprendizaje a través de las evaluaciones entre asociados y donantes

34. Los procesos de aprendizaje y el refuerzo de los sistemas nacionales, tal y como se muestran en la figura 1, pueden verse afectados por la presencia o ausencia de factores externos, como los siguientes:

- modalidades de ayuda que involucren a varios donantes y al país asociado, como el apoyo presupuestario;
- esfuerzos paralelos en términos de formación sobre evaluación y desarrollo de competencias de evaluación;
- esfuerzos paralelos de asistencia a favor de la evaluación;
- refuerzo en paralelo de los procesos de seguimiento, recopilación de estadísticas y auditoría;
- requisitos de evaluación contemplados en las políticas y estrategias del país asociado;

- mecanismos anticorrupción eficaces;
- estabilidad institucional.

2.3. Efectos negativos no deliberados que podrían derivarse de las evaluaciones dirigidas por los donantes

35. Las evaluaciones entre asociados y donantes se pueden justificar por sus propios méritos en términos de refuerzo de los sistemas de evaluación nacionales, pero también porque las evaluaciones por parte de los donantes pueden presentar consecuencias negativas no deliberadas. En esta nota tenemos en cuenta esta circunstancia y aplicamos el principio de «no ocasionar daños»¹³ al campo de la evaluación. En algunos casos, las evaluaciones dirigidas por el donante pueden:

- socavar la legitimidad de las redes y los mecanismos de evaluación nacionales, al constituir una declaración implícita de falta de confianza en ellos;
- impedir la constitución de mecanismos de evaluación en el país asociado por un exceso de dependencia de las reglas, las directrices o las normas de los donantes;
- desviar las actividades de evaluación de las necesidades del país asociado por centrarse demasiado en la rendición de cuentas al donante;
- impulsar a los agentes nacionales a asumir actividades periféricas en lugar de tareas esenciales, como redacción de mandatos, diseño de métodos, formulación de recomendaciones o incorporación de los resultados de la evaluación a las reformas políticas;
- sobrecargar los sistemas nacionales con la realización de demasiadas evaluaciones a la vez;
- distorsionar el mercado de los servicios de evaluación con una fijación de honorarios y tarifas superiores a la media;
- no reforzar las organizaciones nacionales por una dependencia excesiva de los evaluadores autónomos o con sede en los países donantes.

3. Estrategia y objetivos del estudio

36. Los objetivos del estudio son modestos y a corto plazo, y se inscriben en una estrategia a largo plazo.

37. En primer lugar, se trata de reactivar y, posiblemente, aumentar, la colaboración entre asociados y donantes que se utilizó satisfactoriamente en el proceso de EDP. En línea con el espíritu de la EDP, el estudio se iniciará, gestionará y concluirá mediante la colaboración entre asociados y donantes. Por su parte, las tareas de ámbito nacional recaerán en los coordinadores nacionales voluntarios a través de sus propios contactos y recursos obtenidos localmente. Se invitará a los coordinadores a presentar sus resultados en un seminario internacional de síntesis en junio de 2014. Recibirán asistencia o apoyo financiero de los integrantes de EvalNet a través de sus representantes en el país. Ni que decir tiene que el proyecto no incluye ningún tipo de compromiso de llevar a cabo una evaluación conjunta entre asociados y donantes.

¹³ Las intervenciones de los donantes «no ocasionan daños» si sus consecuencias son positivas o, como mínimo, neutras, para: (a) los procesos políticos del país; (b) la legitimidad del Estado ante la sociedad; (c) las relaciones entre el Estado y la sociedad; (d) las expectativas de la sociedad respecto al Estado; y (e) las competencias del Estado para desempeñar sus funciones básicas (OCDE, 2010).

38. Los **objetivos** del estudio son:

- entender el potencial de desarrollo de competencias del trabajo de evaluación colaborativa;
- extraer nuevas enseñanzas sobre estrategias de desarrollo de competencias¹⁴;
- allanar el camino para una colaboración plurianual.

39. Los dos primeros objetivos son de carácter retrospectivo y se conseguirán por medio de la revisión de trabajos de colaboración previos (EDP y otros casos de evaluaciones entre asociados y donantes). El tercero objetivo reviste un carácter prospectivo y de investigación.

40. Tras la decisión de concluir o continuar que se adoptará en junio de 2014, el proyecto podría ir seguido del establecimiento de una colaboración sostenida entre los agentes de evaluación clave de la administración pública de los países asociados y donantes, para promover el trabajo colaborativo con la finalidad de reforzar los sistemas de evaluación nacionales.

4. Hoja de ruta

41. El proyecto debe considerarse como un paso dentro de una hoja de ruta más amplia que incluye:

- las experiencias pioneras anteriores de evaluaciones entre asociados y donantes efectuadas desde 2008 (se citan ejemplos de ellas en los apéndices 6 y 7);
- la fase 2 de la EDP en su calidad de primera evaluación a gran escala entre asociados y donantes (2010-2012);
- este estudio, en 2013-2014;
- el inicio de una colaboración entre asociados y donantes que se iniciará en 2014 y continuará en los años subsiguientes, con la misión de formular, someter a seguimiento y aprovechar un programa plurianual continuo de trabajo de evaluación entre asociados y donantes;
- un proceso de retirada gradual, que permita a algunos países asociados, según su situación individual, abandonar la colaboración cuando su sistema de evaluación haya alcanzado el grado de madurez suficiente y sea poco probable que continúe beneficiándose del aprendizaje a través de la práctica.

42. Esta hoja de ruta incluye varios hitos en los que pueden tomarse decisiones de concluir o continuar el proceso:

- Septiembre de 2013: confirmación de que se ha alcanzado la masa crítica de voluntarios tanto asociados como donantes.
- Marzo de 2013: confirmación de la celebración del seminario internacional si se ha alcanzado la masa crítica de estudios nacionales correctos;
- Junio de 2014: mandato de (1) establecer los mecanismos de trabajo de una colaboración internacional sobre evaluación entre asociados y donantes, y (2) inicio de un programa plurianual continuo;
- Junio de 2015 y todos los años subsiguientes: ajuste de los mecanismos de trabajo en la medida en que sea pertinente y actualización del programa plurianual.

¹⁴ Por ejemplo, respecto a cómo el aprendizaje a través de la práctica puede aportar valor en una combinación de instrumentos de desarrollo de competencias o incrementar el retorno de la inversión en formación.

5. Componentes del proyecto

43. El proyecto incluye una serie de **estudios nacionales** estructurados en tres partes:
- revisión del proceso de EDP en términos de su aportación al desarrollo de competencias de evaluación;
 - recolección de casos positivos¹⁵ de trabajos de evaluación entre asociados y donantes (además de la EDP);
 - examen de oportunidades de trabajo colaborativo en el futuro que posean un potencial adecuado de refuerzo de los sistemas nacionales.

El proyecto incluye un **seminario internacional** dirigido a sintetizar los estudios nacionales y proponer los siguientes pasos del proceso.

44. El proyecto se estructura en formato de estudio colaborativo, no como una «encuesta», porque: (1) algunos resultados adoptarán la forma de textos descriptivos, en lugar de preguntas y respuestas; (2) la síntesis se llevará a efecto a través de un seminario, no por medio de un proceso meramente analítico; y (3) los productos serán una serie de documentos temáticos, no se limitarán a un único informe.

5.1. Revisión de la experiencia de la EDP en términos de refuerzo de los sistemas nacionales

45. Este componente está dirigido a sacar partido de todo lo aprendido a través de la experiencia de la EDP, en lo tocante al refuerzo de los sistemas de evaluación nacionales.

Objetivo: entender cómo y por qué las EDP efectuadas en cada país han contribuido (o no han contribuido lo suficiente) a reforzar los sistemas de evaluación nacionales. Además, evaluar en qué medida las enseñanzas extraídas de la experiencia de la EDP se pueden transponer al contexto de evaluaciones futuras entre asociados y donantes.

