UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS DE PROYECTOS EN LA OFICINA REGIONAL DE UICN PARA MESOAMÉRICA

Trabajo final de investigación aplicada sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrados en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo para optar al grado y título de Maestría profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo

GINA SARE BENITES

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica
2011

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por bendecir mi vida, la de mi familia y la de todas las personas que quiero y aprecio mucho.

A doña Marta Picado Mesén, ex Directora de la Maestría en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la UCR, por sus enseñanzas, apoyo, confianza, palabras de aliento y muestras de aprecio a lo largo de todo el tiempo que he estado en Costa Rica.

A Alejandro Imbach, mi Director de Tesis, por sus enseñanzas, orientaciones, acompañamiento, dedicación, paciencia, persistencia y palabras de motivación durante el periodo que ha durado esta evaluación. Siempre le estaré agradecida.

A don Jesús Cisneros, Coordinador de la Unidad de M&E de ORMA, por su colaboración en el desarrollo de esta evaluación.

A mis compañeras y compañeros de la Maestría, por su amistad, muestras de cariño y aprecio, confianza y por haberme hecho sentir tan a gusto en Costa Rica.

Y por último, al Dr. Charles Aker, por su amistad y apoyo incondicional; al Lic. Juan Carlos Ortega, por su apoyo durante todo este tiempo; a la Lic. Montserrat Gómez de la Fuente por su linda amistad; a la Máster Ileana Rodríguez; a la Lic. Cecilia Torres Llosa; a la Lic. Esperanza Trigoso; y a mis dos grandes amigas, la Máster Evelyn Mac Dowall y la Lic. Julia Revilla.

Para ellas y ellos,
muchas gracias por todo.

”Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo.”

Dra. Alicia Vargas Porras

Representante de la Decana

Sistema de Estudios de Posgrado

Magister Alejandro Imbach Bartol

Profesor Guía

M.Sc. Marta Picado Mesén

Lectora

Magister Ileana Rodríguez López

Lectora

Magister Diego Mora Valverde

Representante del Director

Programa de Posgrado en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo

Gina Sare Benites

Sustentante

Tabla de contenidos

Dedicatoria ii

Agradecimientos iii

Hoja de aprobación iv

Tabla de contenidos v

Resumen en español ix

Lista de tablas x

Lista de figuras xi

Lista de gráficos xii

Lista de abreviaturas xiii

Introducción 1

CAPÍTULO I: Contexto y antecedentes de la gestión de la evaluación externa de proyectos en ORMA

1.1 Contexto institucional 3

1.1.1 La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza 3

1.1.2 La Oficina Regional de la UICN para Mesoamérica 6

1.2 Antecedentes institucionales 10

1.2.1 Política de la evaluación de la UICN 10

1.2.2 Metaevaluaciones en la UICN 13

1.2.3 Manual de evaluación de la UICN 14

CAPÍTULO II: Marco evaluativo

2.1 Antecedente de la evaluación 17

2.2 Contexto de la evaluación 18

2.3 Condiciones que favorecieron o limitaron la evaluación 21

2.4 Justificación de la evaluación 22

2.5 Problema de evaluación 23

2.6 Objeto de evaluación 24

2.7 Objetivos de evaluación 25

2.8 Interrogantes de evaluación 25
2.9 Criterios de evaluación 26

Capítulo: III: Marco teórico referencial

3.1 ¿Qué se entiende por gestión? 32
3.2 ¿Qué se entiende por gestión de la evaluación externa de proyectos? 33
3.2 1 Delimitación conceptual de la evaluación externa de proyectos 33
3.2.2 Definición de la gestión de la evaluación externa de proyectos 37
3.2.3 Roles de los implicados en la gestión de la evaluación externa de proyectos 37
3.2.4 Fases de la evaluación en la gestión de la evaluación externa de proyectos 38
3.2.5 Esquema de la gestión de la evaluación externa de proyectos 40
3.2.6 ¿Qué se entiende por aprendizaje y adaptabilidad? 43
3.2.7 ¿Qué se entiende por legitimidad organizacional? 45
3.3 Modelo de la gestión de la evaluación externa de proyectos 47

CAPÍTULO IV: Acercamiento metodológico

4.1 Tipo de evaluación 50
4.2 Enfoque de evaluación 50
4.3 Participantes de la evaluación 52
4.3.1 Personal de ORMA 52
4.3.2 Personal externo a ORMA 54
4.4 Modelo evaluativo 54
4.5 Técnicas e instrumentos de evaluación 57
4.6 Abordaje procedimental 57
4.6.1 Fase I: Fase exploratoria 58
4.6.2 Fase II: Formulación del primer marco teórico referencial 59
4.6.3 Fase III: Recolección de información (trabajo de campo) 60
4.6.4 Fase IV: Reformulación del marco teórico referencial 63
4.6.5 Fase V: Validación de resultados 63
4.6.6 Fase VI: Redacción del informe de evaluación 64
4.7 Recolección y análisis de la información 65

CAPÍTULO V: Hallazgos y conclusiones

5.1 ¿De qué manera se lleva a cabo la gestión de evaluación externa de proyectos en ORMA?, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades? 68

5.1.1 Fase de negociación de la evaluación 69

5.1.2 Fase de diseño de la evaluación 70

5.1.3 Fase de implementación y seguimiento de la evaluación 73

5.1.4 Otros temas 79

5.1.5 Uso del Manual de evaluación de la UICN 80

5.2 ¿De qué manera ORMA usa la evaluación para promover el aprendizaje a nivel del equipo técnico de proyecto y a nivel del Área de Programa? 84

5.2.1 Uso del proceso de la evaluación para promover el aprendizaje del personal de la organización responsable de gestionar la evaluación externa de proyectos 85

5.2.2 Uso de los resultados de la evaluación para promover el aprendizaje a nivel del equipo técnico de proyecto 86

5.2.3 Uso de los resultados de la evaluación para promover el aprendizaje a nivel del Área de Programa 87

5.3 ¿De qué manera las acciones estratégicas que se realizan durante los procesos de la evaluación están incidiendo en la legitimidad de la organización frente a su personal interno? 88

5.4 ¿En qué medida el Manual de evaluación de la UICN contiene los elementos metodológicos necesarios para su aplicación efectiva? 90

5.5 ¿En qué medida los lineamientos del Manual son comprehensivos de los estándares de calidad actuales en el campo de la evaluación? 96

CAPÍTULO VI: Recomendaciones

6.1 Normalización de la gestión de la evaluación externa de proyectos 102

6.2 Fase de negociación de la evaluación 103

6.3 Fase de diseño de la evaluación 103

6.4 Fase de implementación y seguimiento de la evaluación 105

6.5 Otros temas relacionados con las fases de la evaluación 107
6.6 Uso de la evaluación para el aprendizaje del Área de Programa 107
6.6.1 A nivel del equipo técnico de proyecto 107
6.6.2 A nivel del Área de Programa 108
6.7 Uso de la evaluación para el fortalecimiento de la legitimidad organizacional 109
6.8 Manual de evaluación de la UICN 110
6.8.1 Reorganización de los contenidos del Manual 110
6.8.2 Actualización de los contenidos del Manual 110

CAPÍTULO VII: Lecciones aprendidas en el proceso de evaluación

7.1 Lecciones aprendidas en la negociación y acuerdos de la evaluación 113
7.2 Lecciones aprendidas en la implementación de la evaluación 114
7.3 Lecciones aprendidas en los talleres realizados 116

Bibliografía 118
Bibliografía citada 118
Bibliografía consultada 119
Sitios Web 121

Anexos

Anexo 1: Lista de documentos revisados 123
Anexo 2: Lista de personas entrevistadas y encuestadas 125
Anexo 3: Guía de entrevista semiestructurada para el personal de ORMA 126
Anexo 4: Guía de entrevista semiestructurada para el evaluador externo 128
Anexo 5: Cuestionario: Guía de la gestión de la evaluación en la UICN 129
Anexo 6: Cronograma de trabajo de la evaluación (2010-2011) 132
Anexo 7: Propuesta de guía para la gestión de la evaluación externa de proyectos 134
Anexo 8: Propuesta de guía para evaluar el informe de evaluación 136

RESUMEN

Esta evaluación se realizó en la Oficina Regional de UICN para Mesoamérica (ORMA) durante el periodo comprendido entre el año 2010 y principios del 2011. Participaron en la evaluación el personal de ORMA implicado en la gestión de la evaluación externa de proyectos y actores externos a ORMA relacionados también con esta función organizacional (evaluadores externos). La interrogante principal de la evaluación fue la siguiente: ¿De qué manera la gestión de la evaluación externa de proyectos en ORMA promueve el aprendizaje dentro del Área de Programa y fortalece la legitimidad de la organización frente a su personal interno? Para responder a esta interrogante fue necesario analizar y determinar de qué manera se han estado gestionando los procesos evaluativos y cómo el uso de los resultados obtenidos en estos procesos han estado generando las condiciones para el aprendizaje y la consolidación de la organización producto de su legitimación en su entorno inmediato.

Metodológicamente, el proceso evaluativo fue abordado desde una aproximación cualitativa, complementada con técnicas cuantitativas. Las técnicas que se emplearon fueron entrevistas individuales semiestructuradas, talleres, cuestionarios, análisis documental y taller de validación de resultados. El análisis de la información obtenida mediante estas técnicas, fue un proceso iterativo de recolección de información, análisis y modificación, tanto de las categorías de análisis, como del marco teórico referencial de la gestión de la evaluación externa de proyectos.

El análisis e interpretación de la información permitió llegar a los siguientes resultados principales: 1) La gestión de la evaluación externa de proyectos en ORMA se puede caracterizar cómo heterogénea, asimétrica, discrecional, y con fortalezas y debilidades particulares a cada Unidad Temática. Por lo general, los responsables de gestionar estas evaluaciones siguen una serie de prácticas habituales que no necesariamente están articuladas a los procedimientos definidos en los documentos normativos de la UICN (Política y Manual de evaluación). 2) Las evaluaciones están siendo utilizadas para aprender de los aciertos y desaciertos en la gestión de los proyectos. No obstante, los escasos espacios formales durante el proceso de evaluación y después de finalizada la misma están provocando que las evaluaciones realizadas estén siendo aprovechadas de forma insuficiente como experiencia de aprendizaje tanto por el personal responsable de gestionar las evaluaciones externas de proyectos como por el personal del Área de Programa. 3) Los procesos actuales de divulgación y uso de los resultados de la evaluación dentro de la organización están contribuyendo limitadamente en el fortalecimiento de la legitimidad de la organización frente a su personal interno. 4) En el Manual de evaluación de la UICN hace falta precisar, así como incluir, algunos elementos metodológicos que permitan su aplicación efectiva en la gestión de las evaluaciones externas de proyectos. Otro resultado importante de esta evaluación fue la construcción de un "Marco teórico referencial para la gestión de las evaluaciones externas de proyectos".

Con las recomendaciones presentadas en el último capítulo de esta evaluación se espera proporcionar información relevante para la toma de decisiones y el mejoramiento de los procesos actuales en la gestión de las evaluaciones externas de proyectos en ORMA.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1:	Contenidos principales del Manual de Evaluación de la UICN	15
Tabla 2:	Mapeo de las evaluaciones de proyectos correspondientes a los Programas Mesoamericanos 2005-2008 y 2009-2012	19
Tabla 3:	Matriz de evaluación de la gestión de la evaluación externa de proyectos	29
Tabla 4:	Valoración de los lineamientos metodológicos del Manual según su nivel de precisión	91
Tabla 5:	Valoración de los lineamientos del Manual según su nivel de comprehensión de los estándares de calidad para la evaluación de la CAD-OCDE (2010)	97
Tabla 6:	Plan para la gestión del conocimiento evaluativo	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Distribución de las oficinas que conforman la red mundial de la UICN	6
Figura 2:	Estructura organizacional de ORMA	9
Figura 3:	Aspectos generales de la Política y propósitos de la evaluación en la UICN	12
Figura 4:	Lineamientos para la gestión de evaluaciones del Manual de evaluación de la UICN	16
Figura 5:	Esquema de la gestión de la evaluación externa de proyectos	42
Figura 6:	Modelo evaluativo	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: ¿Ha usado este Manual en evaluaciones externas de proyectos? 81
Gráfico 2: Sirve el Manual para la conducción de evaluaciones externas de proyectos 81
Gráfico 3: Sus contenidos se ajustan a las necesidades actuales de ORMA en la conducción de evaluaciones externas de proyectos 82
Gráfico 4: En general, los lineamientos metodológicos propuestos en la Guía, le parecen 82
Gráfico 5: Conoce otros manuales o guías de evaluación 83

LISTA DE ABREVIATURAS

Biodiversidad y Uso Sostenible	BUS
Comité de Ayuda al Desarrollo	CAD
Evaluación con Énfasis en la Utilización	EEU
Evaluación de Impacto Ambiental	EIA
Grupo Regional de Gerencia	GREG
Livelihoods and Landscape Strategy	LLS
Monitoreo y Evaluación	M&E
Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico	OCDE
Oficina Regional de UICN para Mesoamérica	ORMA
Programa Regional de Medio Ambiente en Centro América	PREMACA
Términos de Referencia	TdR
Universidad de Costa Rica	UCR
Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza	UICN
Política y Gestión Ambiental	UPGA
Unidad Temática	UT

INTRODUCCIÓN

La gestión de la evaluación externa de proyectos en ORMA es una función organizacional administrada por los coordinadores de las unidades temáticas. Su implementación ha dependido tradicionalmente del acuerdo definido con el cooperante en la etapa del contrato del proyecto así como del trabajo realizado por los evaluadores externos contratados para realizar esa labor. Así, las evaluaciones que se han estado gestionando en ORMA han sido principalmente evaluaciones externas de medio término o evaluaciones externas finales.

Por las importantes implicancias que tiene esta función organizacional en el mejoramiento de la eficacia de los proyectos, así como, por la incidencia en la manera en como los cooperantes y otros actores juzgan el trabajo realizado en la organización, el personal de ORMA encargó la realización de la evaluación de la gestión de las evaluaciones externas de proyectos, la cual se delimitó a las actividades realizadas por el personal de la Oficina implicado en esta función organizacional.

Esta evaluación se realizó con la finalidad de proporcionar información relevante para la toma de decisiones sobre las actividades que actualmente se están realizando en la gestión de las evaluaciones externas de proyectos. Específicamente, información sobre cómo se están gestionando estas evaluaciones en las unidades temáticas, sobre los impactos que estos procesos están teniendo en los aspectos claves de la organización (aprendizaje y legitimidad organizacional), y sobre el uso del Manual de evaluación de la UICN. Otro aspecto importante de esta evaluación fue la elaboración de un marco teórico referencial para la gestión de las evaluaciones externas de proyectos.

Este trabajo de evaluación está organizado de la siguiente manera:

En el capítulo I: **“Contexto y antecedentes de la gestión de las evaluaciones externas de proyectos en ORMA”**, se describe de manera general a la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y a la Oficina Regional de UICN para Mesoamérica

(ORMA). Asimismo, se describe las acciones e iniciativas estratégicas que sentaron las bases para la normalización de la evaluación en la UICN.

En el capítulo II: **"Marco evaluativo",** se presentan los elementos que guiaron la realización de esta evaluación. Estos elementos están organizados de la siguiente manera: antecedentes de la evaluación; contexto de la evaluación; alcances y limitaciones de la evaluación; justificación de la evaluación: problema de la evaluación; objeto de evaluación; objetivos de la evaluación; interrogantes de la evaluación y criterios de la evaluación.

En el capítulo III: **"Marco teórico referencial",** se desarrolla el concepto de gestión de la evaluación externa de proyectos como es entendido y utilizado en este informe. Las secciones principales que conforman este capítulo son las siguientes: ¿Qué se entiende por gestión?, ¿qué se entiende por gestión de la evaluación externa de proyectos?, modelo para la gestión de la evaluación externa de proyectos.

En el capítulo IV: **"Acercamiento metodológico",** se explica cómo se desarrolló la evaluación. Las secciones que conforman este capítulo, son las siguientes: tipo de evaluación, enfoque de evaluación, participantes de la evaluación, modelo evaluativo, técnicas e instrumentos de la evaluación, y recolección y análisis de la información.

En el capítulo V: **"Hallazgos y conclusiones",** se presentan los hallazgos y las conclusiones de la evaluación organizadas por interrogante evaluativa.

En el capítulo VI: **"Recomendaciones de la evaluación",** se presentan las recomendaciones que están basadas en los hallazgos y las conclusiones de esta evaluación.

En el capítulo VII: **"Lecciones aprendidas en el proceso de evaluación"**, se presentan las lecciones aprendidas de la evaluadora en el proceso de evaluación.

En este trabajo, las palabras coordinador, evaluador y gestor de la evaluación harán referencia tanto al género masculino como femenino de la palabra.