Diseño: desarrollo de una plantilla común para describir y analizar la experiencia con la EDP de cada país (primera parte de los estudios nacionales). Esto incluye la recolección de opiniones e información objetiva sobre:

- el proceso de EDP y, en particular, el perfil de asociado y donantes (consulte la página 9), las características que promueven el desarrollo de competencias (consulte el apartado 2.1.4), la presencia o ausencia de factores externos (consulte el apartado 2.2).
- la presencia o ausencia de efectos negativos no deliberados de las evaluaciones dirigidas por los donantes (consulte el apartado 2.3);
- el aprendizaje previsto y real por parte de los agentes individuales, las organizaciones y las redes nacionales (consulte la Figura 1 y el apéndice 4);
- la evolución reciente del sistema de evaluación nacional en términos de demanda, oferta, confianza y utilización.

¹⁵ Este término se aplica a las evaluaciones colaborativas que las dos partes, asociados y donantes, valoran positivamente, aunque no se puedan denominar «casos de éxito».

Además, el diseño conlleva un análisis de la aportación de la EDP para reforzar el sistema de evaluación nacional, así como una valoración de la medida en que el ejercicio de la EDP podría ayudar a conformar las evaluaciones futuras entre asociados y donantes.

Trabajo del coordinador nacional:

Los coordinadores nacionales serán responsables de llevar a cabo los estudios nacionales, cuya primera parte deberá incluir lo siguiente:

- comentario sobre la plantilla común (mencionada anteriormente) desde el punto de vista de su país;
- identificación de los agentes pertinentes de las organizaciones nacionales y de los representantes de los donantes;
- realización de entrevistas, recopilación de información objetiva y análisis de los datos reunidos conforme a las instrucciones del coordinador del proyecto;
- elaboración del borrador de la revisión de la EDP;
- envío del borrador de la revisión a las organizaciones nacionales afectadas y a los representantes de los donantes;
- conclusión de la revisión teniendo en cuenta los comentarios recibidos y la valoración de la calidad del coordinador del proyecto;
- distribución de la revisión conjuntamente con las partes segunda y tercera del estudio o por separado.

5.2. Casos positivos de evaluaciones colaborativas entre asociados y donantes

46. Este componente está dirigido a promover la práctica de evaluaciones entre asociados y donantes tomando como base una serie de casos positivos reales complementarios a la EDP.

Objetivo: elaborar una serie de textos descriptivos de los trabajos de evaluación colaborativa entre asociados y donantes que han contribuido a reforzar los sistemas de evaluación nacionales.

Diseño: desarrollo de un enfoque y una plantilla comunes para analizar las evaluaciones entre asociados y donantes (segunda parte de los estudios nacionales). Los trabajos serán parecidos a los de la primera parte descrita anteriormente, aunque menos exhaustivos en términos de investigación y análisis. Se centrarán en el perfil de asociado y donantes, las características que promueven el desarrollo de competencias y el aprendizaje real obtenido por los agentes individuales, las organizaciones y las redes nacionales. Esta segunda parte del estudio nacional tendrá un formato de textos descriptivos, conforme a los ejemplos de los apéndices 6 y 7¹⁶.

Trabajo del coordinador nacional:

- identificar uno o varios casos positivos de evaluaciones entre asociados y donantes realizadas en los últimos cinco años;
- recopilar información de los agentes individuales pertinentes de las organizaciones nacionales y de los representantes de los donantes;

¹⁶ Los apéndices 6 y 7 describen la evaluación de la cooperación al desarrollo entre Ghana y Dinamarca, así como la evaluación conjunta del Plan decenal de educación de Benín por parte de este país, AFD y DANIDA.

- elaborar el borrador de los textos descriptivos;
- enviar el borrador de los textos descriptivos a las organizaciones nacionales afectadas y a los representantes de los donantes, para que aporten insumos y comentarios;
- concluir la segunda parte del estudio nacional teniendo en cuenta los comentarios recibidos y la valoración de la calidad del coordinador del proyecto.

5.3. Oportunidades de realización de trabajos de evaluación colaborativa entre asociados y donantes

47. Este tercer componente allanará el camino hacia una colaboración duradera entre asociados y donantes en trabajos de evaluación dirigidos a reforzar los sistemas nacionales.

Objetivo: elaborar una lista de trabajos colaborativos prometedores que podrían iniciarse en los próximos años.

Diseño: desarrollo de un cuestionario común (tercera parte de los estudios nacionales), que abarque los siguientes aspectos:

- organizaciones que podrían estar interesadas en encargar trabajos de evaluación colaborativa;
- redes y mecanismos de evaluación nacionales;
- áreas políticas con mayor potencial de generar evaluaciones entre asociados y donantes;
- factores externos que pueden reforzar o debilitar las ventajas de las evaluaciones entre asociados y donantes;
- efectos negativos no deliberados derivados de las evaluaciones dirigidas por los donantes;
- oportunidades concretas de realización de trabajos de evaluación entre asociados y donantes.

Trabajo del coordinador nacional:

- revisar la información disponible sobre los sistemas de evaluación nacionales¹⁷;
- deberá establecer una lista nutrida de direcciones de correo electrónico de informadores pertinentes basándose en los participantes en la EDP del país. Esta lista deberá abarcar la organizaciones nacionales y los representantes de los donantes del país. Podría ser parecida o idéntica a la que figura en el apartado 5.1.
- adaptar el cuestionario estándar al contexto del país;
- enviar el cuestionario por correo electrónico y llevar a cabo entrevistas presenciales;
- sintetizar los hallazgos a nivel nacional;
- identificar una o varias oportunidades prometedoras (demanda creíble, realista y justificada por parte de las organizaciones nacionales del asociado; interés y apoyo real de los representantes del donante pertinentes en el país);
- crear una lista breve de agentes residentes en el país y representantes de los donantes a quienes atañan las oportunidades identificadas y pedirles que aporten comentarios al respecto;
- concluir la tercera parte del estudio.

¹⁷ Trabajo realizado por, por ejemplo, CLEAR, Evalpartners, PNUD, UNICEF o GEI.

5.4. Seminario internacional

48. El seminario pretende extraer las enseñanzas aportadas por los estudios nacionales de manera colaborativa e incluyente, a fin de convertir las oportunidades identificadas en un programa colaborativo plurianual y allanar el camino hacia una colaboración duradera y abierta entre los asociados y los donantes.

Objetivo: debatir los hallazgos de los estudios nacionales entre los asociados y los donantes; redactar y distribuir varios documentos de síntesis basados en los estudios nacionales y en los propios debates del seminario; formular el primer programa colaborativo plurianual; proponer los mecanismos de trabajo para una colaboración abierta entre los asociados y los donantes.

Diseño: establecimiento del programa del seminario y el plan de aprovechamiento, lo que incluirá:

- selección de los temas para someterlos a debate y lista de los documentos de síntesis que se elaborarán;
- ajuste del nivel de ambición de las propuestas que se presentarán en el seminario.

Trabajo del coordinador del proyecto:

- finalizar la organización logística del seminario en el país anfitrión;
- seleccionar los estudios nacionales que se presentarán e invitar a los coordinadores nacionales a elaborar presentaciones visuales breves;
- preparar el programa, incluidas las sesiones temáticas paralelas;
- invitar a una o dos personas de cada país de la Red de EDP, así como a posibles nuevas incorporaciones;
- identificar, invitar e instruir a los moderadores de las sesiones;
- invitar, instruir y coordinar a los autores de los documentos temáticos de síntesis;
- solicitar a los miembros veteranos de la Red de EDP que valoren la calidad de los borradores de los documentos de síntesis;
- coordinar la conclusión y distribución de los documentos de síntesis;
- concluir el programa colaborativo plurianual continuo;
- concluir los mecanismos de trabajo propuestos para promover una colaboración duradera y abierta entre los asociados y los donantes.

6. Plan de trabajo

49. El estudio se implementará en diez pasos, que se describen a continuación en términos de tareas (¿qué?), responsabilidades (¿quién?) y cronología (¿cuándo?).

6.1. Contacto con los coordinadores de la EDP

50. ¿Qué? Confirmar que es probable que una masa crítica de países asociados participen en el proyecto.

¿Quién? Francia

¿Cuándo? De junio a septiembre de 2013

6.2. Creación de un Grupo de dirección

51. ¿Qué? Identificar a dos integrantes de EvalNet y dos coordinadores de la EDP voluntarios para gestionar el proyecto por turnos. Deberá prestarse especial atención al equilibrio de responsabilidades entre asociados y donantes en el Grupo de dirección.