CAPÍTULO I
CONTEXTO Y ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS DE PROYECTOS EN ORMA

En este capítulo se presenta el contexto y los antecedentes institucionales bajo el cual se enmarca la gestión de la evaluación externa de proyectos en ORMA. En la sección, "Contexto institucional", se describe de manera general a la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y a la Oficina Regional de UICN para Mesoamérica (ORMA). En la sección, "Antecedentes institucionales", se describe las acciones e iniciativas estratégicas que sentaron las bases para la normalización de la evaluación en la UICN.

1.1 Contexto institucional

1.1.1 La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza

La UICN es una organización internacional conformada por organizaciones y especialistas que comparten un desafío en común: *"asegurar el uso equitativo y sostenible de los recursos naturales en beneficio de los seres humanos; promoviendo así, el desarrollo sostenible de todos los pueblos del mundo"*[1].

La UICN, también conocida como la Unión, fue creada en 1948, en el marco de la Declaración de Fountainebleau, en Francia; por iniciativa de un grupo de conservacionistas que tuvo la idea de que el trabajo conjunto de varias organizaciones sería la mejor alternativa para lograr mayores resultados en favor de la conservación de la naturaleza. En ese entonces, la UICN inició sus actividades con la participación de 132 organizaciones, entre gobiernos y organizaciones nacionales e internacionales. En la actualidad, la UICN

[1] UICN: Oficina Regional para Mesoamérica. *Programa Mesoamericano 2005-2008*. Costa Rica, 2005, p. 8.

cuenta con la participación de más de 1000 organizaciones, entre Estados, agencias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales[2].

La misión y visión de la UICN, las cuales coinciden en alguna medida con los mandatos o misiones de las diversas organizaciones que la conforman, son las siguientes:

Visión: "Un mundo justo que valora y conserva la naturaleza"

Misión: "Influenciar, alentar y ayudar a los pueblos de todo el mundo a conservar la integridad y la diversidad de la naturaleza, y asegurar que todo uso de los recursos naturales sea equitativo y ecológicamente sostenible"

Fuente: UICN: Programa Mesoamericano 2005-2008, p. 8.

El marco de acción a través del cual la Unión responde a su visión y misión se basa en lo establecido en el Programa de la UICN[3]. En líneas generales, el enfoque de trabajo de este Programa se sustenta en el conocimiento, empoderamiento y gobernanza, el cual es entendido de la siguiente manera:

> *"Si el conocimiento está disponible y se empodera a la gente y a las instituciones para que lo utilicen, con frecuencia ellas pueden participar de manera más efectiva en la toma de decisiones que mejoran las leyes, las políticas, los instrumentos y las instituciones"* [4].

De esta manera, la UICN apuesta a que los cambios en materia de conservación y desarrollo sostenible son posibles a través del fortalecimiento de capacidades, el incremento del compromiso de las personas e instituciones con un medio ambiente sano y la participación de estos actores en las distintas instancias en donde se toman las decisiones sobre la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales.

---

[2] UICN: Diseñando un futuro sostenible. *Programa de la UICN 2009-2012. Adoptado en el Congreso Mundial de la Naturaleza*. España, 2008, p.6.

[3] Programa de la UICN: Documento programático que contiene las acciones que la UICN ejecuta a nivel mundial en materia de conservación y desarrollo sostenible durante los cuatro años que tiene vigencia dicho Programa.

[4] *Ibíd*., p.24.

En la Unión, los tres pilares constitutivos encargados de implementar las acciones establecidas en el Programa de la UICN son: sus miembros, sus comisiones y el secretariado. Los cuales se identifican a continuación[5].

- ***Miembros*:** La Membresía está conformada por aquellas organizaciones que tienen mandatos que concuerdan con el mandato de la UICN. Estas organizaciones pueden ser Estados soberanos, agencias gubernamentales y organizaciones no gubernamentales.
- ***Comisiones*:** Las Comisiones están conformadas por especialistas voluntarios en temas medio ambientales. Estas personas que pertenecen a organizaciones que pueden o no ser parte de la Membresía, contribuyen con su conocimiento a la consecución de los propósitos de la UICN.
- ***Secretaría:*** La secretaría está conformada por el personal técnico y administrativo. Es el ente responsable de ejecutar las acciones del Programa de la UICN en los ámbitos local, nacional y regional. En el ámbito regional, la secretaría opera a través de Oficinas Regionales.

Desde el punto de vista administrativo, la UICN realiza sus operaciones a través de la oficina central (Sede Mundial) y la red de oficinas distribuidas en diferentes partes del mundo. La oficina central está ubicada en Gland, Suiza y las oficinas descentralizadas están ubicadas en las 8 regiones en donde opera la UICN (ver Figura 1).

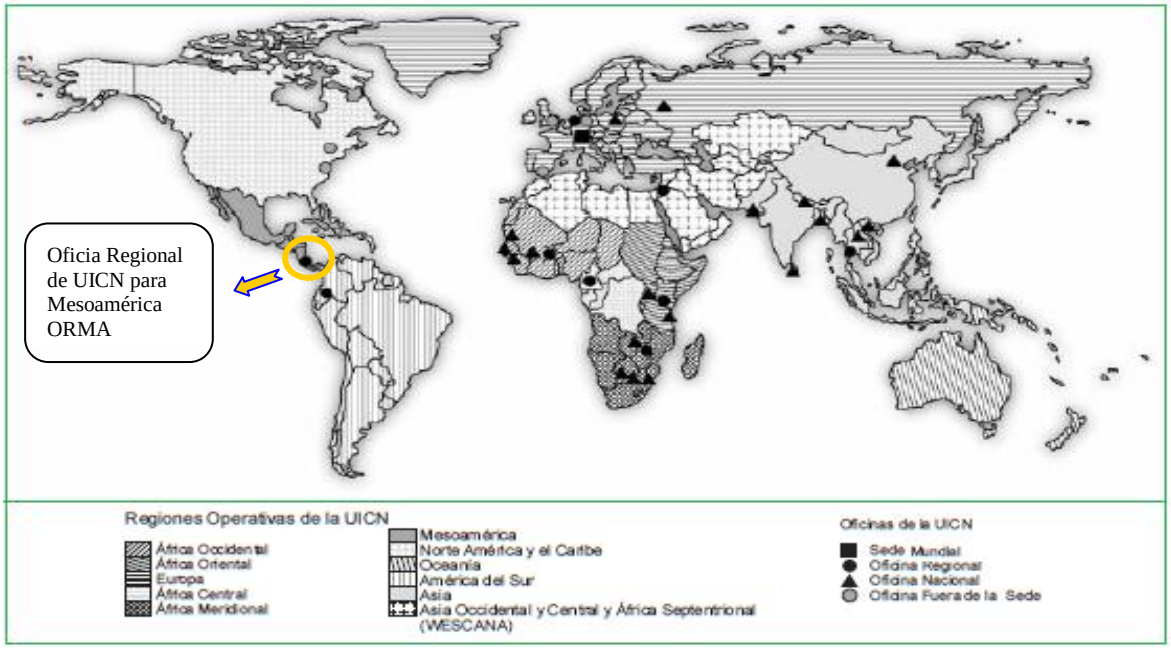
Respecto al financiamiento de sus actividades, la administración central de la UICN depende principalmente de los aportes y las subvenciones de los países y de la Membresía; mientras que los programas y los proyectos, los cuales en su mayor parte son gestionados en las oficinas descentralizadas, dependen principalmente de los aportes de los donantes bilaterales y multilaterales[6]. Es así que el trabajo de la UICN en las regiones es posible gracias al aporte económico de estos socios claves para la organización.

[5] *Ibíd*., pp. 8 y 9

[6] Información tomada de la traducción realizada por el personal de ORMA de un apartado del documento titulado: A synthesis of evaluations of environmental development assistance by multilateral organizations by Jens Claussen and Stein Hansen. NORAD'S EVALUATION DEPARTMENT, 2009.

Figura 1

Distribución de las oficinas que conforman la red mundial de la UICN



Fuente: El Programa 2005-2008 de la UICN. Muchas voces, una tierra. 2004, p.4.

1.1.2 La Oficina Regional de UICN para Mesoamérica

La Oficina Regional de UICN para Mesoamérica, creada en 1988 y con ubicación en San José, Costa Rica, es la oficina representante de la secretaría en la región mesoamericana. Es la encargada de coadyuvar en el logro de la misión de la UICN en la Región. Los países que abarca son los siguientes: México, Guatemala, Belice, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Cuba y República Dominicana. También comprende la región Caribe.

Su visión, misión y objetivo de desarrollo son los siguientes:

Visión: "Una Mesoamérica justa que valora la vida y conserva la naturaleza".

Misión: "Conservar la integridad y diversidad de la naturaleza en Mesoamérica, y lograr que todo uso de los recursos naturales sea socialmente equitativo y ecológicamente sostenible".

Objetivo de Desarrollo: "Los ecosistemas claves de Mesoamérica son conservados y utilizados sosteniblemente mejorando la calidad de vida de la población de la región".

Fuente: UICN: Programa Mesoamericano 2005-2008, p. 26.

Asimismo, su función principal es:

> *"Coordinar, implementar y dar seguimiento a las acciones establecidas en el Programa Mesoamericano*[7]*, además de fortalecer las capacidades de sus Miembros, Comisiones y Socios, dentro de su área de acción, para lograr el cumplimiento de la misión de la UICN"*[8].

En este sentido, el personal de la oficina tiene la responsabilidad de velar porque las actividades ejecutadas en la región alcancen los resultados esperados en el Programa Mesoamericano y porque estas actividades contribuyan con el logro de lo establecido en el Programa Mundial de la UICN.

De acuerdo con el Manual de Organización de ORMA[9], la estructura organizacional que sirve de soporte para que el personal realice su quehacer institucional y dé cumplimiento a lo establecido en el Programa Mesoamericano, es el siguiente (ver Figura 2):

- ***Dirección Regional***, unidad superior responsable de velar por el cumplimento de la misión de la UICN en la Región.

- ***Comunicaciones***, unidad responsable de la imagen y comunicación con los diferentes públicos de la organización (público interno y externo).

- ***Membresía***, unidad responsable de enlazar y promover una visión compartida entre la secretaría, los miembros y las comisiones.

- ***Grupo Regional Gerencial (GREG)***, instancia responsable de brindar apoyo estratégico y técnico a la Dirección Regional para la toma de decisiones. El GREG está conformado por los principales representantes de las siguientes unidades

[7] Programa Mesoamericano: Documento programático que contiene las acciones estratégicas que ORMA ejecuta en la región durante los cuatro años que tiene vigencia dicho Programa.
[8] UICN: Oficina Regional Mesoamericana. *Manual de Organización de la Oficina Regional para Mesoamérica.* Elaborado con el apoyo *de INNOVA.* 2006, p. 13.
[9] *Ibíd*., pp. 28-44.

organizacionales: Dirección Regional, coordinaciones del Área de Programa, coordinaciones del Área de Apoyo Operacional, Unidad de Membresía y Unidad de Comunicaciones.

- ***Área de Programa,*** unidad responsable de coordinar y garantizar la participación de personal de ORMA en la implementación del Programa Mesoamericano. Actualmente, esta unidad está conformada por las siguientes unidades organizacionales:

  – ***Unidad Temática (UT)*****:** "*Unidad encargada de desarrollar los temas y procesos sustantivos fundamentales de la organización*"[10]. Algunos de estos temas y procesos son los siguientes: articulan agendas entre actores y sectores; facilitan información para la discusión y toma de decisiones de la Dirección; fundamentan su gestión en el Programa Mesoamericano, en el conocimiento generado en la UICN y en las lecciones aprendidas en la región por la implementación de proyectos y procesos facilitados.

    En estos momentos están funcionando tres unidades temáticas:

    - Unidad Temática de Política y Gestión Ambiental (UT de UPGA).
    - Unidad Temática de Gestión del Agua (UT de AGUA).
    - Unidad Temática de Biodiversidad y Uso Sostenible (UT de BUS).

  – ***"Unidad de Monitoreo y Evaluación (Unidad de M&E):*** *Unidad técnica responsable del monitoreo y evaluación del Programa Mesoamericano.*

  – ***Puntos Focales de Monitoreo y Evaluación (Puntos Focales de M&E):*** *"Instancias encargadas de apoyar a las unidades temáticas en el monitoreo y evaluación de los proyectos de campo*"[11].

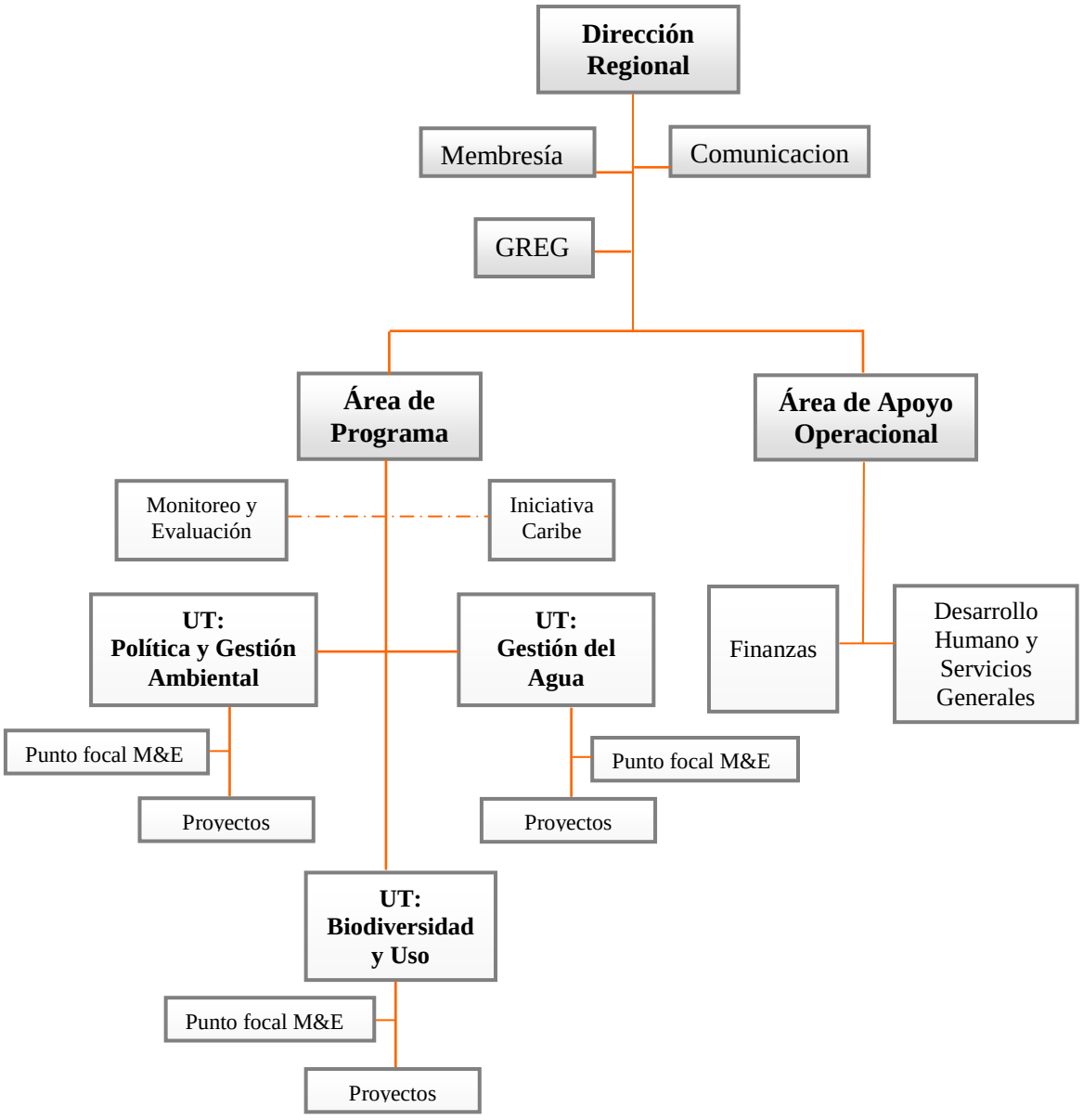
- ***Área de Apoyo Operacional,*** unidad responsable de administrar y gestionar los recursos financieros, humanos y materiales que requiere la Oficina para ejecutar sus actividades. De esta unidad dependen las siguientes unidades:

[10] *Ibíd.*, p. 30.
[11] Jesús Cisneros. Entrevista realizada el 7 de abril de 2010 en ORMA.

- ***Unidad de Desarrollo Humano***: Unidad encargada de administrar y desarrollar el factor humano.
- ***Unidad de Finanzas***: Unidad encargada de la gestión y administración de los recursos financieros.

Figura 2

Estructura Organizacional de ORMA



Fuente: Adaptación propia en base al Organigrama de ORMA 2009.

1.2 Antecedentes institucionales

La evaluación en ORMA tiene como principales antecedentes la Política de Evaluación de la UICN (en adelante la Política); las metaevaluaciones realizadas en la UICN; y la Gestión de Evaluaciones en la UICN: Una Guía Práctica para los Directores de Programas y Proyectos de la UICN (en adelante el Manual). A continuación se describe en términos generales cada una de las siguientes iniciativas institucionales en materia de evaluación.