¿Quién? Francia¹⁸

¿Cuándo? Junio y julio de 2013

6.3. Establecimiento de los mecanismos de trabajo en el proyecto

52. ¿Qué? Realizar contactos iniciales para: (1) mantener la plataforma utilizada para coordinar los trabajos de la EDP¹⁹; (2) identificar un coordinador del proyecto o dos coordinadores del proyecto con equilibrio entre asociados y donantes; (3) fijar la organización principal del seminario internacional.

¿Quién? (1) Francia; y (2) el Grupo de dirección

¿Cuándo? De junio a septiembre de 2013

6.4. Recaudación de aportaciones económicas y en especie

53. ¿Qué? Asegurarse de contar con los recursos financieros para pagar a los contratistas externos y los gastos de coordinación en la medida en que se necesite (consulte el apartado 8). Dentro del espíritu de la colaboración entre asociados y donantes, algunos recursos podrían canalizarse a través de las organizaciones de coordinadores de la EDP.

¿Quién? (1) Francia; y (2) el Grupo de dirección

¿Cuándo? De junio a septiembre de 2013

6.5. Redacción de la nota de inicio

54. ¿Qué? Concluir los mecanismos de trabajo con los coordinadores de la EDP voluntarios o la mejor persona alternativa en caso de que un coordinador se haya trasladado. Ayudar a los participantes voluntarios (en lo sucesivo, «coordinadores nacionales») en el proceso de solicitar apoyo a las organizaciones con sede en el país y a los representantes de los donantes. Confirmar los compromisos de los donantes voluntarios. Informar a la Secretaría de EvalNet y al Grupo de trabajo sobre DCE.

¿Quién? (1) El Grupo de dirección; y (2) el coordinador del proyecto

¿Cuándo? De julio a septiembre de 2013

¹⁸ Francia está dispuesta a transferir el liderazgo del grupo de dirección en 2014.

¹⁹ El proyecto utilizará la plataforma informática existente que los coordinadores nacionales ya conocen y que actualmente se aloja en las instalaciones de la firma británica IOD-PARC.

6.6. Coordinación de los estudios nacionales

55. ¿Qué? Instruir a los coordinadores nacionales y asistirles en caso de dificultad; mantener el proceso del estudio nacional si se traslada un participante voluntario; realizar el seguimiento del progreso de los estudios nacionales; identificar a varios evaluadores y encargarles que valoren la calidad de los borradores de los estudios nacionales. Redactar los términos de referencia que abarcan las tres partes de los estudios nacionales; diseñar las plantillas y el cuestionario comunes para los estudios nacionales, en línea con los apartados 5.1, 5.2 y 5.3 anteriores; y diseñar una plantilla común para los informes de los estudios nacionales. Informar a la Secretaría de EvalNet y al Grupo de trabajo sobre DCE.

¿Quién? (1) El coordinador del proyecto y (2) el Grupo de dirección, con la asistencia de (3) un contratista.

¿Cuándo? De septiembre de 2013 a marzo de 2014

6.7. Realización de los estudios nacionales

56. ¿Qué? Ajustar los términos de referencia y las plantillas comunes al contexto del país; identificar a los informadores pertinentes y ponerse en contacto con ellos; realizar entrevistas; elaborar el borrador de las tres partes del estudio nacional; concluir el estudio nacional después de consultar a las partes interesadas y valorar la calidad.

¿Quién? (1) Los coordinadores nacionales, con la instrucción, la asistencia y el seguimiento del (2) coordinador del proyecto, bajo la supervisión de los (3) evaluadores de la calidad.

¿Cuándo? De septiembre de 2013 a marzo de 2014

6.8. Convocatoria del seminario internacional

57. ¿Qué? Establecer la logística del seminario. Asignar las tareas de apertura, clausura y moderación de los debates. Fijar el programa del seminario, que incluirá la presentación de los estudios nacionales seleccionados; elaborar borradores de propuestas de un programa de evaluación entre asociados y donantes, así como de los mecanismos de trabajo para una colaboración abierta entre los asociados y los donantes; invitar a todos los integrantes de la Red de EDP y a las posibles nuevas incorporaciones. Informar a la Secretaría de EvalNet y al Grupo de trabajo sobre DCE.

¿Quién? (1) El coordinador del proyecto y (2) el Grupo de dirección, con la asistencia de (3) un contratista.

¿Cuándo? De marzo a junio de 2014

6.9. Redacción y distribución de los documentos de síntesis

58. ¿Qué? Redactar varios documentos temáticos basados en las presentaciones y los debates del seminario. Encargar la revisión de la calidad de estos documentos. Distribuir los documentos de síntesis y los estudios nacionales a través de los canales apropiados.

¿Quién? (1) El coordinador del proyecto y (2) el Grupo de dirección

¿Cuándo? Junio y julio de 2014

6.10. Sigüientes pasos

59. ¿Qué? Concluir el programa de evaluación entre asociados y donantes y los mecanismos de trabajo de la colaboración entre ellos; concluir el estudio; transferir las responsabilidades.

¿Quién? (1) El Grupo de dirección

¿Cuándo? Junio y julio de 2014

7. Organización

60. En este apartado se describen las funciones de las distintas partes implicadas en la implementación de los pasos anteriores del estudio.

EvalNet ha establecido el mandato de iniciar el proyecto y llevarlo a la práctica. Se trata de uno de los destinatarios de las propuestas para una futura colaboración entre asociados y donantes.

El **Grupo de trabajo sobre DCE** realiza el seguimiento del proyecto y se asegura de su coordinación con las demás actividades de DCE.

El **Grupo de dirección** está compuesto de dos integrantes de EvalNet voluntarios y dos coordinadores de la EDP voluntarios. Los miembros del Grupo asumen conjuntamente la responsabilidad de todos los pasos esenciales del proyecto.

La **Presidencia del Grupo de dirección** (en este caso, Francia y, posteriormente en 2014, otro integrante del Grupo de dirección) establece los contactos iniciales y ayuda a establecer el Grupo de dirección, además de actuar como enlace con el Grupo de trabajo sobre DCE y EvalNet.

La **Red de EDP** se compone de los 21 coordinadores de la EDP y los miembros de EvalNet. Sirve de base para la puesta en práctica del proyecto. Sin embargo, esta red informal no siempre desempeña la función de «participante» en el sentido contemplado en la presente nota.

A los **coordinadores de la EDP** se les pedirá que elaboren los estudios nacionales voluntariamente.

Los **coordinadores nacionales** son coordinadores de la EDP voluntarios. Si un coordinador de la EDP se traslada, se buscará a la mejor persona posible como alternativa. Su misión es elaborar los estudios nacionales y presentar sus hallazgos en el seminario internacional.

Los **representantes de los donantes** del país contribuirán a los estudios nacionales aportando a los coordinadores información, recursos (económicos o en especie) o ambas cosas conforme se necesiten.

La **colaboración entre asociados y donantes** se propondrá al final del proyecto. Está previsto que incluya a las personas encargadas de coordinar la evaluación del desarrollo en los países asociados voluntarios²⁰ y los integrantes de EvalNet voluntarios. No se trata de una nueva red o estructura, sino de un grupo de agentes clave de evaluación pertenecientes a la administración pública tanto de los

²⁰ Posiblemente, el coordinador del estudio nacional al amparo de este proyecto.

asociados como de los donantes, que colaboran en los trabajos de evaluación con una perspectiva a largo plazo y aplicando los mecanismos de trabajo más apropiados en cada momento.

El **coordinador del proyecto** (o dos coordinadores, de los lados de asociados y donantes, respectivamente), se identifica al principio del proyecto y trabaja en estrecha colaboración con el Grupo de dirección. Esta persona contribuye a identificar a los coordinadores nacionales voluntarios; diseñar los términos de referencia de los estudios nacionales; instruir y someter a seguimiento a los coordinadores nacionales; establecer la logística del seminario internacional; elaborar el programa del seminario; ocuparse de las invitaciones; asegurarse de que se redacten los documentos temáticos de síntesis; gestionar la calidad; y encargarse de la distribución.

El coordinador del proyecto recibe la asistencia de los **evaluadores de la calidad** a quienes se selecciona entre los integrantes veteranos de la Red de EDP. Los evaluadores de la calidad aportan sus comentarios a los borradores de los estudios nacionales y de los documentos de síntesis.

El coordinador del proyecto también recibe la asistencia de uno o varios **contratistas**, a quienes se contrata mediante aportaciones económicas o en especie de las organizaciones e instituciones participantes en el proyecto.

8. Coste, financiación y cronología

61. En la tabla siguiente se muestran la cronología, el coste y la financiación de los principales pasos del estudio. En la versión actual de esta nota, los costes son todavía cálculos aproximados y la financiación no ha concluido.

Tabla 1: Coste, financiación y cronología

	Pasos	¿Quién?	¿Cuándo?	Coste (EUR)	Financiación
1. Inicialización					
		Francia	05-06/13	20 000	Francia
	5.1-5.4	Grupo direcc.	06-09/13	<i>en especie</i>	
	5.5	Grupo direcc.	06-09/13	<i>en especie</i>	
2. Estudios nacionales de asociados					
	5.6	Coord. proyecto	09/13-03/14	100 000	?
	5.7	Coord. nacional	09/13-03/15	<i>en especie</i>	
3. Seminario internacional					
	5.8	Grupo direcc.	04-06/14	<i>en especie</i>	?
	5.8	País anfitrión	06/14	150 000	?
4. Finalización					
	5.9	Grupo direcc.	06-07/14	80 000	?
	5.10	Grupo direcc.	06-07/14	<i>en especie</i>	
	Total			350 000	

Apéndice 1: Nota sobre la promoción de las evaluaciones entre asociados y donantes

Decimocuarta reunión de EVALNET, 18 de noviembre de 2012

Antecedentes

En la 13ª reunión de la Red, los integrantes hablaron sobre el seguimiento del seminario sobre evaluación conjunta organizado por Francia y el compromiso continuo con los países asociados participantes en la evaluación de la Declaración de París.

La Red acordó actuar como centro neurálgico para mantener la red de países asociados creada con motivo de la evaluación de la Declaración de París e identificar oportunidades ulteriores de trabajo continuo y desarrollo de competencias. Francia y la Secretaría estudiarán cómo proceder con este programa con los miembros y asociados interesados. La Red también se esforzará para fomentar las propuestas de evaluación dirigidas por los países y responder a ellas.

Objetivos

Aprovechar la experiencia obtenida en la EDP y otras evaluaciones conjuntas a gran escala.

1. Crear una plataforma informal de intercambio compuesta por integrantes y asociados que pueda propiciar las propuestas de evaluaciones dirigidas por los países y responder a ellas, así como promover las evaluaciones conjuntas.
2. Mantener informados a los países asociados y donantes sobre las oportunidades y prácticas.
3. Buscar oportunidades de aprendizaje a través de la práctica.
4. Establecer vínculos con las iniciativas de desarrollo de competencias y aprendizaje.

Productos

¿Qué nos gustaría obtener? Evaluaciones dirigidas por los asociados, evaluaciones conjuntas entre asociados y donantes, más información detallada sobre los desafíos y el valor añadido de las evaluaciones entre asociados y donantes.

Posibles actividades y siguientes pasos

Solicitar ideas sobre cómo continuar avanzando y aprovechar la experiencia y la práctica.

Hacer inventario de la experiencia de la EDP: ¿se debería pedir a los coordinadores de EDP de los países en desarrollo (21) que documenten el proceso de EDP de su país? (¿Resultaría útil en esta fase?).

Estudio en los países asociados: un estudio podría abordar las cuestiones siguientes. (1) ¿Uso de evaluaciones de los donantes? (2) ¿Práctica de evaluación del sector público y participación en evaluaciones conjuntas? (3) ¿Sensibilización y visibilidad [¿?] en el país del trabajo de evaluación del donante? (4) ¿Valor añadido de la evaluación conjunta del asociado? (5) ¿Limitaciones impuestas a las evaluaciones conjuntas dirigidas por el asociado? (5) Identificación de nuevas oportunidades (¿programa de evaluación?)

Intercambio de planes (podrían añadirse los planes de los asociados a una base de datos existente) de evaluación conjunta de asociados y donantes.

Los integrantes interesados deberían constituir un grupo principal para asumir el trabajo subsiguiente, posiblemente como parte del grupo de trabajo sobre desarrollo de competencias. Deberá celebrarse un primer debate en la reunión del grupo de trabajo sobre desarrollo de competencias de evaluación.

Evaluación colaborativa entre asociados y donantes

Evaluación en que participan una o varias organizaciones e instituciones del país asociado y uno o más donantes.

Trabajo de evaluación colaborativa entre asociados y donantes

Incluye las evaluaciones entre asociados y donantes pero también los planes de evaluación, las síntesis de evaluación (agregación de los resultados de varias evaluaciones), las metaevaluaciones (valoración del una serie de evaluaciones), y las actividades conjuntas que se realizan en cualquier fase del proceso de evaluación (por ejemplo, financiación, valoración de la calidad o síntesis de resultados).

Mecanismo de evaluación nacional

Regla, norma, mecanismo de coordinación, organismo regulador, etc. cuya finalidad es garantizar la calidad, la independencia o la utilidad de las evaluaciones. El término no se aplica a los procedimientos habituales ni a la cultura propios de las organizaciones nacionales. Debe entenderse más bien como un elemento transversal a las organizaciones. Los mecanismos de evaluación suelen aplicarse a un abanico de áreas políticas o varios niveles de gobierno. Los establecen las autoridades públicas y las comunidades profesionales.

Red de evaluación nacional

Asociación profesional, red de investigación o comunidad más informal con sede en el país asociado y dedicada al menos parcialmente a la evaluación.

Sistema de evaluación nacional

Sistema que, en la situación ideal, se compone de (1) una demanda de evaluación sostenida en diversos niveles y sectores; (2) la prestación de servicios de evaluación competentes; (3) la práctica de utilizar los resultados de la evaluación en el sector público; y (4) un marco institucional que garantice la confianza pública en la evaluación. El término «sistema» sugiere que los cuatro componentes anteriores se integran en un entramado de círculos virtuosos que mantienen la cultura, las instituciones, las prácticas y las competencias de evaluación a lo largo de los años. El sistema incluye a agentes individuales, organizaciones, redes y mecanismos.

Organización nacional

Las organizaciones nacionales de los países asociados pueden pertenecer al lado de la demanda del «mercado» de los servicios de evaluación; en este caso, pueden ser, por ejemplo, ministerios o departamentos generales, ministerios o departamentos sectoriales, autoridades regionales o locales, organismos públicos de todos los ámbitos u ONG con sede en el país. También pueden prestar servicios de evaluación (lado de la oferta), como las universidades, firmas de consultoría o unidades de evaluación interna de las organizaciones gubernamentales o no gubernamentales. Una evaluación

entre asociados y donantes puede incluir a una organización nacional (normalmente, un ministerio o departamento general) o a varias; estas organizaciones pueden cooperar en condiciones equiparables o no. Se considera que las organizaciones tienen sede en el país si su equipo directivo reside en él.

Agente individuales nacionales

Directivo o empleado de una organización nacional del país asociado o evaluador autónomo que reside en el país. Este término no se aplica a las partes interesadas ni a los informadores individuales a quienes se consulta durante el proceso de evaluación. Se considera que los agentes individuales residen en el país si su lugar de trabajo principal se encuentra en dicho país.

Lados de oferta y demanda del sistema de evaluación

Las organizaciones nacionales del lado de la demanda se ocupan del lanzamiento, la financiación, el encargo y la gestión de las evaluaciones, así como de debatir sobre sus resultados, distribuirlos y utilizarlos.

Las organizaciones nacionales del lado de la oferta prestan servicios de evaluación, tales como preparar y llevar a cabo la recolección de datos; analizar la información; formular los hallazgos, conclusiones, enseñanzas y recomendaciones; y redactar los informes.