1.2.1 Política de la evaluación de la UICN

El carácter normativo de la evaluación en la Unión tiene su origen en la Política de evaluación de la UICN. Este documento, elaborado entre los años 1999 y 2000, y aprobado por el Consejo de la UICN en el 2001, fue preparado en respuesta a las recomendaciones de las evaluaciones externas de la UICN de los años 1993, 1996 y 1999[12].

En términos generales, estas evaluaciones señalaron que la forma descentralizaba y variada cómo se programaban y realizaban las evaluaciones, no era el sistema más acorde para una organización moderna y compleja como la UICN, por lo que recomendaron lo siguiente:

> "*Establecer un sistema de programación y un sistema de seguimiento y evaluación a nivel regional y mundial, capaz de seguir el avance de la realización de los programas y proyectos y medir su desempeño (…) Asimismo, la evaluación externa del 1999 recomendó dar carácter institucional a la acción de seguimiento y evaluación estableciendo una política y una serie de normas de evaluación para la UICN"* [13].

De esta manera, la elaboración de la Política se constituyó en el primer esfuerzo por normar la evaluación en la UICN, especialmente por conceptualizarla y caracterizarla. Así, sus elementos apuntan principalmente a definir qué es la evaluación para la Unión; cuáles son

---

[12] UICN: *Política de Evaluación de la UICN*. Aprobado por el Consejo de la UICN en su 55ª reunión, 28-30 de octubre 2001, p. 1. Disponible en http://www.iucn.org/knowledge/monitoring_evaluation/policy/ al 10 de abril de 2010.
[13] *Ibíd*.

sus propósitos, criterios, principios y tipos de evaluación; cuáles son las funciones y responsabilidades en materia de evaluación; y de manera muy general, presentan algunos aspectos procedimentales para la gestión de la evaluación (ver Figura 3). En este sentido, la Política es el documento que sienta las bases para la normalización de la evaluación en la UICN, y como se señala en el mismo documento, todo el personal implicado en las evaluaciones debería conocer estas normas y estar en condiciones de aplicarlas[14].

Para un mayor acercamiento a la conceptualización de la evaluación en la UICN, a continuación se presentan los siguientes elementos: definición y propósitos de la evaluación.

Definición de la evaluación en la UICN:

> *"Una determinación periódica, lo más sistemática e imparcial posible, de la pertinencia, eficacia, eficiencia, efectos y sostenibilidad de una política, programa, proyecto, Comisión o unidad organizacional, en el contexto de objetivos enunciados. Puede también incluir una evaluación de los efectos no intencionados"*[15].

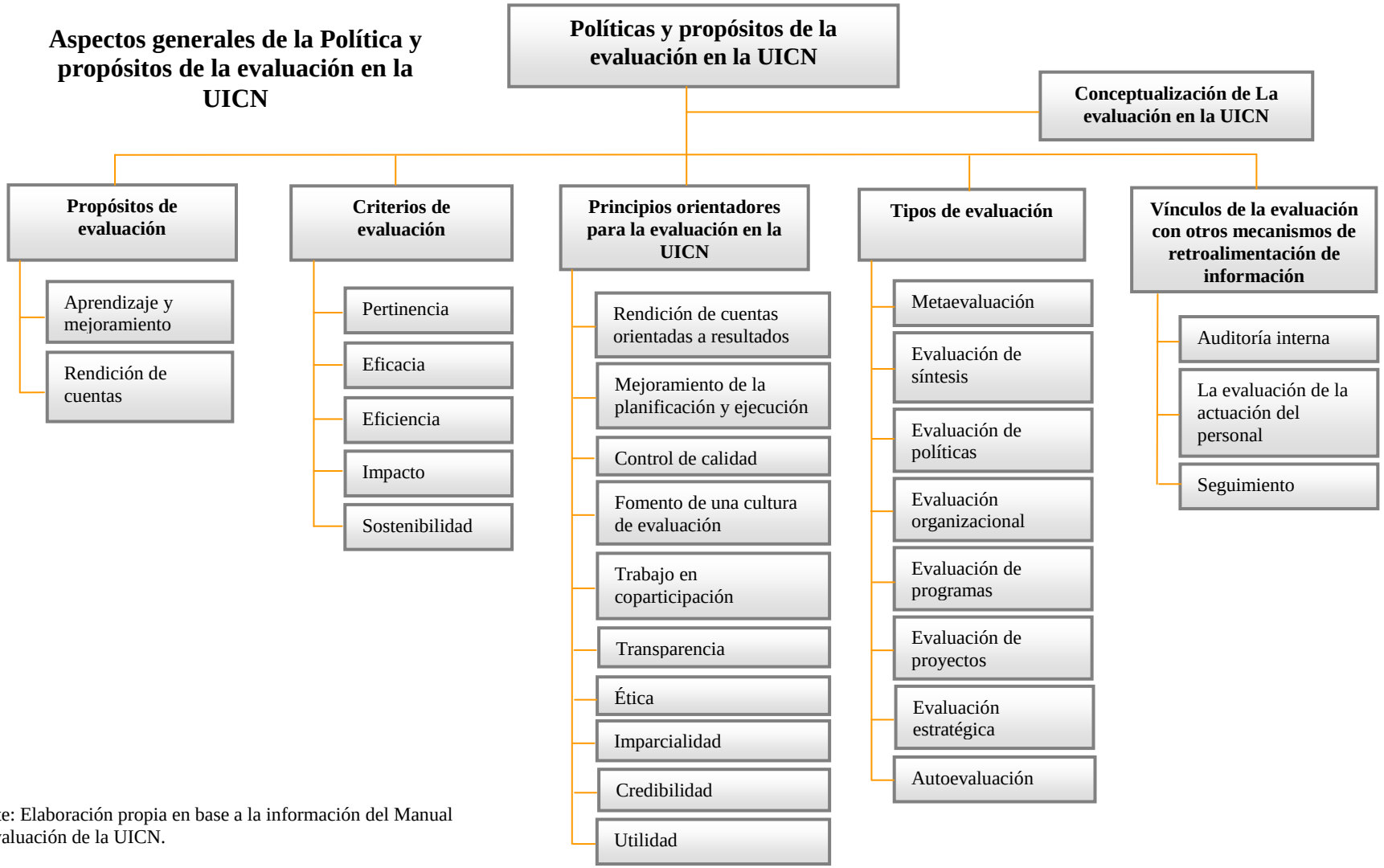
Propósitos de la evaluación en la UICN:

- ***"Aprendizaje y mejoramiento:*** *Este aspecto se centra en el uso de la evaluación como parte del entorno del aprendizaje de la UICN, sus asociados y sus miembros. Ello implica la creación de un ambiente que involucre al personal y a sus asociados de forma creativa para aprender a mejorar el trabajo de la UICN. (...)*
- ***Rendición de cuentas:*** *Las evaluaciones forman también parte del sistema general de rendición de cuentas de UICN. La UICN debe poder demostrar a sus miembros, socios y donantes si sus políticas, programas y operaciones están funcionando bien, y que sus recursos son utilizados de una manera responsable. (...)"* [16] .

[14] *Ibíd*., pp.2-11
[15] *Ibíd*., p.1
[16] UICN: *La Gestión de Evaluaciones en la UICN: Una Guía para los Directores de Programas y Proyectos de la UICN*. Gland, Suiza y Cambridge, Reino Unido, 2004, pp.6 y7.

Figura 3

Aspectos generales de la Política y propósitos de la evaluación en la UICN



Fuente: Elaboración propia en base a la información del Manual de Evaluación de la UICN.

1.2.2 Metaevaluaciones en la UICN

En la UICN se realizaron dos metaevaluaciones, la primera se realizó en el 2000 y la segunda en el 2003. La primera metaevaluación tuvo como propósito evaluar la calidad de las evaluaciones realizadas en la UICN de 1994 a 2000, así como establecer una línea base que permitiera medir la mejora de la calidad de las futuras evaluaciones. La segunda metaevaluación tuvo como propósito evaluar las evaluaciones realizadas en la UICN de 2000 a 2002, así como de medir el grado de avance en el cumplimiento de los estándares de calidad para las evaluaciones[17].

En términos generales, mientras los resultados de la primera metaevaluación señalaron que las evaluaciones de la UICN tenían que mejorar en casi todos los aspectos en los que fueron evaluados: tipo de evaluación, contexto, propósito, claridad metodológica y calidad de los resultados; los resultados de la segunda metaevaluación indicaron que la calidad de las evaluaciones habían mejorado con respecto a los resultados de la primera metaevaluación, pero que aún era necesario seguir mejorando en los aspectos relacionados con la metodología y la calidad de los resultados[18]. A continuación se presentan las recomendaciones de la metaevaluación del 2003.

- *"Como se sugirió en la primera metaevaluación, el Coordinador de Evaluación de la UICN y el personal de M&E regional, deberían seguir fortaleciendo e institucionalizando los estándares básicos para la evaluación en la UICN.*
- *La UICN debería fortalecer la responsabilidad de los administradores de la UICN para las evaluaciones de alta calidad a través de un procedimiento de aprobación de los Términos de Referencia para las evaluaciones y para la aceptación de los informes de evaluación final.*

[17] IUCN: *The World Conservation Union: Meta-Evaluation. An Analysis of IUCN Evaluations: 2000-2002*. Universalia With IUCN. June 2003, p. i.
[18] UICN: *Monitoring & Evaluation reports*. Disponible en http://www.iucn.org/knowledge/monitoring_evaluation/meta_evaluation/ al 20 de mayo de 2010.

- *Los administradores de la Comisión de la UICN que encargan evaluaciones necesitan prestar mayor atención al propósito, metodología y la sección de resultados de los informes de evaluación.*
- *La unidad de encargo de la UICN debería solicitar referencias claras para el KRAs (Áreas de resultados claves) u objetivos del componente del programa en evaluación, en términos de referencia de evaluación y planes de trabajo"*[19].

En síntesis, las recomendaciones de ambas metaevaluaciones señalaron que la UICN tenía que seguir mejorando la calidad de sus evaluaciones. En línea con esto, en la metaevaluación del 2003 se indica lo siguiente: *"como se informó en la primera metaevaluación, (…) la conclusión predominante de la segunda metaevaluación es la falta de estandarización que existe en las evaluaciones de la UICN"* [20].

1.2.3 Manual de evaluación de la UICN

Con el fin de mejorar la calidad de las evaluaciones, la Iniciativa de Seguimiento y Evaluación de la UICN preparó en el 2004 el Manual de evaluación de la UICN, herramienta metodológica que pone en términos prácticos las normas establecidas en la Política de evaluación de la Unión. El objetivo de este Manual es asistir a los responsables de los programas y proyectos en la gestión de evaluaciones requeridas por los donantes así como aquellas que decidan realizar a nivel interno[21]. En otras palabras el Manual fue preparado con el fin de proporcionar lineamientos metodológicos que permitieran gestionar evaluaciones de calidad.

El Manual está organizado de la siguiente manera:

- **Parte Uno**: Política y propósito de la evaluación.

  En esta sección se presentan los elementos de la Política de evaluación de la UICN (ver Figura 3).

[19] *Ibíd*., p. ii.
[20] *Ibíd*., p.19.
[21] UICN: *La Gestión de Evaluaciones en la UICN*. *Op. Cit*., p.5.

- **Parte Dos**: Las responsabilidades generales del personal directivo en materia de evaluación.

  En esta sección se señalan tanto las responsabilidades de los directivos de los programas y proyectos encargados de gestionar las evaluaciones como del personal regional y mundial de seguimiento y evaluación.

- **Parte Tres**: Lineamientos para la gestión de evaluaciones.

  En esta sección se presentan las etapas de evaluación, así como las actividades que deberían de realizarse en cada una de estas etapas (ver Figura 4).

La tabla 1 presenta en detalle los elementos de cada una de las partes del Manual.

Tabla 1

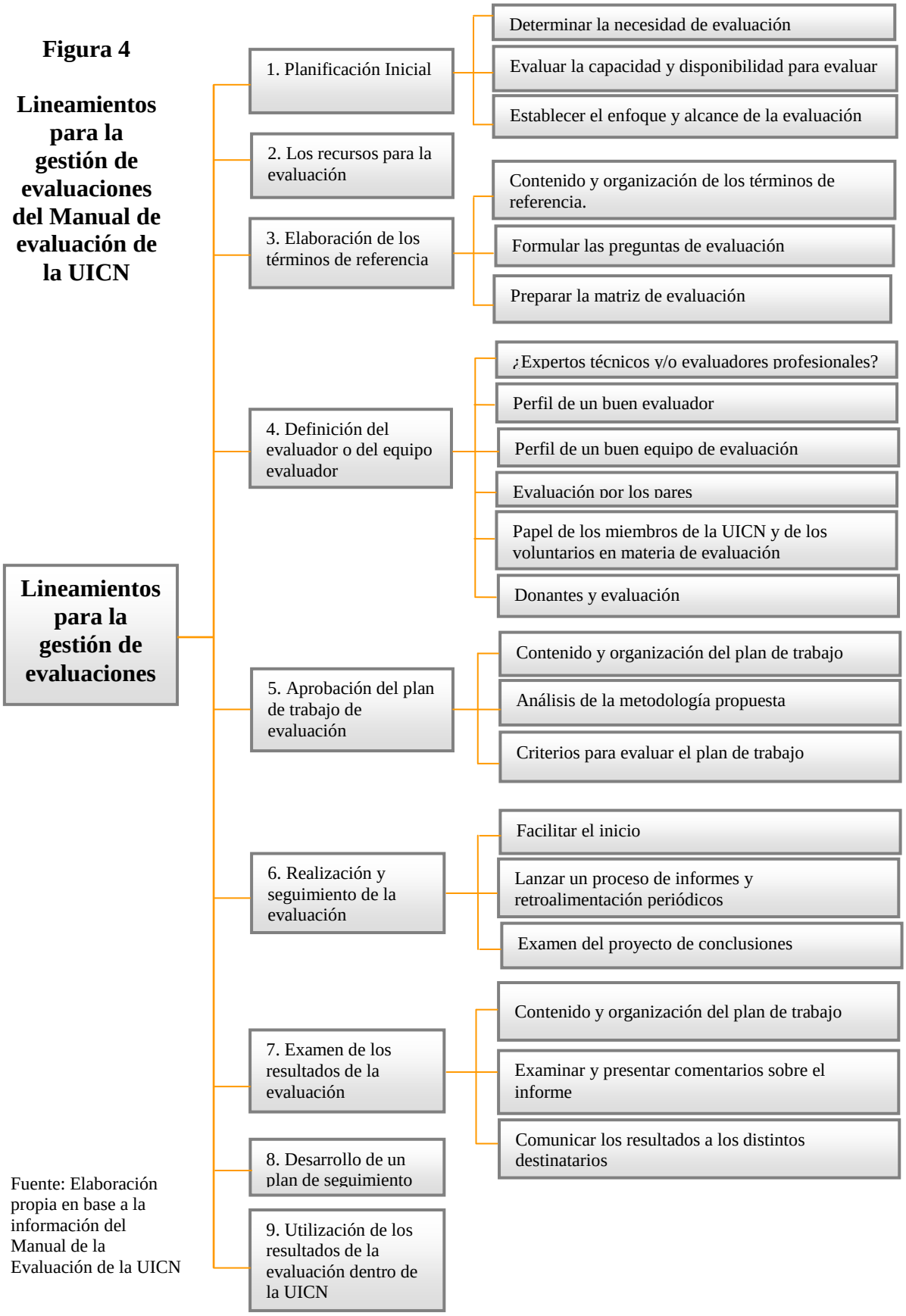
Contenidos principales del Manual de Evaluación de la UICN

Gestión de la Evaluación en UICN	
Parte uno: Políticas y propósitos de la evaluación en la UICN	▪ La evaluación en la UICN. ▪ Propósitos de la evaluación. ▪ Criterios de evaluación. ▪ Principios orientadores para la evaluación en la UICN. ▪ Tipos de evaluación. ▪ Vínculos de la evaluación con otros mecanismos de retroalimentación de información.
Parte dos: Responsabilidades generales del personal directivo en materia de evaluación	▪ Introducción. ▪ Responsabilidades de los directivos. ▪ Responsabilidades del personal de seguimiento y evaluación.
Partes tres: Lineamientos para la gestión de evaluaciones	1. Planificación inicial. 2. Los recursos para la evaluación. 3. Elaboración de los Términos de Referencia. 4. Definición del evaluador o del equipo evaluador. 5. Aprobación del plan de trabajo de evaluación. 6. Realización y seguimiento de la evaluación. 7. Examen de los resultados de la evaluación. 8. Desarrollo de un plan de seguimiento. 9. Utilización de los resultados de la evaluación dentro de la UICN.

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Evaluación de la UICN.

Figura 4

Lineamientos para la gestión de evaluaciones del Manual de evaluación de la UICN



Fuente: Elaboración propia en base a la información del Manual de la Evaluación de la UICN

CAPÍTULO II
MARCO EVALUTIVO

Este capítulo tiene como propósito presentar los elementos que guiaron la realización de esta evaluación. Incluye las siguientes secciones: antecedentes de la evaluación; contexto de la evaluación; alcances y limitaciones de la evaluación; justificación de la evaluación; problema de la evaluación; objeto de evaluación; objetivos de la evaluación; interrogantes de la evaluación y criterios de la evaluación.

2.1 Antecedente de la evaluación

Este estudio inició en el mes de febrero del 2010 en una reunión que sostuvieron el Coordinador de la Unidad de M&E y quien escribe este informe de evaluación, la evaluadora. En esta primera reunión se acordó que el tema de la evaluación sería "*la metaevaluación de las evaluaciones de ORMA*"; posteriormente, en otra reunión, atendiendo a los intereses de la organización, se redefinió el tema de la evaluación a "*evaluación de la gestión de las evaluaciones externas de proyectos en ORMA*". Al respecto, cabe señalar que la revisión y discusión sobre la metaevaluación permitió a los involucrados en la evaluación determinar que las prioridades de acción de la organización estaban más relacionadas con los procesos actuales de gestión de la evaluación, que con la metaevaluación de evaluaciones pasadas. Es decir, el interés estaba claramente puesto en valorar la forma en que ORMA conduce sus evaluaciones externas y en formular recomendaciones en cómo podría mejorar esta función organizacional, lo cual implicó el análisis puntual de los procesos evaluativos pasados, pero no se limitó únicamente a este punto.

Este proceso evaluativo, que inició en el 2010 y ha finalizado a inicios del 2011, se desarrolló de forma paralela al último año de estudios de la Maestría en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la UCR (año 2010). No obstante la finalización del año académico de la Maestría, el acompañamiento del profesor guía y de otros profesores designados para la misma actividad, continuaron hasta la finalización del proceso de

evaluación (principios del 2011). En este sentido, se puede apuntar que el avance del proceso evaluativo estuvo enmarcado por los requerimientos del ámbito académico (revisiones, aprobaciones, plazos, etc.), así como, por el asesoramiento permanente de docentes con experiencia y conocimientos en temas de evaluación. Por otro lado, es necesario indicar que este avance también estuvo matizado por la disponibilidad de tiempo del personal de la organización participante en la evaluación y por las reuniones de retroalimentación que se tuvieron con ellos durante el desarrollo de la misma.

2.2 Contexto de la evaluación

En las unidades temáticas se realiza una de las principales actividades de la Oficina: la planificación y gestión de los proyectos para la conservación de la naturaleza y el desarrollo sostenible de los pueblos de la región. Estos proyectos, que están enmarcados bajo las acciones establecidas en el Programa Mesoamericano, pueden clasificarse en distintos tipos. En esta evaluación se hará referencia sólo a los proyectos financiados con fondos no reembolsables provenientes de los cooperantes que trabajan con ORMA. A continuación se describe brevemente las características de los proyectos que se ajustan a este tipo de clasificación y de los cuales se analizó una muestra de informes de evaluación.

- Proyectos de cooperación: Estos proyectos implican procesos de negociación directa entre el coordinador de la unidad temática responsable del proyecto y el cooperante interesado en apoyar dicha intervención. Las evaluaciones que se negocian para estos tipos de proyectos son externas de medio término o finales.

- Proyectos mundiales: Estos proyectos son negociados entre el personal de la Sede Mundial de la UICN (el coordinador de la unidad temática de ORMA apoya en algunos aspectos de la negociación), y el cooperante o los cooperantes. En términos generales, el procedimiento administrativo que se sigue en la gestión de estos proyectos es el siguiente: la Sede Mundial negocia el proyecto, luego delega acciones a las regiones y es en las regiones en donde se ejecuta el proyecto. Éstos, ya en las regiones, pueden delegarse a nivel de país, y de ese país, a una localidad en particular.

En estos proyectos las evaluaciones que se negocian también son evaluaciones externas de medio término o finales.

De esta manera, la negociación de los proyectos con fondos no reembolsables, así como la negociación de las evaluaciones de los mismos, están bajo la responsabilidad de los coordinadores de las unidades temáticas, quienes, en el primer tipo de proyecto establecen una relación directa con el cooperante y, en el segundo tipo, una relación mediada por la Sede Mundial.

Ahora bien, para tener una idea del ritmo de cómo ocurren las evaluaciones en ORMA, en la tabla 2 se presenta el mapeo de evaluaciones de proyectos correspondientes a los Programas Mesoamericanos del 2005-2008 y del 2009-2012.

Tabla 2

Mapeo de las evaluaciones de proyectos correspondientes a los Programas Mesoamericanos 2005-2008 y 2009-2012

Unidad Temática	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Política y Gestión Ambiental (UPGA)				Evaluación intermedia EIA	Evaluación intermedia de PREMACA	• Evaluación final de PREMACA • Evaluación final EIA		
Equidad Social (UES)		• Evaluación intermedia de ALIANZA • Evaluación externa-desempeño de consorcios.		Evaluación final de ALIANZAS I				
Gestión del Agua (AGUA)				Evaluación Value for Money			Evaluación final de Tacaná	
Biodiversidad y Uso Sostenible (BUS)					• Evaluación intermedia de LLS. • Evaluación Intermedia del proyecto Lachuá		• Evaluación final de ALIANZAS II. • Evaluación final del proyecto Lachuá	

Fuente: Jesús Cisneros, Coordinador de la Unidad de M&E en ORMA

En esta tabla se identifican 13 evaluaciones, de las cuales:

- Una evaluación es de un proyecto mundial:
  - Evaluación intermedia del proyecto LLS.
- Once evaluaciones son de proyectos de cooperación:
  - Evaluación intermedia, final I y final II del proyecto ALIANZAS.
  - Evaluación intermedia y final de PREMACA.
  - Evaluación intermedia y final de EIA.
  - Evaluación Value for Money.
  - Evaluación final del proyecto Tacaná.
  - Evaluación intermedia y final del proyecto Lachuá.
- Una evaluación es solicitada únicamente por ORMA.
  - Evaluación externa de desempeños de Consorcios.

Este mapeo de evaluaciones muestra que los cooperantes solicitan para los proyectos que financian, en algunos casos, evaluaciones intermedias y finales; en otros casos, solo evaluaciones intermedias, y en otros, solo evaluaciones finales. En dicho sentido, las evaluaciones en ORMA también constituyen una actividad importante que realiza el personal de la organización.

Algunas características generales del Sistema de Evaluación en ORMA

En ORMA, el sistema de evaluación opera en dos niveles:

- A nivel regional, evaluación programática.
- A nivel de las unidades temáticas, evaluación de proyectos.

La evaluación programática tiene por finalidad evaluar el cumplimiento de los resultados anuales y cuatrianuales del Programa Mesoamericano, así como en qué medida la suma de los resultados de los proyectos implementados en las unidades temáticas contribuyen al logro de dicho Programa. De esta manera, la evaluación programática es un proceso que se sustenta en el análisis de los resultados de las evaluaciones externas de los proyectos.

Los responsables principales de gestionar estas evaluaciones son los siguientes:

- El Coordinador de la Unidad de M&E (responsable de la evaluación programática).
- Los coordinadores de las unidades temáticas (responsables de las evaluaciones externas de proyectos).

En términos generales, los actores implicados en la gestión de la evaluación externa de proyectos son los siguientes:

- De las Unidades Temáticas:
  - Coordinador de la unidad temática en donde se ejecuta el proyecto a ser evaluado (responsable principal).
  - Coordinador del proyecto a ser evaluado.
  - Equipo técnico del proyecto.
  - Punto Focal de M&E de la UT respectiva.
- Del Área de Programa (personal de apoyo a las unidades temáticas):
  - Directora Regional.
  - Coordinador Regional de Programa.
  - Coordinador de la Unidad de M&E.
- Del ámbito externo:
  - Cooperantes.
  - Evaluadores externos.
  - Iniciativa de M&E de la UICN.
  - Beneficiarios directos e indirectos.

2.3 Condiciones que favorecieron o limitaron la evaluación

Los aspectos principales que favorecieron esta evaluación fueron los siguientes:

- Disposición del personal de la organización para participar en el proceso de evaluación.
- Facilidades para el acceso de información relevante para la evaluación. El Coordinador de la Unidad de M&E, contacto principal de esta evaluación, facilitó

la información acordada así como información adicional que él consideraba pertinente para el proceso de evaluación.

- Cercanía de las instalaciones de ORMA con respecto al lugar de residencia de la evaluadora.
- Asesoría permanente del profesor guía a lo largo del proceso de evaluación.
- Interés y disposición creciente de la evaluadora por realizar la evaluación.

En relación a los alcances y las limitaciones, cabe señalar lo siguiente:

- Esta evaluación se circunscribe a las actividades realizadas por el personal de ORMA responsable de la gestión de las evaluaciones externas de proyectos, en el entendido que ésta es una función organizacional liderada desde la Oficina. No obstante, esta delimitación no implica desconocer que hay actores externos a ORMA (socios locales, beneficiarios directos, organizaciones gubernamentales, cooperantes, etc.) que participan en los procesos de evaluación, pero que por limitaciones de tiempo y dinero no pudieron ser incluidos como participantes de esta evaluación (en particular, porque la mayoría de ellos están ubicados en las afueras de San José o en otros países de la región).

2.4 Justificación de la evaluación

Esta evaluación se justifica en las siguientes razones:

- Proporciona información relevante a los responsables de la gestión de las evaluaciones externas de proyectos para la toma de decisiones sobre las actividades que actualmente están realizando en este campo.

- Responde la siguiente necesidad de información: ¿En qué medida el uso de la evaluación está contribuyendo en el aprendizaje institucional? Interés principal del Coordinador de la Unidad de M&E.

- Contribuye a que el personal de la organización reconozca cuáles son las fortalezas y las debilidades en la gestión de las evaluaciones externas de proyectos, y cómo estos pueden estar afectando positiva o negativamente el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.

- Promueva el aprendizaje de los actores implicados en el proceso de evaluación, particularmente el de la evaluadora, en el sentido que consolida el aprendizaje adquirido en los cursos teóricos de la Maestría en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la UCR.

2.5 Problema de evaluación

La actividad principal que se realiza en ORMA es la gestión de proyectos para la conservación de la naturaleza y el desarrollo sostenible de los pueblos de la región. Estos proyectos, que en su mayoría son financiados por los cooperantes, tienen programados en su ciclo de gestión, evaluaciones externas de medio término o evaluaciones externas finales. Por lo que la evaluación se constituye en otra de las actividades importantes que se realiza en la organización.

En este sentido, garantizar la calidad de las evaluaciones solicitadas por los cooperantes y realizadas por evaluadores externos, constituye una tarea fundamental para el personal responsable de la gestión de las evaluaciones externas de proyectos, en la medida en que esta función organizacional tiene una importante incidencia en dos aspectos claves de la organización: aprendizaje y legitimidad organizacional.

Dentro de este contexto, el limitado y no sistematizado conocimiento sobre cómo se están gestionando las evaluaciones externas de proyectos en las unidades temáticas, y sobre los impactos que estos procesos están generando en esos dos aspectos claves, constituyen cuestiones que preocupan al personal de la organización, en el sentido que restringen el mejoramiento de la calidad de las evaluaciones, y por consecuencia el uso que se les pueda dar a éstas en beneficio de la organización y de los proyectos.

Es por esta razón que la realización de esta evaluación está orientada en determinar de qué manera el personal de ORMA está gestionando actualmente los procesos evaluativos en las unidades temáticas y en cómo el uso de los resultados obtenidos en estos procesos están promoviendo el aprendizaje y la legitimidad organizacional frente a su personal interno.

Por otro lado, y como complemento al análisis de cómo se gestionan las evaluaciones externas de proyectos en ORMA, esta evaluación también está orientada en establecer en qué medida el Manual de evaluación de la UICN constituye una herramienta metodológica de calidad para la gestión de estas evaluaciones.

2.6 Objeto de evaluación

El objeto de evaluación de este estudio es **la gestión de la evaluación externa de proyectos en ORMA**. Este objeto de evaluación se conceptualiza como un proceso permanente de la organización, que incluye las siguientes fases: negociación; diseño; implementación y seguimiento; y uso de la evaluación (ver Figura 5). El énfasis de esta evaluación gira en torno a cómo se están gestionando las evaluaciones externas de proyectos y cómo este proceso genera las condiciones para el aprendizaje y la consolidación de la organización producto de su legitimidad frente a su personal interno.

En este punto es importante anotar que antes de la recolección y análisis de la información, la conceptualización del objeto de evaluación sólo consideraba las funciones de diseño; implementación y seguimiento; y uso de la evaluación. Como producto del trabajo de campo y del análisis de la información, el objeto de la evaluación se fue conformando, lo cual condujo a la inclusión de la fase de negociación de la evaluación en la etapa de contrato del proyecto.

2.7 Objetivos de evaluación

El objetivo principal de esta evaluación es el siguiente:

"Analizar los mecanismos, procedimientos y espacios mediante los cuales los procesos evaluativos que conduce ORMA promueven el aprendizaje dentro del Área de Programa (aprendizaje organizacional) y fortalecen la legitimidad de la organización frente a su personal interno (personal de ORMA)".

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar los mecanismos, procedimientos y espacios mediante los cuales se conducen las evaluaciones externas de proyectos.
- Establecer los puntos fuertes y débiles de la gestión de evaluaciones externas de proyectos.
- Determinar de qué manera la gestión de evaluación externa de proyectos está promoviendo el aprendizaje a nivel del equipo técnico de proyecto y a nivel del Área de Programa.
- Establecer en qué medida la gestión de evaluación externa de proyectos está contribuyendo en el fortalecimiento de la legitimidad organizacional frente a su personal interno.
- Verificar la calidad de los lineamientos metodológicos para la gestión de la evaluación propuestos en el Manual de Evaluación de la UICN en contraste con los estándares de calidad actuales en materia de evaluación.

2.8 Interrogantes de evaluación

El problema de evaluación plantea la necesidad de que esta evaluación responda a la siguiente interrogante principal:

¿De qué manera la gestión de evaluación externa de proyectos en ORMA promueve el aprendizaje dentro del Área de Programa (aprendizaje organizacional) y fortalece la legitimidad de la organización frente a su personal interno (personal de ORMA)?

Para responder a esta interrogante se plantean las siguientes interrogantes específicas:

- ¿De qué manera se lleva a cabo la gestión de evaluación externa de proyectos en ORMA? ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades?
- ¿De qué manera en ORMA se usa la evaluación para promover el aprendizaje a nivel del equipo técnico de proyecto y a nivel del Área de Programa?
- ¿De qué manera las acciones estratégicas que se realizan durante los procesos de evaluación están incidiendo en la legitimidad de la organización frente a su personal interno?
- ¿En qué medida el Manual de Evaluación de la UICN contiene los elementos metodológicos necesarios para su aplicación efectiva?
- ¿En qué medida los lineamientos del Manual son comprehensivos de los estándares de calidad actuales en el campo de la evaluación?

2.9 Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación fueron los siguientes:

- **Gestión de la evaluación externa de proyectos:** Desde la perspectiva de esta evaluación, la gestión de la evaluación externa de proyectos se entiende como el proceso que consiste en la negociación; diseño; implementación y seguimiento; y uso de los procesos evaluativos y sus resultados, para promover el aprendizaje y fortalecer la legitimidad organizacional. Un desarrollo más exhaustivo de este criterio, así como de los dos siguientes, se presenta en el capítulo III, "Marco teórico referencial".

- **Aprendizaje organizacional**: Desde la perspectiva de esta evaluación, el aprendizaje organizacional es entendido como el proceso mediante el cual las personas involucradas en la gestión de la evaluación externa de proyectos en ORMA utilizan la evaluación para el aprendizaje y mejoramiento de la eficacia de los proyectos presentes y futuros, así como para promover el aprendizaje dentro del

Área de Programa. En esta evaluación, el aprendizaje se verificó a través de la existencia de planes de acción (documentos en los cuales los destinatarios de los resultados de la evaluación dan respuesta a las recomendaciones de los informes de evaluación) y a través de la participación en espacios de discusión y reflexión sobre las experiencias y los resultados del proceso evaluativo.

- **Legitimidad organizacional:** Desde la perspectiva de esta evaluación, la legitimidad en ORMA es entendida como la percepción que de ella tiene el personal interno de la organización, por realizar acciones eficaces y acordes a lo que se considera aceptable y deseable dentro del marco de su misión organizacional. En esta evaluación, la constatación de la legitimidad se verificó a través de los siguientes criterios:
  - Transparencia en la divulgación de los resultados de la evaluación: existencia de mecanismos de comunicación y divulgación de los resultados de la evaluación dentro de la organización.
  - Eficacia en la gestión de los proyectos: mejoramiento de la gestión de los proyectos presentes y futuros como consecuencia del aprendizaje y la adaptabilidad de las personas y de la organización.