Principio de no ocasionar daños

Las intervenciones de los donantes «no ocasionan daños» si sus consecuencias son positivas o, como mínimo, neutras, para (a) los procesos políticos del país; (b) la legitimidad del Estado ante la sociedad; (c) las relaciones entre el Estado y la sociedad; (d) las expectativas de la sociedad respecto al Estado; y (e) las competencias del Estado para desempeñar sus funciones básicas.

Evaluación conjunta

Evaluación en que participan distintos donantes, asociados o ambos.

Aprendizaje conjunto

El hecho de que el aprendizaje propiamente dicho se produzca en el plano de cada persona individual, organización y red, tanto de los asociados como de los donantes.

Asociación

El grado de «asociación» depende de cuánto cooperen las organizaciones e instituciones participantes en el proceso de evaluación.

Aprendizaje a través de la práctica

Proceso por el cual las personas comienzan directamente llevando a cabo las actividades y desarrollan las competencias correspondientes a través de esa experiencia.

Aprendizaje a través del cambio

Proceso por el cual una organización cambia parte de sus estructuras o procedimientos (por ejemplo, crea una función de evaluación) y, a continuación, desarrolla las prácticas vinculadas con esos cambios.

Aprendizaje a través de la conexión

Proceso por el cual primero se reestructuran las redes (por ejemplo, mayor atractivo y legitimidad de una asociación de evaluación profesional), con las consecuencias que ello ejerce en las opiniones y convicciones (por ejemplo, consenso sobre las normas de evaluación).

Rendición de cuentas recíproca

Comunicación mutua de los logros en relación con los compromisos entre asociados y donantes, así como el sometimiento a debate de estos logros en el marco de un diálogo estructurado.

Asociación entre asociados y donantes

El grado de «asociación entre asociados y donantes» dependerá de cuánto cooperen las organizaciones e instituciones del país y los donantes en el proceso de evaluación.

Perfil de asociado y donantes

El grado de asociación entre asociados y donantes en todas las dimensiones del proceso de evaluación, desde la decisión hasta la distribución y el aprovechamiento de los resultados, pasando por la realización de la evaluación en sí.

Apéndice 3: Bibliografía

Acemoglu D., Bimpikis K., Ozdaglar A. (2010) Dynamics of Information Exchange in Endogenous Social Networks; MIT - NBER Working Paper.

Feinstein O. (2003) Lessons Learned from World Bank Experiences in Joint Evaluation. Paper prepared for the DAC Working Party on Aid Evaluation workshop «Partners in Development Evaluation: Learning and Accountability», París, 25-26 de marzo.

High Level Forum on Aid Effectiveness (2011) Busan Partnership for Effective Development Co-operation.

High Level Forum on Aid Effectiveness (2011) Results and Mutual Accountability Building Block, Concept Note.

Levitt, Barbara, March, James G. (1988) Organizational Learning in: Annual Review of Sociology 14. 319-340.

OCDE (2006) Guidance for managing joint evaluations. DAC Evaluation Series.

OCDE (2010) Do No Harm - International Support for State building.

OCDE (2012) Supporting Evaluation Capacity Development: Tips for “capacity-friendly” evaluation in development agencies.

Paris Declaration Evaluation Secretariat (2012) Workshop Report on Lessons Learned From International Joint evaluations, Ministerio de Economía, Finanzas e Industria francés, Red CAD sobre evaluación del desarrollo, Secretaría de Evaluación de la Declaración de París, París, 6-7 de febrero de 2012.

Romano A., Secundo G. eds. (2009) Dynamic Learning Networks: Models and Cases in Action. Springer.

Steer L., Wathne C., Driscoll R. (2008) Mutual Accountability at the Country Level - A Concept and Emerging Good Practice. Overseas Development Institute Paper.

Segone M. ed. (2009) Country-led monitoring and evaluation systems- Better evidence, better policies, Better development results; Evaluation Working Papers (EWP); UNICEF.

PNUD, CDP (2011) Textos de la segunda conferencia internacional sobre competencias de evaluación nacionales; Johannesburgo, Sudáfrica.

Apéndice 4: Aprendizaje a través de la práctica en los diversos niveles

En la Tabla 2 se explica cómo aprenden las personas, las organizaciones y las redes (en líneas). La primera columna representa el proceso de aprendizaje normal, como el «aprendizaje a través de la formación» en el caso de las personas individuales. La segunda columna describe el proceso de aprendizaje alternativo, como el «aprendizaje a través de la formación» en el caso de las personas individuales.

Las tres filas de la tabla 2 se corresponden con las tres primeras cadenas lógicas de la figura 1. Es más probable que el aprendizaje a través de las evaluaciones colaborativas entre asociados y donantes siga el proceso alternativo (segunda columna) que el proceso convencional (primera columna).

Tabla 2: Tres niveles de aprendizaje

	Proceso de aprendizaje convencional	Proceso de aprendizaje alternativo
Personas	1- Enseñanza/formación 2- Realización de actividades que requieren las competencias adquiridas	1- Realización de actividades 2- Desarrollo de las competencias correspondientes <i>(Aprendizaje a través de la práctica)</i>
Organizaciones	1- Obtención de experiencia 2- Consagración de las enseñanzas aprendidas en cambios organizativos	1- Introducción de los cambios organizativos 2- Desarrollo de las prácticas y la cultura asociados con estos cambios <i>(Aprendizaje a través del cambio)</i>
Redes	1- Intercambio de ideas e información 2- Remodelación de la configuración de los centros neurálgicos de la red	1- Reorganización de las conexiones de la red 2- Transmisión de los cambios culturales asociados con las nuevas conexiones <i>(Aprendizaje a través de la conexión)</i>

El aprendizaje es un proceso individual que permite a las personas aplicar nuevas aptitudes y competencias. Normalmente, las **personas aprenden** adquiriendo primero las competencias y, después, aplicándolas en las actividades subsiguientes. El aprendizaje a través de la práctica es el proceso alternativo que consiste en llevar a cabo las actividades en primer lugar y desarrollar las competencias a través de esa experiencia.

El aprendizaje es, en esencia, un proceso individual. Por ello, el término «aprendizaje organizativo» debe entenderse metafóricamente. Aunque varios empleados de una organización aprendan juntos lo mismo, su organización no habrá aprendido nada si se trasladan a otro lugar de trabajo. El

aprendizaje organizativo es independiente de los agentes individuales. Se produce reconociendo en primer lugar las enseñanzas derivadas de la experiencia y, a continuación, consagrándolas en procedimientos organizativos modificados²¹ (por ejemplo, incluir una unidad de evaluación en el organigrama, incluir la aptitud de evaluación entre los criterios de contratación, convocar reuniones periódicas de coordinación centradas en la evaluación, incluir un capítulo sobre evaluación en el informe anual de actividad). El término «aprendizaje a través del cambio» se propone en esta nota para reflejar el proceso alternativo por el cual una organización cambia sus procedimientos (por ejemplo, crea una función de evaluación) y, a continuación, desarrolla las nuevas prácticas vinculadas con esos cambios.

Otra metáfora es la del aprendizaje social, a través del cual las personas actualizan sus convicciones y opiniones como consecuencia de las interacciones con las diversas redes sociales²². La investigación reciente sobre redes de aprendizaje dinámicas muestra que el aprendizaje social se produce cuando las personas se encuentran a poca distancia de los centros neurálgicos de confianza que reciben y distribuyen gran cantidad de información²³. Siguiendo la lógica de este razonamiento para avanzar un paso más, en esta nota se define «**aprendizaje de red**» como el hecho de que las personas cambian sus convicciones y opiniones y modifican sus conexiones sociales en consecuencia, lo que lleva a las redes a adaptarse reconfigurando sus centros neurálgicos. Una vez más, el término «aprendizaje a través de la conexión» refleja el proceso alternativo por el cual primero se reestructuran las redes (por ejemplo, mayor atractivo y legitimidad de una asociación de evaluación profesional), con las consecuencias que ello ejerce en las opiniones y convicciones (por ejemplo, consenso sobre las normas de evaluación).

²¹ Levitt y March, 1988.

²² Romano y Secundo, 2009.

²³ Acemoglu et al., 2010.