- **Precisión de los elementos metodológicos contenidos en el Manual**: Se entiende como el grado en que los lineamientos del Manual presentan claramente los pasos o tareas necesarias para completar en forma efectiva una determinada etapa o sub etapa de evaluación. Los niveles que se aplicaron para valorar este criterio fueron los siguientes:

  1 = Nivel bajo de precisión: Se indican de forma mínima los pasos que se deberían de seguir para implementar una determinada etapa o sub etapa de evaluación.

  2= Nivel medio de precisión: Se indican los pasos que se deberían de realizar para implementar una determinada etapa o sub etapa de evaluación, pero se trata de indicaciones más bien generales o poco específicas.

3= Nivel alto de precisión: Se indica los pasos necesarios y con claridad suficientes para poder concretar una determinada etapa o sub etapa de evaluación.

- **Comprehensión de los estándares de evaluación de la CAD–OCDE (2010) en los lineamientos del Manual**: Se entiende como el grado en que los estándares de evaluación de la CAD-OCDE están presentes o cubiertos por los lineamientos del Manual de evaluación de la UICN. Los niveles que se aplicaron para valorar este criterio fueron los siguientes:
  1 = Nivel bajo de comprehensión: Los lineamientos del Manual cubren mínimamente el estándar de evaluación.
  2 = Nivel medio de comprehensión: Los lineamientos del Manual contienen la mayoría de los aspectos que señala el estándar de evaluación.
  3 = Nivel alto de comprehensión: Los lineamientos del Manual incluyen todo los aspectos que indica el estándar de evaluación.

En la tabla 3 se presenta de manera general los elementos que conforman la matriz de evaluación: objetivos, interrogantes, criterios, y técnicas e instrumentos de evaluación. Un mayor desarrollo de las técnicas e instrumentos de evaluación se presenta en el capítulo IV, “Acercamiento metodológico”.

Tabla 3

Matriz de evaluación de la gestión de la evaluación externa de proyectos

Objetivo principal:	"Analizar los mecanismos, procedimientos y espacios mediante los cuales los procesos evaluativos que conduce ORMA promueven el aprendizaje dentro del Área de Programa (aprendizaje organizacional) y fortalecen la legitimidad de la organización frente a su personal interno (personal de ORMA)".		
Interrogante principal:	¿De qué manera la gestión de evaluación externa de proyectos en ORMA promueve el aprendizaje dentro del Área de Programa (aprendizaje organizacional) y fortalece la legitimidad de la organización frente a su personal interno (personal de ORMA)?		
Objetivos específicos de la evaluación	**Interrogantes específicas de la evaluación**	**Criterios de evaluación**	**Técnicas e instrumentos de la evaluación**
• Identificar los procedimientos, los responsables y los instrumentos que se emplean para conducir los procesos evaluativos. • Establecer los puntos fuertes y débiles de la gestión de las evaluaciones.	1. ¿De qué manera se lleva a cabo la gestión de la evaluación en ORMA?, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades?	**Gestión de la evaluación externa de proyectos** Proceso que consiste en la negociación; diseño; implementación y seguimiento; y uso de los procesos evaluativos y sus resultados, para promover el aprendizaje y fortalecer la legitimidad organizacional.	Entrevista semiestructurada Cuestionario Talleres

Objetivos específicos de la evaluación	Interrogantes específicas de la evaluación	Criterios de evaluación	Técnicas e instrumentos de la evaluación
• Determinar de qué manera la gestión de evaluación externa de proyectos está promoviendo el aprendizaje a nivel del equipo técnico de proyecto y a nivel del Área de Programa.	2. ¿De qué manera en ORMA se usa la evaluación para promover el aprendizaje a nivel del equipo técnico de proyecto y a nivel del Área de Programa?	**Aprendizaje organizacional** Se verificó a través de los siguientes aspectos: ▪ Elaboración del plan de seguimiento. ▪ Socialización de las experiencias y productos de la evaluación.	Entrevista semiestructurada Talleres
• Establecer en qué medida la gestión de evaluación externa de proyectos está contribuyendo en el fortalecimiento de la legitimidad organizacional frente a su personal interno.	3. ¿De qué manera las acciones estratégicas que se realizan durante los procesos de evaluación están incidiendo en la legitimidad de la organización frente a su personal interno?	**Legitimidad organizacional** Se verificó a través de los siguientes aspectos: ▪ Eficacia en la gestión de los proyectos. ▪ Transparencia en la divulgación de los resultados de la evaluación.	Entrevista semiestructurada Talleres

Objetivos específicos de la evaluación	Interrogantes específicas de la evaluación	Criterios de evaluación	Técnicas e instrumentos de la evaluación
• Verificar la calidad de los lineamientos metodológicos para la gestión de la evaluación propuestos en el Manual de Evaluación de la UICN en contraste con los estándares de calidad actuales en materia de evaluación.	4. ¿En qué medida el Manual de Evaluación de la UICN contiene los elementos metodológicos necesarios para su aplicación efectiva? 5. ¿En qué medida los lineamientos del Manual son compatibles y comprehensivos de los estándares de calidad actuales en el campo de la evaluación?	▪ **Precisión de los elementos metodológicos contenidos en el Manual.** Se entiende como el grado en que los lineamientos del Manual presentan claramente los pasos o tareas necesarias para completar en forma efectiva una determinada etapa o sub etapa de evaluación ▪ **Comprehensión de los estándares de evaluación de la CAD –OCDE en los lineamientos del Manual** Se entiende como el grado en que los estándares de evaluación de la CAD-OCDE están presentes o cubiertos por los lineamientos del Manual de evaluación de la UICN.	Revisión documental

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este capítulo se desarrolla el concepto de gestión de la evaluación externa de proyectos como es entendido y utilizado en este informe. Las secciones principales que conforman este capítulo son las siguientes: ¿Qué se entiende por gestión?, ¿qué se entiende por gestión de la evaluación externa de proyectos? y el modelo para la gestión de la evaluación externa de proyectos.

3.1 ¿Qué se entiende por gestión?

En sentido general, la gestión se entiende como el proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar, en un entorno social, las acciones de un grupo de individuos y de otros recursos, con la finalidad de alcanzar resultados que sean de utilidad para la organización.

Este acercamiento conceptual tiene sus bases en las siguientes premisas del proceso administrativo propuestas por Chiavenato (1999):

- La administración[22] "*se concibe como un proceso de aplicación de principios y funciones para la consecución de objetivos*"[23]. Las funciones a las que se hace referencia son las siguientes: planeación, organización, dirección y control.
- El proceso administrativo se caracteriza por ser "*un proceso de funciones íntimamente relacionadas en una interacción dinámica"*[24]. Bajo esta premisa está la idea de que el todo es la suma de las partes, es decir, que las funciones administrativas en su conjunto conforman el proceso administrativo.
- "*El desempeño de las funciones administrativas forma el denominado ciclo administrativo*"[25]. A través de este ciclo, cada una de las funciones administrativas

[22] En esta sección, la gestión se explica desde sus bases administrativas.
[23] Chiavenato Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ª Ed. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. 1999, p. 317.
[24] *Ibíd*.
[25] *Ibíd*., p. 318.

afecta a la función que le sigue, pero además cada función es afectada por las otras a través de un proceso continuo de retroalimentación. En esta línea, el cierre de un ciclo permite introducir mejoras en el siguiente ciclo, y éste en el siguiente, y así sucesivamente.

De esta manera, la gestión es un proceso dinámico en el cual las funciones administrativas están interactuando y retroalimentándose permanentemente. Y en donde el cierre del proceso administrativo implica para la organización el aprendizaje y el mejoramiento del siguiente proceso.

3.2 ¿Qué se entiende por gestión de la evaluación externa de proyectos?

Antes de definir la gestión de la evaluación externa de proyectos se presenta la delimitación conceptual de los siguientes aspectos de la evaluación de proyectos: utilidad de la evaluación y antecedentes teóricos-metodológicos para la gestión de evaluación de proyectos.

3.2.1 Delimitación conceptual de la evaluación externa de proyectos

3.2.1.1 Utilidad de la evaluación

En este estudio se entiende que para una organización que gestiona proyectos con el apoyo de organismos de cooperación, la evaluación es una herramienta útil en la medida que proporciona información que permite:

- Mejorar la eficacia del proyecto evaluado o proyectos similares, así como mejorar la planificación y gestión de los proyectos futuros[26]. En este sentido, la evaluación se convierte en una herramienta útil para el aprendizaje y mejoramiento de las actividades que se realizan en la organización.

[26]Weiss, Carol. *Investigación evaluativa*. México: Trillas, 1990, p. 16

- Aumentar los niveles de reconocimiento de la organización por la capacidad técnica de su personal en la consecución de los resultados esperados en los proyectos. En este sentido, la adecuada divulgación de los resultados de la evaluación permite a la organización aumentar sus niveles de legitimidad frente a sus diferentes actores.

3.2.1.2 Antecedentes de la gestión de la evaluación externa de proyectos

Esta sección se considera particularmente importante porque introduce las directrices, estándares o principios evaluativos reconocidos por teóricos y profesionales del campo de la evaluación, y porque esta información constituyó un insumo esencial para la elaboración del modelo de gestión de la evaluación externa de proyectos que se presenta más adelante.

A continuación se presenta una breve descripción de los aportes teóricos-metodológicos de cuatro reconocidos teóricos de la evaluación y de dos organismos internacionales vinculados con la elaboración de estándares para la evaluación. Respecto a los aportes de los organismos internacionales, conviene aclarar que por la cantidad de estándares y la importante explicación de cada uno de éstos, se prefirió señalar el enlace dónde se podría acceder al documento completo. Así, en este estudio sólo se señalan algunos aspectos generales.

Ballesteros (1996) sostiene que la evaluación de programas se realiza a través de un proceso normativo que comprende, una serie de etapas o fases secuencialmente organizadas y una serie de tareas o acciones para cada una de ellas. En términos generales, la autora señala que la realización de la evaluación de programas pasa por las fases de planeamiento de la evaluación, diseño de la evaluación, recogida y análisis de los datos, y finalmente por la preparación del informe de evaluación[27].

[27] Fernandez-Ballesteros, R. *Evaluación de Programas. Una guía práctica para ámbitos sociales, educativos y de salud*. España: Síntesis Psicológica, 1996, pp. 75 y 76.

En esa misma línea, Worthen B. y Sanders J. (1988) sugieren que el trabajo evaluativo debería estar orientado por una serie de directrices y subdirectrices para las fases de planificación, conducción y uso de la evaluación.

Estos autores identifican para la planificación de las evaluaciones las siguientes directrices: 1) clarificación en la solicitud de evaluación y las responsabilidades; 2) delimitación del objeto de evaluación y análisis del contexto de evaluación; 3) identificación y selección de las preguntas y criterios de evaluación; 4) planificación de la recopilación, análisis e interpretación de la información y 5) desarrollo de un plan de gestión. Y, para la conducción y uso de la evaluación, las siguientes*:* 6) Sugerencias para lidiar con los aspectos políticos, éticos e interpersonales de la evaluación; 7) recopilación de información de las evaluaciones; 8) análisis e interpretación de la información de la evaluación; 9) presentación de los informes de evaluación y uso de la información de la evaluación; y 10) evaluación de la evaluación (metaevaluación)[28].

Estos dos autores, al igual que Ballesteros, proponen directrices que se deberían de tener en cuenta a la hora de realizar evaluaciones de programas o proyectos. No obstante, estos autores también proponen directrices para el uso de las evaluaciones y para la evaluación de las evaluaciones (metaevaluación). En ese sentido, estos autores, además de contribuir con lineamientos para la planificación, seguimiento y supervisión de la evaluación; contribuyen con lineamientos para los procesos que vienen después de la realización de la evaluación.

Por otro lado, organizaciones profesionales y comunidades científicas vinculadas con la evaluación, han definido una serie de normas o estándares para la buena práctica de la evaluación de programas y proyectos. Por ejemplo, en los Estándares de evaluación del Sistema de las Naciones Unidas (2005)[29] y en los Estándares de Calidad para el Desarrollo del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y

[28] Worthen, B., & Sanders, J. *Educational Evaluation. Alternative approaches and practical guidelines*. New York: Longman, 1987.
[29] Para más detalle sobre los estándares de evaluación del Sistema de Naciones Unidas (2005) se recomienda visitar la siguiente página: http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22

Desarrollo Económico (OCDE) (2010)[30], se identifican estándares para las fases de un proceso típico de evaluación, las que corresponden a la planificación, diseño, implementación y presentación del informe de evaluación; así como para las fases que son posteriores a la entrega del informe, las que están relacionadas con el seguimiento ex - post de la evaluación y la utilización de la evaluación. En términos generales, los estándares de evaluación definidos por ambas instituciones, Naciones Unidas y OCDE, se organizan en las siguientes fases de evaluación: planificación, diseño, ejecución, seguimiento y utilización de la evaluación.

Por otro parte, y relacionado con el uso de la evaluación, Michael Quinn Patton en su obra Evaluación con Énfasis en la Utilización (1997), señala que las "*evaluaciones deberían ser juzgadas por su utilidad y uso real*"[31]. Para este autor, una evaluación genera resultados útiles cuando centra su atención en los usos previstos de los usuarios primarios de la evaluación, y cuando esta orientación está presente en cada etapa del proceso evaluativo. En este sentido, se entiende que para Patton la gestión de la evaluación centrada en la utilización sería aquel proceso que consideraría, de principio a fin, todos aquellos aspectos que afectarían el uso real de la evaluación, como por ejemplo: la identificación de los usuarios primarios de la evaluación y de sus necesidades de información así como la participación de estos actores en las diferentes fases del proceso evaluativo.

Además, Patton también afirma que una evaluación centrada en el uso comprende por un lado, el uso de los resultados de la evaluación y, por otro lado, el uso del proceso de la evaluación. Según este autor, este segundo tipo de uso de la evaluación, el cual tiene lugar durante el proceso evaluativo, implica "*ayudar al personal de los programas a aprender a reflexionar e involucrarse unos con otros desde una perspectiva evaluativa*"[32]. El autor

[30] Para más detalle sobre los estándares de evaluación de la CAD-OCDE (2010) se recomienda visitar la siguiente página: http://www.oecd.org/dataoecd/55/0/44798177.pdf
[31] Patton, M. *Utilization-Focused Evaluation*. *The New Century Text*. 3rd ed. London: Sage Publications, 1997, p.20.
[32] Artículo extraído de la publicación: The Evaluation Exchange, volumen IX, Nro. 4 – 2003/2004. Versión traducida por PREVAL marzo 2004, p.1. Disponle en http://preval.org/documentos/sobre el uso de la evaluacion.doc al 1 de noviembre de 2010.

considera que aprender a reflexionar evaluativamente puede tener un impacto más perdurable que aplicar los resultados de las evaluaciones realizadas.

3.2.2 Definición de la gestión de la evaluación externa de proyectos

A partir de la conceptualización de gestión, la delimitación conceptual de la evaluación de proyectos; y teniendo en cuenta las necesidades de información de la organización solicitante de la evaluación. La gestión de la evaluación externa de proyectos se entiende de la siguiente manera:

Proceso que consiste en la negociación, diseño, implementación, seguimiento y uso de los procesos evaluativos y sus resultados, para el mejoramiento continuo de la gestión de proyectos y el fortalecimiento de la legitimidad de la organización.

3.2.3 Roles de los implicados en la gestión de la evaluación externa de proyectos

- **Gestor de la evaluación:** Es el responsable de liderar y conducir el proceso evaluativo. Es el encargado de gestionar la evaluación externa de proyectos desde antes que inicie el trabajo del equipo evaluador hasta después que ha finalizado éste. Así, el gestor de la evaluación es el encargado de dirigir el diseño de la evaluación; de coordinar y dar seguimiento al avance y desarrollo del trabajo evaluativo del equipo evaluador; de verificar la calidad del proceso y producto de la evaluación; y de utilizar los resultados de la evaluación en beneficio de la organización. En ORMA, por lo general, las personas responsables de las coordinaciones de las unidades temáticas son los que asumen el rol de gestor de la evaluación.

- **Cliente de la evaluación:** Es el que encarga la realización de la evaluación. En estas evaluaciones los principales clientes de la evaluación son el cooperante que financia el proyecto a ser evaluado y el personal responsable de la gestión de los proyectos en ORMA.

- **Evaluadores:** Son los encargados de realizar la evaluación. Estos profesionales son externos a la organización que solicita la evaluación y a la que dirige el proyecto a ser evaluado.

- **Participantes de la evaluación:** Son todos aquellos que participan como informantes en el proceso evaluativo. En este sentido, el gestor también es un participante de la evaluación.

3.2.4 Fases de la evaluación en la gestión de la evaluación externa de proyectos

A continuación se describen las siguientes fases de la evaluación: negociación; diseño; implementación y seguimiento; y uso de la evaluación.

- **Primera fase: Negociación de la evaluación**

Este proceso de negociación se realiza en la etapa de contrato del proyecto o programa. En esta fase, el gestor de la evaluación negocia con el cooperante la aprobación y los términos de la evaluación así como la inclusión de la política de evaluación de la organización como criterio normalizador de los procesos evaluativos de los proyectos.

- **Segunda fase: Diseño de la evaluación**

En esta fase se planifica y diseña la estrategia integral del proceso evaluativo. Es en este momento en donde se toman las decisiones claves para la realización de la evaluación.

En términos generales, en esta fase se identifican a los principales usuarios de la evaluación y sus necesidades de información; se determinan las razones que motivan la realización de la evaluación; se establecen los siguientes aspectos de la evaluación: tipo, alcance, enfoque, objetivos, interrogantes, criterios, metodología, cualificación del equipo evaluador, presupuesto, duración de la evaluación, entre otros aspectos que se consideren importantes para obtener un producto de evaluación creíble y útil para la toma de decisiones sobre el proyecto evaluado; se elaboran los “Términos de Referencia” (TdR); y se selecciona el equipo evaluador.

- **Tercera fase: Implementación y seguimiento de la evaluación**

Es la fase correspondiente a la ejecución de la evaluación. En esta fase se desarrollan paralelamente las actividades del equipo evaluador y la del gestor de la evaluación. En términos generales, durante esta fase el gestor de la evaluación debe organizar y facilitar el trabajo del equipo evaluador; garantizar la participación de los principales usuarios de la evaluación en momentos claves del proceso (espacios de retroalimentación); revisar y discutir con los evaluadores los productos evaluativos (plan de trabajo, informes de evaluación parciales, etc.) y cualquier otro aspecto que se haya definido y señalado en los TdR. Finalmente, el gestor debe evaluar la calidad del informe de evaluación (borrador y final) y presentar comentarios sobre el mismo, en el caso que éste presente insuficiencias en algunos de sus contenidos.

- **Cuarta fase: Uso de la evaluación**

En esta propuesta, el uso de la evaluación comprende por un lado, el uso de los resultados de la evaluación y, por otro lado, el uso del proceso de la evaluación. Es por fines prácticos que en este estudio, el uso de la evaluación se ubica en la última fase del ciclo de la gestión de la evaluación externa de proyectos. Al respecto, es importante remarcar que *"el uso de la evaluación no es algo que interesa al final de una evaluación. Al final de la evaluación, el potencial de uso ya ha sido determinado en gran medida"*[33], con esto se quiere decir que algunas de las tareas identificadas en las fases anteriores ya han determinado el camino para el uso real de la evaluación, como por ejemplo, la identificación de los principales usuarios de la evaluación y de sus necesidades de información (tareas propias de la fase de diseño).

En relación al uso de los resultados de la evaluación, el gestor debe encargarse de comunicar y divulgar los resultados de la evaluación tanto al personal externo como interno de la organización. En términos generales, la comunicación y la divulgación de los resultados de la evaluación tienen las siguientes implicancias:

[33] Patton, M. *Op. Cit*., p.382.

- La comunicación de los resultados de la evaluación dentro de la organización tiene implicancias tanto en el aprendizaje individual como organizacional; éstos, a su vez, repercuten en la adaptabilidad de las personas y de la organización a un contexto dinámico; y tanto el aprendizaje como la adaptabilidad inciden directamente en el mejoramiento de la eficacia de los proyectos gestionados así como en la planificación y gestión de los futuros proyectos.

- La transparencia en la comunicación de los resultados de la evaluación tanto al personal interno como a otros actores externo relevantes sumado a la mejora de la eficacia en la gestión de proyectos conduce a incrementar la legitimidad organizacional, la cual, se considera un factor esencial para garantizar la sostenibilidad de la organización (ver Figura 5).

Finalmente, se considera conveniente apuntar que si bien la gestión de evaluación externa de proyectos implica seguir procedimientos normalizados; el contexto y la realidad cambiante en que se conducen estos procesos terminan de moldearlos, impregnando a esta actividad de un importante grado de flexibilidad en su accionar.

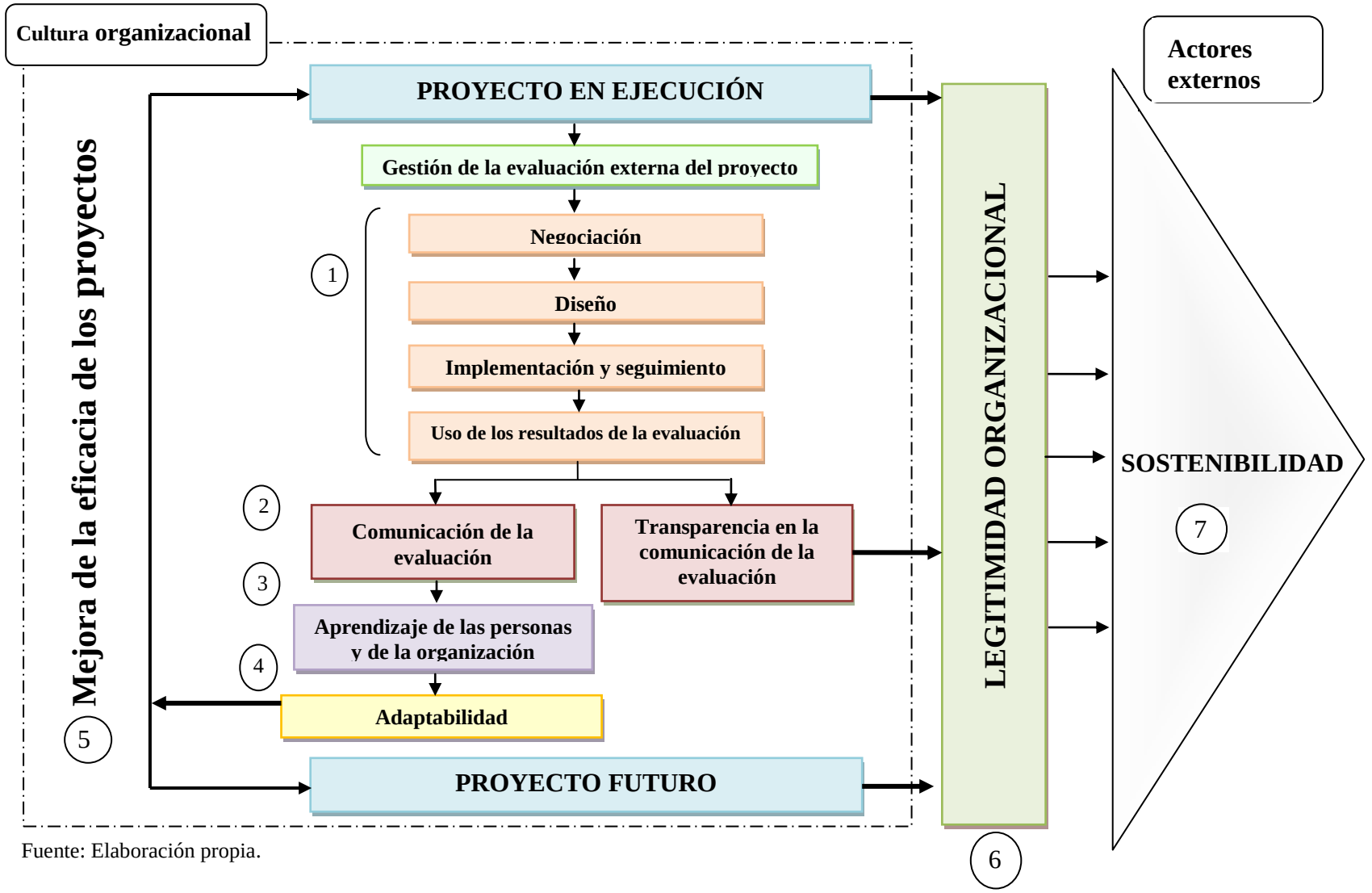
3.2.5 Esquema de la gestión de la evaluación externa de proyectos

En la figura 5 se presenta gráficamente la conceptualización de la gestión de la evaluación externa de proyectos. Esta conceptualización comprende las siguientes etapas:

1. Fases de la evaluación: Negociación; diseño; implementación y seguimiento; y uso de la evaluación.
2. Uso de los resultados de la evaluación en los siguientes niveles: Comunicación de los resultados de la evaluación dentro de la organización y transparencia en la divulgación de los resultados de la evaluación dentro y fuera de la organización.
3. Aprendizaje de las personas y de la organización como producto de la comunicación de los resultados de la evaluación.
4. Adaptabilidad como consecuencia del aprendizaje.

5. Mejora de la eficacia de los proyectos como resultado de la combinación de la adaptabilidad y el aprendizaje tanto individual como organizacional.
6. Fortalecimiento de la legitimidad organizacional como consecuencia de la mejora de la eficacia de los proyectos presentes y futuros, y la transparencia en la divulgación de los resultados de la evaluación.
7. Sostenibilidad organizacional como resultado del aumento de los niveles de legitimidad organizacional.

Figura 5
Esquema de la gestión de la evaluación externa de proyectos



Fuente: Elaboración propia.

Para una mejor comprensión de esta conceptualización se pasará a explicar qué se entiende en esta evaluación por aprendizaje, adaptabilidad, transparencia, eficacia y legitimidad.

3.2.6 ¿Qué se entiende por aprendizaje y adaptabilidad?

Como mencionan Argyris y Schön (1978) citados en Mai R. (1996), "*no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual y…el segundo es una condición necesaria, pero no suficiente, del primero"* [34].

De manera general, en este estudio, el aprendizaje individual y organizacional, y la adaptabilidad se entienden de la siguiente manera:

- **Aprendizaje individual**

Es el proceso a través del cual el personal de la organización cambia de forma relativamente permanente sus conocimientos y formas de actuar, como resultado del estudio reflexivo del informe de evaluación, del intercambio de conocimientos y opiniones sobre la evaluación y de la experiencia reflexiva que vivencia durante el proceso de evaluación. Es importante indicar que bajo esta definición subyace una de las premisas del modelo de aprendizaje de Schön, (1987), "*la reflexión sobre la acción"*, la cual señala que los aprendices aprenden cuando actúan y cuando alguien les ayuda a reflexionar sobre esa actuación[35]. En esta línea Patton (1996) apunta a que el uso del proceso de evaluación es una forma de promover la reflexión y por ende el aprendizaje del personal del programa a ser evaluado.

- **Aprendizaje organizacional**

Se entiende como el proceso mediante el cual la organización adquiere, transfiere y aplica el conocimiento generado con la evaluación en el mejoramiento continuo de la planificación y gestión de los proyectos y de las evaluaciones. Parte de esta definición se

[34] Bruning R., Schraw G., Norby M., y Ronning R. *Psicología cognitiva y de la instrucción*. 4ª Edición. España: PEARSON-Prentice Hall, 2005, p.237.
[35] Mai R. *Alianzas de Aprendizaje Organizacional*. *Cómo las empresas líderes americanas implementan el aprendizaje organizacional*. Primera edición. México: IRWIN, 1996, p.21.

sustenta en el modelo de creación de conocimiento de Ikujurio Nonaka (1991, 1994) citado en Benavides C. y Quintana C. (2003), el cual señala, en términos generales que, para que el conocimiento sea generado, transferido y re-creado en la organización es necesario que el conocimiento tácito, el que poseen los individuos, se formalice o se explicite, de forma que puede ser aplicado por otros individuos en situaciones concretas del quehacer organizacional. En este estudio se considera que los aspectos que favorecen el aprendizaje organizacional son cuatro procesos de interrelación entre las formas de conocimiento tácito y explícito[36], que a continuación se identifican.

- *Socialización del conocimiento (de tácito a tácito)*: consiste en compartir los conocimientos tácitos que poseen los individuos de la organización.
- *Externalización del conocimiento (de tácito a explícito):* consiste en convertir el conocimiento tácito de los individuos y de los grupos en conocimiento explícito o codificable.
- *Combinación del conocimiento (de explícito a explícito):* Consiste en emplear mecanismos que permitan aumentar y combinar los conocimientos explícitos.
- *Internalización del conocimiento (de explícito a tácito):* consiste en aplicar el conocimiento explícito en situaciones organizacionales que lo ameriten.

Entonces, en líneas generales, se puede decir que una organización aprende cuando su personal aprende, y cuando ese aprendizaje o conocimiento generado es capitalizado y reutilizado por otros individuos o equipos de trabajo de la organización, de manera que las nuevas acciones de éstos contribuyan a incrementar la eficacia organizacional y, por ende, el impacto de los proyectos en la sociedad.

[36] Benavides C. y Quintana C. *Gestión del conocimiento y calidad total*. España: Ediciones Díaz Santos, S.A. y Asociación Española para la calidad, 2003, p.70.

- **Adaptabilidad**

Parar Mayo A. y Lank E. (1994):

> *"la supervivencia en un mundo rápidamente cambiante depende de la adaptabilidad, la adaptabilidad depende de la capacidad de aprender, y la capacidad de aprender depende de la motivación para el aprendizaje continuo de todo el personal de una organización en un entorno de apoyo al aprendizaje"* [37]

Desde esta perspectiva, la adaptabilidad se entiende como la capacidad que desarrollan las personas para dar respuesta a los desafíos presentes y futuros que afronta la organización producto de las dinámicas propias del ambiente en el que se desarrolla. O como lo señala Chiavenato (1999), "*la adaptabilidad es la capacidad para resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes e inconstantes del ambiente*" [38].

En este sentido, la adaptabilidad significa aprender de los conocimientos alcanzados con la evaluación, así como de otras situaciones, y a partir de ello responder de forma diferente ante las nuevas exigencias que se presenten en la organización.

3.2.7 ¿Qué se entiende por legitimidad organizacional?

La legitimidad organizacional se entiende como el reconocimiento que le otorgan a la organización, sus socios directos y público en general, por la capacidad que ésta tiene de actuar conforme a su razón de ser o misión organizacional, o como lo diría Schuman (1995), "*es la percepción generalizada o asunción de que las actividades de un entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de algún sistema socialmente construido de normas, creencias y definiciones"*[39]. Por tanto, para poder subsistir y crecer, una organización debe actuar conforme a lo que el entorno considera aceptable y deseable, esto

---

[37] Mayo A. y Lank E. *Las organizaciones que aprenden. Una guía para ganar ventaja competitiva*. Primera edición. Barcelona: Gestión 2000, 2000, p. 9.
[38] Chiavenato I. Op. Cit., p.638.
[39] Díez F., Blanco A. Prado C. *Medición de la legitimidad organizativa: el caso de las Sociedades de Garantía Recíproca*, 2010, p. 121. Disponible en: http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80713681005 al 17 de octubre de 2010.

es así, porque ese *"isomorfismo le hace ganar legitimidad"*[40] y porque esto asegura que la organización reciba de sus grupos de interés el apoyo que necesita para su vigencia, continuidad y éxito organizacional.

Para efectos de este estudio, la legitimidad de ORMA es entendida como la percepción que de ella tiene el personal interno de la organización, por realizar acciones acordes a lo que se considera aceptable y deseable dentro del marco de la misión organizacional. En este sentido, y en vista a que la aproximación a la legitimidad propuesta en esta evaluación se realiza a través de la gestión del uso de los resultados de la evaluación; en este estudio se considera que los aspectos que determinan la legitimación de la organización, son los siguientes:

- **La eficacia en la gestión de los proyectos de campo**

  La organización gana o pierde reconocimiento de sus diferentes socios en la medida en que alcanza o no, en mayor o menor grado los objetivos y resultados esperados en los proyectos que gestiona. Como ya se indicó, la comunicación de los resultados de la evaluación, el aprendizaje individual y organizacional, y la adaptabilidad, son los tres aspectos que contribuyen en la mejora de la eficacia de los proyectos.

- **La transparencia en la divulgación de los resultados de las evaluaciones**

  En este estudio se entiende que la transparencia en la divulgación consiste en hacer público los resultados de la evaluación de manera que los distintos interesados en esta información puedan tener posibilidades de acceder a ésta sin dificultades ni contratiempos[41]. Lo cual supone la existencia de una estrategia de comunicación que identifique claramente sus audiencias así como los formatos y contenidos que interesa divulgar, haciendo particular énfasis en la divulgación y gestión estratégica de la

[40] Deephouse, 1996; Schuman, 1995, citado en Díez F., Blanco A. Prado C. *Medición de la legitimidad organizativa: el caso de las Sociedades de Garantía Recíproca*, 2010, p. 121.
[41] Valverde M. *Transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas: elementos conceptuales y el caso de México.* Disponible en http://derechoasaber.org.mx/documentos/pdf0122.pdf al 14 de enero de 2011.

información sensible procedente de la evaluación de procesos gestionados por ORMA que se puedan considerar incompletos, insatisfactorios o deficientes.

3.3 Modelo de la gestión de la evaluación externa de proyectos

Anteriormente se ha presentado una conceptualización general de la gestión de la evaluación externa de proyectos. Ahora se presentará el modelo que sintetiza las actividades que se esperaría que se realicen en cada una de las fases de la evaluación. Este modelo está sustentado en los aportes teóricos-metodológicos de los autores de evaluación y de los estándares de evaluación revisados anteriormente. A continuación se describe el modelo.