Apéndice 5: Asignación de los marcos nacionales de seguimiento y evaluación (SyE)

	Región ^{2/}	PNB/cápita ^{1/} 2012	Estudio de la Declaración de París, 2011								Sociedad de evaluación Nac./Reg.
			DELP/PND ^{3/}				Marco de SyE ^{4/}				
			Ind. PDS 1				Ind. PDS 11				
			Global	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Global	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	
Afganistán	AS	PRR	C	C	B	C	C	D	C	C	Sí
Bangladés	AS	PRR	C	C	C	B	C	C	B	C	Sí
Benín	ASS	PRR	B	C	B	B	D	C	D	D	Sí
Bolivia	ALC	PRMB	C	N/D	N/D	N/D	C	N/D	N/D	N/D	Sí
Camboya	EAP	PRR	B	B	B	B	C	C	B	C	No
Camerún	ASS	PRMB	C	C	B	C	B	C	B	B	Sí
Colombia	ALC	PRMA	B	N/D	N/D	N/D	B	N/D	N/D	N/D	Sí
Ghana	ASS	PRMB	B	N/D	N/D	N/D	C	N/D	N/D	N/D	Sí
Indonesia	EAP	PRMB	B	B	B	C	B	B	C	B	Sí
Malawi	ASS	PRR	B	B	B	C	C	C	C	C	Sí
Mali	ASS	PRR	C	N/D	N/D	N/D	C	N/D	N/D	N/D	Sí
Mozambique	ASS	PRR	B	B	B	C	C	C	B	C	No
Nepal	AS	PRR	D	D	D	C	B	B	B	B	Sí
Filipinas	EAP	PRMB	B	C	C	B	C	C	C	B	Sí
Samoa	EAP	PRMB	C	D	C	C	C	C	B	C	No
Senegal	ASS	PRMB	C	N/D	N/D	N/D	C	N/D	N/D	N/D	Sí
Sudáfrica	ASS	PRMA	B	C	B	B	B	B	C	B	Sí
Sri Lanka	AS	PRMB	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	Sí
Uganda	ASS	PRR	B	B	B	B	C	C	C	D	Sí
Vietnam	EAP	PRMB	B	B	B	C	B	B	B	B	Sí
Zambia	ASS	PRMB	B	B	B	B	C	C	C	C	Sí

Notas: 1/ Metodología del Atlas del Banco Mundial: PRR: país de renta reducida; PRMB: país de renta media-baja; PRMA: país de renta media-alta; 2/ Clasificación regional del Banco Mundial: AS: Asia del sur; ALC: América Latina y el Caribe; ASS: África Subsahariana; EAP: Este de Asia y el Pacífico; 3/ **Indicador 1**: Criterio 1: marco estratégico unificado; Criterio 2: prioridades claramente identificadas; Criterio 3: políticas con gestión correcta de costes (en las que se vinculan las estrategias a las asignaciones presupuestarias); se requiere una puntuación mínima de B para considerar sólida la estrategia de desarrollo nacional; 4/ **Indicador 11**: Criterio 1: calidad de la información generada; Criterio 2: acceso a la información por parte de los interesados; Criterio 3: sistemas coordinados de seguimiento y evaluación (SyE); se requiere una puntuación mínima de B para considerar que el marco orientado a resultados está bien desarrollado.

Apéndice 6: Evaluación conjunta de la cooperación al desarrollo entre Ghana y Dinamarca²⁴

Dinamarca presta asistencia a Ghana desde su independencia en 1957. La evaluación abarcó la totalidad de la cooperación al desarrollo entre ambos países entre 1990 y 2006. Se produjo en un momento en que la cooperación al desarrollo bilateral se estaba reestructurando en consonancia con la Estrategia de asistencia conjunta a Ghana. La evaluación se llevó a cabo conjuntamente y se procuró que Dinamarca y Ghana trabajasen como iguales. Este ejercicio ha permitido descubrir los principales obstáculos encontrados en la cooperación al desarrollo y aumentar la sensibilización de ambas partes sobre los elementos necesarios para que este proceso contribuya al desarrollo sostenible del país asociado.

Fechas clave

- Inicio: mayo de 2007
- Fase de elaboración del informe: de mediados de septiembre de 2007 a febrero de 2008
- Publicación: agosto de 2008

Perfil de asociado y donantes

Dinamarca estuvo representada por el Departamento de Evaluación del Ministerio de Asuntos Exteriores danés (EVAL) y Ghana, por la Comisión de Planificación del Desarrollo Nacional (NDPC, National Development Planning Commission). Ninguna otra organización del país asociado ha tomado parte activa en la gestión del proceso de evaluación. El perfil de asociado y donantes se describe a continuación:

- **Decisión de realizar la evaluación, con su fecha, ámbito o propósito principal:** la organización del país donante tomó la iniciativa y desarrolló un documento de enfoque que abarcaba el ámbito y el propósito de la evaluación. A continuación, el documento se sometió a debate entre las organizaciones del asociado y el donante. En enero de 2007 se firmó un protocolo de acuerdo para garantizar que las expectativas de ambas partes fuesen parecidas.
- **Establecimiento de los mecanismos de cooperación:** en el protocolo de acuerdo se hicieron constar las funciones y responsabilidades de las dos organizaciones con toda claridad y se creó un grupo de dirección de la evaluación conjunta. Su presidente era danés.
- **Obtención y canalización de los recursos financieros:** los recursos financieros los proporcionó la parte donante. El país asociado aportó el personal y el apoyo administrativo, pero tuvo que hacer frente a dificultades prácticas porque no se había dotado ningún presupuesto (para viajes, por ejemplo).
- **Establecimiento de la estructura de gestión:** además del grupo de dirección conjunta, se crearon dos grupos de referencia, uno en Ghana y otro en Dinamarca. Estos grupos de referencia estaban compuestos de personas versadas en las prácticas y metodologías de evaluación, así como en los asuntos relacionados con la cooperación al desarrollo (entre Dinamarca y Ghana). Aportaron comentarios e insumos durante todo el proceso de evaluación. Las reuniones y las comunicaciones se realizaron de forma presencial, por videoconferencia y por correo electrónico. Se organizaron seminarios con los consultores y numerosas reuniones de los grupos de referencia en las fases inicial y de síntesis.

²⁴ Este apéndice no está concluido, porque está previsto recibir comentarios de varios agentes participantes.

- **Remisión a las normas de evaluación:** ambas partes acordaron llevar a cabo la evaluación de conformidad con las directrices y las normas de calidad del CAD.
- **Desarrollo de los términos de referencia:** las cuestiones de evaluación decisivas se debatieron en la primera reunión del grupo de dirección celebrada en Accra, basándose en el documento de enfoque. A continuación se desarrollaron y debatieron los términos de referencia de la evaluación en reuniones de los grupos de referencia en los dos países. El grupo de dirección conjunto se encargó de concluir los términos de referencia.
- **Contratación de los servicios de evaluación:** se decidió utilizar los procedimientos de contratación daneses para el proceso de licitación del ejercicio de evaluación, en parte porque era este país el que financiaba la evaluación y, en parte, porque se consideraba demasiado complejo utilizar las normas de contratación ghanesas. La licitación se llevó a cabo de conformidad con las normas de la UE y estuvo abierta por igual a integrantes y no integrantes de la Unión Europea. El comité de selección estaba compuesto por los departamentos de contratación y evaluación de Danida y el representante del NDPC, más un observador del Ministerio de Finanzas y Planificación Económica de Ghana.
- **Establecimiento de las relaciones contractuales:** un importante criterio en el proceso de selección fue la participación de consultores ghaneses en el equipo de evaluación. La evaluación se confió a una firma de consultoría alemana (Particip) que había subcontratado a cuatro expertos ghaneses. Uno de ellos era parte de la plantilla fija de una firma de consultoría de Ghana. Dos tenían conexiones flexibles con organizaciones del país y el cuarto era autónomo.
- **Determinación de la composición del equipo de evaluación:** el equipo seleccionado incluía a cuatro miembros ghaneses y tres europeos. El jefe del equipo era europeo y el jefe adjunto era ghanés. Al principio de los trabajos se celebró una reunión de consolidación del equipo, para establecer criterios de entendimiento comunes respecto al enfoque utilizado en la evaluación (tales como el uso de la lógica de intervención y las preguntas de evaluación que se desarrollaron posteriormente a partir de los términos de referencia).
- **Desarrollo del método de evaluación:** el jefe del equipo desarrolló el borrador del método que se sometió a un debate exhaustivo con los miembros ghaneses del equipo. A continuación, el equipo de evaluación debatió el método y el plan de trabajo de recolección de datos con los dos grupos de referencia.
- **Elaboración del borrador de resultados de la evaluación:** dentro del proceso analítico, los miembros del equipo de evaluación redactaron un total de ocho documentos temáticos y de trabajo sobre sectores concretos. El jefe del equipo redactó las conclusiones y recomendaciones generales con los insumos de los miembros del equipo. Los miembros de los dos grupos de referencia comentaron los borradores de todos los documentos.
- **Valoración de la calidad de la evaluación:** un consultor europeo externo realizó un control de calidad para comprobar en qué medida la evaluación era conforme con las normas de calidad del DAC. También se consultó a varios miembros de la comunidad académica ghanesa para que aportasen comentarios por escrito.
- **Debate sobre los resultados del borrador de la evaluación:** en diciembre de 2007 se organizó en Ghana un seminario con las partes interesadas para obtener retroalimentación sobre los resultados del borrador de la evaluación por parte de los funcionarios, el personal, los asesores y otros participantes clave en la cooperación al desarrollo entre Ghana y