Primera fase: Negociación de la evaluación

- Negociar la evaluación del proyecto con la Política o los principios básicos de evaluación institucional para la gestión de las evaluaciones de proyectos.

Segunda fase: Diseño de la evaluación

- Determinar el compromiso de los clientes de la evaluación con la gestión de una evaluación centrada en el uso del proceso y de los resultados de la evaluación.
- Identificar a los usuarios primarios de la evaluación. Es decir a los que tienen un interés directo e identificable en la evaluación y que incluye usualmente a quiénes toman las decisiones.
- Definir con los usuarios primarios de la evaluación los siguientes aspectos:
  - Necesidades de información y/o usos previstos de la evaluación.
  - Propósitos, objetivos, interrogantes y criterios de evaluación.
  - Enfoque de evaluación. En una evaluación con énfasis en la utilización, se recomienda un enfoque participativo con orientación al aprendizaje.
  - Metodología de la evaluación.
  - Productos de la evaluación.
  - Requisitos de presentación de los informes de evaluación (borrador y final).

  - Procedimiento para validar los resultados preliminares de la evaluación. Aquí se debe definir si la validación se realizará a través de un documento escrito (informe borrador) o en la presentación de resultados. Asimismo, en este punto se debe definir quiénes participarán y de qué manera.
  - Uso de los resultados previstos de la evaluación.
- Elaborar los "Términos de Referencia" (TdR). Este documento incluye los contenidos anteriormente señalados, así como el presupuesto, los plazos asignados, las cualificaciones del equipo evaluador, y cualquier otra expectativa que se tenga sobre el proceso y producto de la evaluación.
- Revisar y aprobar los TdR antes de su publicación. Este documento debe ser consensuado entre el gestor de la evaluación y los usuarios primarios de la evaluación, de manera que se garantice su claridad, comprensión y coherencia.
- Seleccionar el equipo evaluador a través de los criterios y requisitos establecidos en los TdR.

Tercera fase: Implementación y seguimiento de la evaluación

- Revisar, discutir y acordar la propuesta de trabajo final de evaluación con los evaluadores y los principales usuarios de la evaluación.
- Facilitar oportunamente la información que necesita el equipo evaluador para realizar su trabajo.
- Dar seguimiento al avance del trabajo del equipo evaluador. Esto se puede realizar a través del acompañamiento en las actividades de campo, informes intermedios de los evaluadores y/o reuniones o talleres para informar sobre los avances. Cualquiera que sea la modalidad de seguimiento, ésta tiene que haber sido establecida en la propuesta de trabajo final de evaluación.
- Validar los resultados preliminares de la evaluación en conjunto con los principales usuarios de la evaluación.
- Elaborar una respuesta de gerencia al borrador de informe y señalar las carencias o insuficiencias que presente (si las hubiese) así como sus aciertos y bondades.
- Evaluar el informe de evaluación.

Cuarta fase: Uso de la evaluación

Como se mencionó anteriormente, el uso de los resultados de la evaluación depende en gran medida del nivel de respuesta de la evaluación a las necesidades y demandas de información identificadas en la fase de diseño de la evaluación.

Ahora bien, las actividades que se deberían de realizar en esta fase son las siguientes:

- Comunicar y difundir oportunamente los resultados de la evaluación.
  - Relacionar los resultados de la evaluación con los usuarios de éstas.
  - Preparar informes de evaluación en diversos formatos acordes con sus audiencias destinatarias (presentaciones, folletos, boletines, revistas, resúmenes, etc.) que sean claros, precisos y acordes con lo que necesitan saber los usuarios de la evaluación.
  - Identificar canales de comunicación apropiados al entorno y a las características de los usuarios de la evaluación. Estos podrían ser canales de comunicación oral, escrita y electrónica.
  - Difundir los resultados de la evaluación a otros actores interesados en éstos.

- Preparar un plan de acción que dé respuesta a las recomendaciones de la evaluación
  - Solicitar a los usuarios de la evaluación estrategias de acción para abordar las recomendaciones que se valoren como pertinentes y prioritarias. Como esta actividad representa una oportunidad de aprendizaje, es recomendable que se aborde en forma participativa.

En resumen, este modelo presenta una lista general de las actividades que se consideran oportunas realizar en la gestión de evaluaciones externas de proyectos. No obstante, se debe considerar como un modelo conceptual sujeto a ser mejorado con trabajos similares, por lo que se considera un modelo perfectible, pero que funciona como un primer insumo para la gestión de las evaluaciones.

CAPÍTULO IV
ACERCAMIENTO METODOLÓGICO

En este capítulo se explica cómo se desarrolló la evaluación. Las secciones que la conforman son las siguientes: tipo de evaluación, enfoque de evaluación, participantes de la evaluación, modelo evaluativo, técnicas e instrumentos de evaluación, acercamiento procedimental, y recolección y análisis de la información.

4.1 Tipo de evaluación

La evaluación que se realizó en ORMA fue una evaluación organizacional, externa y de proceso:

- Evaluación organizacional, porque buscaba "*analizar los puntos fuertes y débiles de la organización en relación con su desempeño*"[42] en la gestión de la evaluación externa de proyectos.
- Evaluación externa, porque la evaluadora no pertenecía a la organización.
- Evaluación de proceso, porque se realizó durante el desarrollo de la gestión de las evaluaciones.

4.2 Enfoque de evaluación

Los enfoques de evaluación que guiaron este proceso evaluativo fueron el modelo de evaluación centrado en la utilidad de Michael Quinn Patton (1997) y el modelo de evaluación responsiva de Robert Stake (1983).

De acuerdo al enfoque evaluativo de Patton, una evaluación tiene sentido sólo cuando constituye una evaluación útil para la toma de decisiones y el mejoramiento de los programas. Es decir cuando realmente va ser usada en el programa evaluado o en la planificación de un nuevo programa.

---

[42] Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalvén. *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, 2002, p. xi.

Para este autor, la evaluación de programas es la *"recolección sistemática de información de las actividades, características y resultados de programas, para ser usada por personas específicas, con el fin de reducir la incertidumbre, mejorar la efectividad y tomar decisiones con respecto a lo que dichos programas están haciendo y afectando"* [43].

A través de esta conceptualización el autor apunta a que la realización de una evaluación se justifica en el hecho de proporcionar información que pueda ser usada por aquellas personas que tengan posibilidades de tomar decisiones sobre el programa evaluado.

Es bajo este marco evaluativo que el autor considera que los evaluadores "*deberían facilitar procesos de evaluación y diseñar toda la evaluación teniendo cuidado en cómo todo lo que se hace, de principio a fin, afectará el uso*"[44]. Así, en términos generales, el autor señala que una evaluación centrada en la utilización debe en un primer momento, identificar a los usuarios primarios previstos de la evaluación, así como los usos proyectados que éstos tienen pensado darle a la evaluación; y luego, debe considerar la participación activa de los usuarios a lo largo del proceso evaluativo, de manera que éstos perciban que la evaluación está respondiendo a sus necesidades reales de información para la toma de decisiones.

De acuerdo con los planteamientos de la psicología del uso que subyacen en la evaluación centrada en la utilidad, "*existe mayores posibilidades de que los usuarios proyectados utilicen las evaluaciones si comprenden y se sienten dueños del proceso de evaluación y sus resultados*" [45].

En líneas generales, el enfoque evaluativo de Rober Stake señala que la evaluación debe centrarse en atender a las necesidades evaluativas del cliente de la evaluación, es decir, de aquellos que apoyan, desarrollan, administran y trabajan el programa a evaluar. De modo que la información que proporcione la persona que evalúa sirva para comprender, valorar y mejorar el programa evaluado.

---

[43] Patton, M. *Op. Cit*.,p.14.
[44] *Ibíd*., p.20.
[45] Patton, M. *Lista de control de la evaluación con énfasis en la utilización (EEU).*Enero de 2002. Disponible en http://www.idrc.ca/es/ev-85972-201-1-DO_TOPIC.html al 27 de mayo de 2010.

4.3 Participantes de la evaluación

En esta evaluación participaron 19 personas. De ORMA participaron 14 personas, y de fuera de ORMA, 5 personas. De los 14 participantes de la Oficina, 5 están implicados directamente en la gestión de la evaluación externa de proyectos y 9 de una manera indirecta. Los participantes ajenos a la Oficina fueron dos evaluadores externos que participaron en dos procesos evaluativos gestionados por el personal de ORMA, la representante de la Unidad de administración del Ciclo de Programa-Sede UICN, el profesor guía y la evaluadora. A continuación se identifican a estos participantes (para más detalle, ver Anexo 2).

4.3.1 Personal de ORMA

4.3.1.1 Personal implicado directamente en la gestión de la evaluación externa de proyectos.

Este grupo de personas estuvo conformado por los siguientes participantes:

- Coordinador Regional de Programa.
- Coordinador de la Unidad de M&E. Contacto principal en este proceso de evaluación.
- Coordinadora de la UT de AGUA.
- Coordinador de la UT de BUS.
- Punto Focal de M&E de la UT de UPGA.

La selección de estos participantes se definió de forma conjunta con el Coordinador de la Unidad de M&E. Los criterios de selección que se utilizaron fueron los siguientes:

- Ser responsable de la toma de decisiones en la gestión de las evaluaciones externas de proyectos.
- Participar en asuntos medulares en la gestión de las evaluaciones externas de proyectos.
- Haber gestionado las evaluaciones correspondientes a los informes de evaluación que se facilitaron para el análisis de la gestión de las evaluaciones externas de proyectos. Estos informes fueron los siguientes:

- **Evaluación final del proyecto ALIANZAS.** Evaluación de un proyecto de cooperación gestionado por una unidad temática que actualmente no está operativa, Equidad Social. Esta evaluación se realizó en el 2008.
- **Misión de Aprendizaje. Fondo de Incidencia e Investigación de PREMACA ejecutado por la UICN.** Evaluación de un proyecto de cooperación gestionado en la UT de UPGA en el 2009.
- **External Review. Livelihoods and Landscape Strategy (LLS).** Evaluación de un proyecto gestionado en la UT de BUS en el 2009.

Aquí, cabe indicar que el Coordinador de la Unidad de M&E seleccionó estas evaluaciones por las siguientes razones:

- *"ALIANZAS: proyecto programático complejo con múltiples fases, actores e interés institucional superlativo; y evaluaciones escalonadas.*
- *PREMACA: proyecto programático de incidencia dentro de un marco regional de cooperación con múltiples actores; evaluación sui generis de "aprendizajes".*
- *LLS: proyecto de la región dentro de una iniciativa del marco mundial de la UICN para el aprendizaje desde las regiones; evaluación particular dentro de un componente más amplio"*[46].

4.3.1.2 Personal implicado indirectamente en la gestión de la evaluación externa de proyectos.

Este grupo de personas estuvo conformado por los siguientes participantes:

- Coordinadora del Área de Apoyo Operacional.
- Coordinadora de la Unidad de Membresía.
- Coordinador de la Unidad de Comunicaciones.
- Seis Oficiales Técnicos.

La selección de estos participantes se realizó siguiendo el criterio del Coordinador de la Unidad de M&E.

[46] Información proporcionada por Jesús Cisneros vía correo electrónico el 4 de febrero de 2011.

4.3.2 Personal externo a ORMA

4.3.2.1 Evaluadores externos

En esta evaluación participaron dos evaluadores externos. Uno de ellos fue integrante del equipo de evaluación de ALIANZAS y el otro fue integrante del equipo de evaluación de PREMACA. La selección de estos evaluadores dependió principalmente de la facilidad en el acceso a ellos en términos de costo y tiempo. Por tal razón, para el caso de la evaluación de ALIANZAS, de un equipo de tres evaluadores, un holandés, un nicaragüense y un costarricense, se seleccionó al evaluador costarricense. Para el caso de la evaluación de PREMACA, de un equipo de dos evaluadores, ambos costarricenses, se seleccionó al evaluador que tenía más disponibilidad. Y, de la evaluación de LLS no se pudo contactar a ninguno de los evaluadores porque todos eran extranjeros.

4.3.2.2 Consultora de la Unidad de administración del ciclo de Programa-Sede UICN

Invitada a participar en esta evaluación como observadora de la Sede Mundial de UICN.

4.3.2.3 Profesor guía

Profesor del curso taller I y II de la Maestría en Evaluación de Programas y Proyectos de Desarrollo de la UCR.

4.3.2.4 Evaluadora

Estudiante de la Maestría en Evaluación de Programas y proyectos de Desarrollo de la UCR.

4.4 Modelo evaluativo

El modelo evaluativo que orientó el abordaje del objeto de evaluación se sustentó en el modelo elaborado para la gestión de la evaluación externa de proyectos presentado en el capítulo III, “Marco teórico referencial”. Así, este modelo evaluativo estuvo conformado por las siguientes fases: negociación, diseño, implementación y seguimiento, y uso de la evaluación.

De esta manera, el abordaje del objeto de evaluación inició con el análisis de la participación del personal de ORMA en la negociación de la evaluación, y con el análisis de las implicancias que ha tenido en los procesos evaluativos, el hecho de que una de las partes (cooperante - personal de ORMA) tuviera una mayor incidencia en las decisiones sobre la evaluación.

Luego, se analizó el nivel de participación del personal de ORMA en el diseño de la evaluación, particularmente en la elaboración de los TdR de las evaluaciones. Asimismo, en esta segunda fase, se describió y analizó las lecciones aprendidas sobre la elaboración de los TdR.

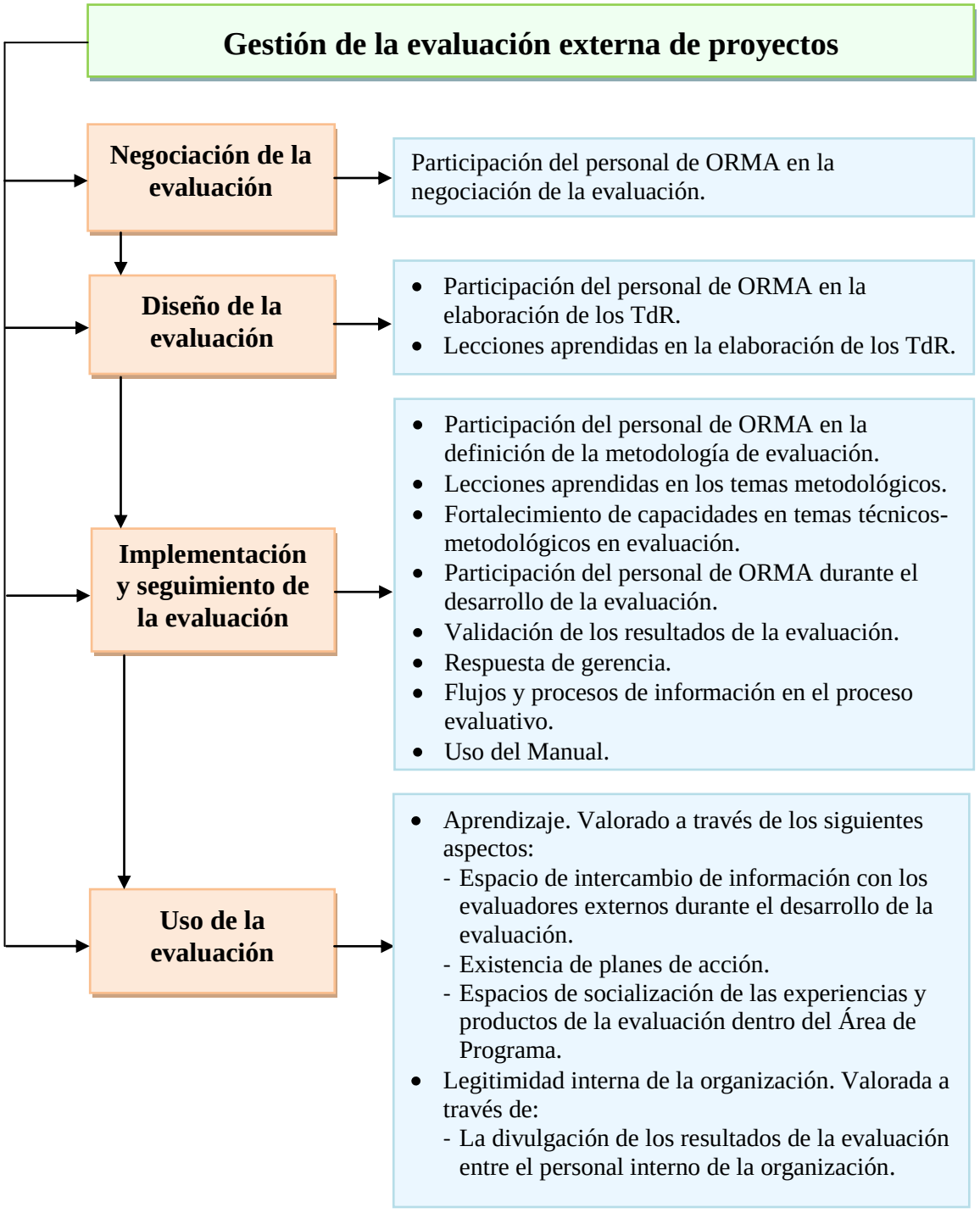
Posteriormente, la implementación y seguimiento de la evaluación se analizó a través de los siguientes aspectos: participación del personal de ORMA en la definición de la metodología de la evaluación; lecciones aprendidas sobre la revisión de los temas metodológicos; fortalecimiento de capacidades en temas metodológicos; participación del personal de ORMA en el desarrollo de las evaluaciones; validación de los resultados de la evaluación; respuesta de gerencia; flujos y procesos de información en el proceso evaluativo; y uso del Manual.