Dinamarca. Este seminario resultó ser de gran utilidad porque, al igual que en muchos otros lugares de África, en Ghana la cultura oral está mucho más arraigada que la escrita.

- **Conclusión del contenido del informe:** se recibieron comentarios por escrito sobre el borrador definitivo del informe aportados por los miembros de los dos grupos de referencia y por la Embajada Danesa en Accra.
- **Distribución de los resultados:** el informe definitivo se debatió en el Comité del programa de Danida y se presentó al Ministro de Cooperación al Desarrollo. Se publicó en el sitio web de Danida. Se insertó un vínculo al informe de evaluación en el sitio web del NDPC. En octubre de 2008, se celebró una reunión pública en Dinamarca. Se distribuyeron copias impresas y discos CD en los dos países. Por último, el informe se presentó también en una reunión celebrada en Ghana en noviembre de 2008.

Características que promueven el desarrollo de competencias

A continuación se resaltan algunas características que promueven el desarrollo de competencias para reforzar los sistemas de evaluación nacionales:

- **Deben participar las organizaciones nacionales pertinentes en el lado de la demanda:** el NDPC es un organismo de evaluación central, con responsabilidad para la evaluación nacional. No participa en la aplicación de la cooperación al desarrollo de manera tan próxima y directa como el Ministerio de Finanzas y Planificación Económica de Ghana, por ejemplo. Una institución de este tipo puede ayudar a que las evaluaciones promovidas externamente resulten más útiles para el país y, en un plano más práctico, puede prestar apoyo a los consultores de evaluación concertando entrevistas y organizando seminarios.
- Las **responsabilidades** confiadas a la organización del asociado se habían definido con claridad, aunque no se habían dotado plenamente los recursos necesarios para desempeñar su función. Desempeñó una función clave en fases vitales del proceso de evaluación y un directivo del NDPC formó parte del grupo de dirección, aunque sin ocupar un puesto de liderazgo.
- Los consultores ghaneses formaban parte integrante del **equipo de evaluación** y realizaron aportaciones importantes, tanto en cuanto a la investigación para la evaluación como en cuanto a la redacción de los informes.
- Los **resultados del borrador de la evaluación** se debatieron con las partes interesadas del país.
- Los resultados de la evaluación se **distribuyeron** a través de los canales nacionales, como el sitio web del NDPC.

Otras características del proceso de evaluación no contribuyeron al desarrollo de competencias:

- La evaluación se inició en un momento que encajó principalmente con las necesidades del donante.
- En el proceso se utilizaron los canales de financiación y los procedimientos de contratación del donante.

Aprendizaje

Aprendizaje individual

- Los **funcionarios ghaneses** que tomaron parte en el grupo de dirección de la evaluación y en el proceso de contratación afirman que obtuvieron una experiencia útil que aplican desde entonces.
- Los **consultores ghaneses** también obtuvieron una mayor experiencia, así como información sobre métodos alternativos de realización de evaluaciones para, por ejemplo, desarrollar y estructurar preguntas de evaluación, diagramas de impacto, herramientas de recolección de datos y redacción de informes.

Aprendizaje organizativo

- El **NDPC** no ha institucionalizado su proceso de participación en evaluaciones del donante o institucionales de otro tipo.
- La **firma de consultoría ghanesa** ha adoptado, tras la evaluación, el enfoque de desarrollo metodológico conjunto con otros colaboradores.

Aprendizaje de red

- El foro de seguimiento y evaluación de Ghana (GMEF, por sus siglas en inglés) recurrió a uno de los consultores participantes en esta evaluación para intercambiar experiencias.

La evaluación conjunta entre Ghana y Dinamarca ha reforzado las competencias individuales de los funcionarios y consultores ghaneses participantes. También se han reforzado en el plano organizativo de la firma de consultoría ghanesa y en el nivel de red. No se ha observado nada respecto a la organización del país asociado.

Fuentes

Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca, *Joint evaluation of the Ghana-Denmark Development Co-operation from 1990 to 2006*, agosto de 2008.

Mensa-Bonsu, I. y Holm Andersen, M., Involving Developing Countries in the Evaluation of Development Cooperation: The Case of a Joint Evaluation of Development Cooperation between Ghana and Denmark, en *Evaluation*, julio de 2010, vol. 16 nº 3, páginas 295-308.

Comentarios de los agentes participantes (5) sobre una versión en borrador.

Apéndice 7: Evaluación conjunta del Plan decenal de educación de Benín (Benín, AFD, Danida)²⁵

En 2006, Benín definió una política decenal de educación (2006-2015), la PDDSE²⁶, dirigida a dar prioridad al sector educativo como parte de su estrategia de reducción de la pobreza. Abarcaba la escolarización desde la educación infantil hasta la universidad, así como la investigación, la formación profesional y la alfabetización. La PDDSE está dividida en tres fases: 2006-2008, 2009-2011 y 2012-2015. La aplicación de esta política ha recibido apoyo de donantes desde el principio, conforme a los principios de armonización y coordinación. Estaba previsto efectuar evaluaciones de término medio al final de cada una de las fases de la PDDSE, pero no se llevó a cabo ninguna evaluación independiente hasta 2011, momento en que se inició la evaluación de término medio conjunta. Los hallazgos y las recomendaciones de la evaluación se han utilizado para elaborar y formular la tercera fase de la estrategia educativa del país.

Fechas clave

- Inicio: febrero de 2011
- Fase de elaboración del informe: agosto de 2011
- Publicación: febrero de 2012

Perfil de asociado y donantes

La evaluación del sector educativo fue iniciada por las unidades de evaluación de Danida (Dinamarca) y la Agencia francesa de desarrollo (AFD, Agence Française de Développement) (Francia), en colaboración con el Observatorio de cambio social de Benín (OCS²⁷). Una amplia gama de partes interesadas estuvo vinculada al proceso de evaluación dentro del Comité de Local de Referencia (CLR²⁸).

El perfil de asociado y donantes se describe a continuación:

- **Decisión de realizar la evaluación, con su fecha, ámbito o propósito principal:** la primera iniciativa de evaluación conjunta partió de los organismos de desarrollo de Dinamarca, Francia y los Países Bajos; el gobierno de Benín que nombró al OCS como su representante. Después de comenzar, la evaluación se interrumpió tras la fase inicial a causa de las divergencias en el equipo de evaluación seleccionado respecto al alcance de la tarea. Los organismos de desarrollo de Dinamarca, Francia y el gobierno de Benín decidieron poner en marcha la evaluación de nuevo con un alcance mejor delimitado, por lo apremiante de los plazos. Se inició un proceso de contratación, se identificó a un nuevo consultor en diciembre de 2010 y el proceso de evaluación propiamente dicho se relanzó a principios de 2011. Esta decisión se tomó en el Comité de gestión de la evaluación con el visto bueno del Comité local de referencia.

²⁵ Este apéndice no está concluido, porque está previsto recibir comentarios de varios agentes participantes.

²⁶ *Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Éducation.*

²⁷ *Observatoire du changement social.*

²⁸ *Comité local de référence.*

- **Establecimiento de los mecanismos de cooperación:** se firmó un protocolo de acuerdo entre el OCS y los donantes (representados por la AFD) para establecer con claridad las funciones y responsabilidades de ambas partes.
- **Obtención y canalización de los recursos financieros:** los donantes proporcionaron los recursos económicos; el OCS prestó apoyo intelectual y administrativo.
- **Establecimiento de la estructura de gestión:** el Comité de gestión de la evaluación (CGE²⁹) asumió la responsabilidad de adoptar las principales decisiones en el proceso de evaluación. Estaba compuesto por representantes de la AFD, Danida y el OCS. El trabajo se llevó a cabo mediante mensajes de correo electrónico y videoconferencias. El Comité local de referencia (CLR) reunió a representantes individuales de varias organizaciones e instituciones del sector educativo, tales como ministerios, federaciones, organizaciones de la sociedad civil, etc. Este Comité comentó los documentos de trabajo y aportó insumos durante todo el proceso de evaluación. El trabajo se llevó a cabo mediante comunicación y reuniones presenciales.
- **Remisión a las normas de evaluación:** los criterios de evaluación eran conformes con las directrices del CAD.
- **Desarrollo de los términos de referencia:** los primeros términos de referencia fueron desarrollados por la AFD, que dirigía el proceso de evaluación en 2009. Danida (EVAL) asumió la dirección de la evaluación cuando se reinició y elaboró los términos de referencia revisados. En ambos casos, los términos de referencia se redactaron dentro de un proceso de interacción con los integrantes del Grupo de dirección.
- **Contratación de los servicios de evaluación:** se utilizaron los procesos de contratación daneses para la licitación del ejercicio de evaluación, puesto que Danida dirigía el Grupo de dirección. El CGE desempeñó la función de comité de selección.
- **Establecimiento de las relaciones contractuales:** la evaluación se confió a una firma de consultoría europea (COWI) que había subcontratado a un consultor autónomo de Benín.
- **Determinación de la composición del equipo de evaluación:** el equipo seleccionado incluía a tres miembros europeos, incluido el jefe del equipo, y un consultor beninés.
- **Desarrollo del método de evaluación:** el método de evaluación se desarrolló durante la fase inicial. El consultor beninés participó en la elección de las seis visitas in situ y en la redacción de los cuestionarios. El equipo de evaluación debatió los borradores del método y del plan de trabajo de recolección de datos con el CGE y el CLR.
- **Elaboración del borrador de resultados de la evaluación:** cada experto escribió la parte del informe definitivo correspondiente a su área de especialización. El consultor de Benín se encargó del tema del desempeño presupuestario y realizó recomendaciones sobre cómo garantizar una gestión sostenible y equilibrada del sector a medio y largo plazo. El hecho de que perteneciese a un equipo independiente permitió que sus recomendaciones fuesen más precisas. El jefe del equipo fue responsable de coordinar la elaboración del informe definitivo, garantizar la coherencia entre los diversos insumos y gestionar los comentarios de las partes interesadas. Las partes interesadas aportaron comentarios a los borradores de los documentos. Entre ellas, había miembros del CLR y más de cien representantes de organizaciones del sector educativo.
- **Valoración de la calidad de la evaluación:** conforme al sistema de garantía de calidad de COWI, se elaboró un plan de garantía de calidad al principio de la tarea. En él, se describía lo

²⁹ *Comité de gestion de l'évaluation.*

que debería valorarse antes de que se entregaran los informes al CGE. El jefe del equipo evaluó la calidad de los insumos de los expertos en relación con los términos de referencia. Un responsable de calidad de COWI evaluó los informes inicial y definitivo. El jefe del equipo aprobó todos los documentos elaborados por el equipo de evaluación.

- **Debate sobre los resultados del borrador de la evaluación:** se organizó un seminario con las partes interesadas en junio de 2011 en Benín, para obtener retroalimentación sobre los resultados del borrador de la evaluación. Este seminario congregó a todos los miembros del CGE y el CLR, así como a otros agentes del sector educativo pertenecientes a organizaciones de la sociedad civil y consultorías. El seminario comenzó con una presentación de los resultados de la evaluación, seguida de debates en cuatro grupos de trabajo.
- **Conclusión del contenido del informe:** en el informe definitivo se tuvieron en cuenta los comentarios de los grupos de trabajo, así como las observaciones por escrito de los miembros del CGE y el CLR. Estos comentarios se tomaron en consideración tras un intercambio de impresiones entre el equipo de evaluación y el CGE.
- **Distribución de los resultados:** la AFD publicó el informe definitivo y, además, envió más de cien copias al OCS, que las distribuyó entre todos los miembros del CLR. Asimismo, el OCS organizó una presentación a principios de 2012. El informe definitivo se publicó en los sitios web de la AFD y de Danida.
- **Seguimiento de la utilización:** tras la publicación del informe, se organizaron dos reuniones con todas las partes interesadas, con objeto de poner en práctica las recomendaciones, en especial la de establecer una unidad de gestión para la PDDSE. En la actualidad, se está creando esta unidad.

Características que promueven el desarrollo de competencias

La evaluación conjunta presentaba algunas características que promueven el desarrollo de competencias, que se resaltan a continuación:

- **Deben participar las organizaciones nacionales pertinentes en el lado de la demanda:** el OCS es un organismo de evaluación nacional, con responsabilidad de seguimiento nacional y evaluación de políticas de desarrollo, en particular las dirigidas al crecimiento, la reducción de la pobreza y la consecución de los Objetivos del Milenio. No participa directamente en la aplicación de la cooperación al desarrollo como, por ejemplo, los ministerios vinculados al sector educativo. Una institución de este tipo puede ayudar a que las evaluaciones promovidas externamente resulten más útiles para el país, así como a vincular a todas las partes interesadas. En un plano más práctico, puede prestar apoyo a los consultores de evaluación concertando entrevistas y organizando seminarios.
- Las **responsabilidades** confiadas a la organización del asociado se habían definido con claridad. El OCS participó exhaustivamente en todo el proceso y se encargó de la dirección conjunta del proceso de evaluación. Desempeñó una función esencial en fases cruciales del proceso de evaluación, al permitir el diálogo y el intercambio de impresiones entre el CGE y el CLR.
- Un consultor beninés tomó parte en **el equipo de evaluación.**
- Los **resultados del borrador de la evaluación** se debatieron extensamente con las partes interesadas del país.
- Los resultados de la evaluación se **distribuyeron** en el país a través del OCS.

- La evaluación se **inició en el momento oportuno** para la preparación de la tercera fase de la PDDSE.

Otras características del proceso de evaluación no contribuyeron al desarrollo de competencias:

- No participó ninguna organización beninesa en el lado de la oferta.
- En el proceso no se utilizaron los canales de financiación y los procedimientos de contratación nacionales.

Aprendizaje

Aprendizaje individual

- Los **funcionarios benineses** que participaron en los comités de gestión de la evaluación no han mencionado ningún aprendizaje especial.
- El **consultor beninés** adquirió nuevos conocimientos sobre cómo configurar un marco de evaluación de una política nacional.

Aprendizaje de red

- Las redes de evaluación de Benín no están muy desarrolladas, por lo que esta evaluación conjunta no ha ejercido ningún impacto en esta área.

La evaluación conjunta del Plan decenal de educación de Benín ha reforzado las competencias del lado de la oferta e individuales, pero no las organizativas, porque ninguna firma de consultoría beninesa participó en la evaluación. El lado de la demanda del país asociado no ha señalado ningún desarrollo de competencias, ni tampoco en cuanto a las redes de evaluación beninesas.

Fuentes

AFD y Danida, *Evaluation à mi-parcours du Plan décennal de développement du secteur de l'éducation du Bénin (PDDSE 2006-2015)*, febrero de 2012.

Comentarios de los agentes participantes (4) sobre una versión en borrador.