Finalmente, el uso de la evaluación se analizó a través del aprendizaje y la legitimidad organizacional. El aprendizaje fue valorado a través de los siguientes aspectos: espacios de intercambio de información con los evaluadores durante el desarrollo de la evaluación, existencia de planes de acción y socialización de las experiencias y productos de la evaluación dentro del Área de Programa. La legitimidad organizacional fue valorado a través de la divulgación de los resultados de la evaluación entre el personal interno de la organización.

En la figura 6 se esquematiza el modelo evaluativo.

Figura 6

Modelo evaluativo



Fuente: Elaboración propia.

4.5 Técnicas e instrumentos de evaluación

Las técnicas e instrumentos que se utilizaron fueron los siguientes:

- Análisis documental.
- Entrevistas individuales semiestructuradas.
- Cuestionarios.
- Talleres.

La explicación de cómo fueron aplicadas estas técnicas e instrumentos de evaluación se encontrará a continuación en la sección “Abordaje procedimental”.

4.6 Abordaje procedimental

El objeto de esta evaluación, se abordó desde una aproximación cualitativa, complementada con técnicas cuantitativas. Se adoptó está perspectiva metodológica porque se consideró que era la más coherente con los objetivos e interrogantes de la evaluación.

De esta manera, la realización de esta evaluación estuvo orientada por los siguientes aspectos:

- La revisión de la literatura fue esencial, pero no determinante a la hora de analizar e interpretar la información recogida de los participantes.
- El trabajo de campo se realizó en el ambiente en el que los participantes de la evaluación realizaban sus actividades cotidianas.
- La recolección y análisis de la información no siguieron una secuencia lineal sino por el contrario paralela. Estas dos actividades se retroalimentaron mutuamente a lo largo del proceso evaluativo.
- La información recogida mediante las entrevistas individuales se constituyó en el elemento fundamental para dar respuesta a los objetivos e interrogantes de la evaluación.
- El proceso evaluativo fue flexible, estuvo abierto a revisiones y cambios en sus planteamientos iniciales.

- Las reuniones de análisis y revisión de los avances de la evaluación con el profesor guía, a lo largo del proceso de evaluación, fueron fundamentales para la formulación del marco teórico de la gestión de evaluación externa de proyectos.

A continuación se presentan las fases del abordaje procedimental.

4.6.1 Fase I: Fase exploratoria

El objetivo de esta fase fue explorar el objeto de evaluación (gestión de la evaluación externa de proyectos en ORMA), el cual no estaba definido ni caracterizado cuando inició el proceso de evaluación. Las actividades principales que se realizaron en esta fase, fueron las siguientes:

- Reuniones preparativas con el Coordinador de la Unidad de M&E.
- Revisión y análisis de los siguientes documentos (para más detalle, ver Anexo 1):
  - Informes de evaluación de ALIANZAS, PREMACA y LLS.
  - Términos de referencias correspondientes a estos informes de evaluación.
  - Informe de Metaevaluación de las evaluaciones de la UICN.
  - Planes de acción de los informes de evaluación de ALIANZAS y PREMACA.
  - Respuestas de gerencia de la evaluación de ALIANZAS.
  - Manual de evaluación de la UICN.
- Revisión de literatura sobre la "gestión de la evaluación de proyectos" (ver bibliografía revisada).
- Taller sobre el tema de evaluación. Como se mencionó, inicialmente el tema de evaluación era la "metaevaluación de las evaluaciones de ORMA". Fue después de la realización de este taller que se decidió que el tema de evaluación que se ajustaba a las actuales necesidades de información de la organización era la "gestión de las evaluaciones externas de proyectos".

  En este taller participaron el Coordinador de la Unidad de M&E, la red de Puntos Focales de M&E, la consultora de la Sede de UICN, el profesor guía y la evaluadora. Los temas que se discutieron fueron los siguientes: ¿Qué es la

metaevaluación?, ¿qué resultados se obtendrían con la metaevaluación?, ¿es la metaevaluación el tipo de evaluación que se ajusta a las necesidades de información de ORMA? El resultado principal del taller fue la redefinición del tema de evaluación.

4.6.2 Fase II: Formulación del primer marco teórico referencial

Con base en la información recogida y revisada en la fase exploratoria, se formuló el primer marco teórico referencial de la gestión de la evaluación externa de proyectos. Esta segunda fase fue fundamental porque delimitó el objeto de evaluación y permitió definir a priori las categorías principales que guiaron el proceso de recolección y análisis de la información. Estas categorías fueron las siguientes: diseño de la evaluación; implementación y seguimiento de la evaluación; uso de evaluación. Al respecto, cabe señalar que estas categorías así como sus respectivas sub categorías fueron afinándose y modificándose permanentemente a la luz de la información emergente procedente del trabajo evaluativo.

En esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Reuniones de análisis con el profesor guía sobre las categorías preliminares que se emplearían en el primer acercamiento al objeto de evaluación.
- Taller sobre el diseño de evaluación. En este espacio se presentó y discutió con los participantes de la evaluación los siguientes elementos: objetivos, interrogantes, criterios y metodología de la evaluación. Asimismo, se presentó el esquema del primer marco teórico referencial. En este taller participaron la red de Puntos Focales de M&E, el Coordinador de la Unidad de M&E y la evaluadora. El resultado principal del taller fue la validación de los elementos señalados anteriormente.
- Elaboración de las guías de entrevistas semiestructuradas y del cuestionario del Manual de evaluación de la UICN.
- Revisión de ambos instrumentos por parte del Coordinador de la Unidad de M&E y del profesor guía.

4.6.3 Fase III: Recolección de información (trabajo de campo)

Esta fase tuvo como objetivo recoger y analizar la percepción de los participantes de la evaluación sobre cómo se han estado gestionando los procesos evaluativos en ORMA así como de qué manera los resultados obtenidos en estos procesos han estado promoviendo el aprendizaje y la legitimidad de la organización.

Cabe remarcar que inicialmente, la recolección y el análisis de esta información estuvieron orientados por las categorías y sub categorías definidas a priori en la fase anterior, no obstante, en la medida en que avanzaba la evaluación, éstas fueron afinándose y modificándose dando así paso al descubrimiento de nueva información, así como, a la formulación de nuevas categorías y sub categorías de análisis.

En esta fase se realizaron las siguientes actividades:

4.6.3.1 Entrevistas semiestructuradas

- **Entrevistas al personal de ORMA**

Se entrevistaron a los cinco participantes vinculados directamente en la gestión de la evaluación externa de proyectos y a dos participantes vinculados indirectamente. Las entrevistas se realizaron en el orden que se presenta a continuación:

- Punto Focal de M&E de la UT de UPGA, como colaboradora en la gestión de la evaluación externa de PREMACA (representó al coordinador de esta UT).
- Coordinador de la Unidad de M&E, como colaborador en la gestión de la evaluación externa de ALIANZAS. Evaluación correspondiente a la UT de Equidad Social.
- Coordinadora de la UT de AGUA. Como no se tenía un informe de evaluación de esta unidad, la entrevista se basó en las distintas experiencias que había tenido la coordinadora en los procesos de gestión de evaluaciones externas de proyectos.
- Coordinador de la UT de BUS**,** como gestor de la evaluación externa de LLS.

- Coordinador Regional de Programa, como el encargado de coordinar las actividades de las tres unidades temáticas vigentes (UPGA, BUS, AGUA).
- Coordinadora del Área de Apoyo Operacional, como la encargada de coordinar el tema administrativo de la Oficina.
- Coordinadora de la Unidad de Membresía, como vínculo de enlace con los miembros de la Oficina.

Estas entrevistas se caracterizaron por lo siguiente:

- Las entrevistas fueron individuales. En cada una de las entrevistas participaron: la persona entrevistada, la evaluadora y el profesor guía. Éste último participó en cuatro de las siete entrevistas.
- El instrumento que se utilizó fue la guía de entrevista semiestructurada elaborada en la fase anterior (ver Anexo 3: Guía de entrevista para el personal de ORMA).
- El tiempo de duración de las dos primeras entrevistas fue entre una hora y una hora y 15 min. El tiempo de duración de las cinco entrevistas restantes fue de 45 min a una hora.
- Las entrevistas se realizaron en ORMA en las siguientes fechas:
  - 1 de octubre de 2010. Entrevistados: Coordinador de la Unidad de M&E y Punto Focal de M&E de la UT de UPGA.
  - 9 de noviembre de 2010. Entrevistada: Coordinadora de la UT de AGUA.
  - 26 de noviembre de 2010. Entrevistados: Coordinador de la UT de BUS y Coordinador Regional de Programa.
  - 30 de noviembre de 2010. Entrevistadas: Coordinadora del Área de Apoyo Operacional y Coordinadora de la Unidad de Membresía.

- **Entrevistas a los evaluadores externos**

Estas entrevistas se caracterizaron por lo siguiente:

- Uno de los evaluadores fue integrante del equipo de evaluación de ALIANZAS y el otro fue integrante del equipo de evaluación de PREMACA.

- Las entrevistas se realizaron fuera de ORMA. Un evaluador fue entrevistado en un lugar público y el otro en su oficina de trabajo.
- En cada una de las entrevistas participaron: el entrevistado, la evaluadora y el profesor guía.
- El tiempo de duración de las entrevista fue entre 45 min a una hora.
- El instrumento que se utilizó fue la guía de entrevista semiestructurada para el evaluador externo (ver Anexo 4: Guía de entrevista para el evaluador externo).
- Las entrevistas se realizaron en las siguientes fechas:
  - 22 de octubre de 2010. Entrevistado: evaluador del equipo de evaluación de ALIANZAS.
  - 4 de noviembre de 2010. Entrevistado: evaluador del equipo de evaluación de PREMACA.

4.6.3.2 Aplicación de cuestionarios

La aplicación del cuestionario sobre el Manual de evaluación de la UICN se realizó de la siguiente manera:

- El cuestionario se aplicó únicamente al personal de ORMA implicado en esta evaluación. Tanto al grupo que participa de manera directa en la gestión de la evaluación externa de proyectos (5 personas) como al grupo que participa de manera indirecta (9 personas).
- El cuestionario contenía preguntas abiertas y cerradas (ver Anexo 5).
- El coordinador de la unidad de M&E fue el encargado de distribuir los cuestionarios vía electrónica. Se distribuyeron 14 cuestionarios. A través de esta misma vía se recibieron 10 respuestas, dos cuestionarios fueron aplicados por la misma evaluadora en ORMA y dos cuestionarios no fueron completados. En total fueron contestados 12 cuestionarios.
- El tiempo destinado para la devolución del cuestionario fue de 27 días, una vez cumplido ese plazo, la evaluadora aplicó personalmente el cuestionario a las personas pendientes disponibles.

4.6.4 Fase IV: Reformulación del marco teórico referencial

Con base en la información emergente, el marco teórico referencial de esta evaluación fue adaptándose, conformando así, un marco teórico comprehensivo de la siguiente nueva información (ver Figura 5): Negociación de la evaluación en la etapa de contrato del proyecto; comunicación de los resultados de la evaluación; transparencia en la comunicación de los resultados de la evaluación; adaptabilidad y mejoramiento en la eficacia de los proyectos.

Las actividades que se realizaron en esta fase fueron las siguientes:

- Reuniones de análisis con el profesor guía. Los temas que se discutieron y analizaron en estos espacios fueron los siguientes:
  - Categorías conceptuales emergentes.
  - Revisión del marco teórico referencial a la luz de las categorías emergentes.
  - Vinculación entre hallazgos y el marco teórico referencial.
- Revisión de la literatura relacionada a las categorías conceptuales emergentes.

4.6.5 Fase V: Validación de resultados

El objetivo de esta fase fue presentar al personal de ORMA los resultados preliminares de la evaluación (hallazgos, conclusiones y recomendaciones) con el fin de recoger comentarios, sugerencias e inquietudes que pudieran seguir alimentando la construcción del marco teórico referencial así como la última etapa del proceso evaluativo: la redacción del informe de evaluación final.

En esta fase se realizó el taller de validación de resultados. Su aplicación fue en ORMA el 10 de febrero de 2011 entre las 9 a.m. y las 12 m. y contó con la asistencia de los siguientes participantes: Coordinador Regional de Programa, Coordinador de la Unidad de M&E, Coordinadora de la UT de AGUA, Punto Focal de M&E de la UT de UPGA, oficial de campo de la UT de BUS, representante de la Unidad de M&E de la Sede Mundial, profesor guía y la evaluadora.

El taller se realizó de la siguiente manera:

- La presentación de los resultados fue a través de una presentación magistral a cargo de la evaluadora.
- Los puntos que se abordaron fueron la metodología de la evaluación; los hallazgos y las conclusiones; las recomendaciones y la priorización de las recomendaciones.
- Los asistentes al taller intervinieron en los momentos que consideraron oportuno hacerlo para manifestar sus comentarios, observaciones y puntos de vista sobre los temas tratados. El taller fue una actividad altamente participativa.

Los principales resultados del taller fueron los siguientes:

- Sugerencias oportunas para direccionar, afinar y mejorar la exposición de algunos de los resultados presentados. Por ejemplo: tener en cuenta las funciones y roles de los que participan en la gestión de las evaluaciones, considerar el contexto de la gestión de proyectos mundiales.
- Alto grado de satisfacción de los asistentes con la calidad y pertinencia de los resultados preliminares expuestos.
- Priorización de las recomendaciones expuestas: Guía para la gestión de la evaluación externa de proyectos (ver Anexo 7) y guía para evaluar el informe de evaluación (ver Anexo 8).

4.6.6 Fase VI: Redacción del informe de evaluación

En esta última fase se realizaron las siguientes actividades:

- Elaboración del informe borrador teniendo en cuenta los comentarios y observaciones proporcionadas en el taller de validación de resultados.
- Distribución del informe borrador a los lectores, profesor guía y Coordinador de la Unidad de M&E para su revisión y comentarios.
- Incorporación de las recomendaciones proporcionadas por aquellos que revisaron el informe borrador.
- Redacción y presentación del informe final.

4.7 Recolección y análisis de la información

Como ya se mencionó, esta evaluación se acercó a su objeto de estudio a través de la metodología cualitativa. De modo que la información que dio respuesta a las principales interrogantes de evaluación fue la que se obtuvo a través de las entrevistas individuales semiestructuradas. Así, las percepciones, experiencias y reflexiones de los participantes de la evaluación constituyeron la información fundamental para comprender e interpretar la gestión de la evaluación externa de proyectos.

Por otro lado, los datos cuantitativos recogidos mediante el cuestionario titulado, Manual de Evaluación de la UICN, sirvieron para complementar la información cualitativa referida al uso y la utilidad de esta herramienta metodológica en la gestión de las evaluaciones externas de proyectos. Es así, que estos datos tuvieron un uso específico y delimitado en esta evaluación.

Asimismo, en las distintas fases del modelo evaluativo, el análisis documental constituyó un soporte fundamental para complementar y comparar la información proporcionada por los participantes de la evaluación. En la fase exploratoria, el análisis documental fue vital porque permitió conocer, hasta cierto punto, el objeto de evaluación.

Cabe remarcar que la recolección y el análisis de la información fueron procesos que se desarrollaron de forma paralela durante el trabajo evaluativo. No obstante, por fines prácticos, en este trabajo de evaluación estos procesos se han presentado en distintas secciones. En la sección anterior, se presentaron los aspectos relacionados con la recolección de la información (entrevistas, cuestionarios, talleres). En esta sección se detallan los aspectos relacionados con el análisis de la información. A continuación se presentan estos aspectos.

- **Análisis de la información cualitativa**
  - Se realizó siguiendo procedimientos físicos-manipulativos. Es decir, la responsable de la evaluación fue la encargada de codificar y agrupar la información recogida en el trabajo de campo según las categorías de análisis predefinidas.
  - Se desarrolló de manera simultánea a la recolección de la información. Es decir no fue un proceso lineal sino un proceso sumamente iterativo de recolección de información, análisis y modificación de las categorías predefinidas así como del marco teórico referencial. Este tipo de análisis hizo que al final del proceso evaluativo se arribara al marco teórico referencial propuesto para la gestión de la evaluación externa de proyectos.
  - Las categorías de análisis predefinidas fueron las siguientes:
    - Diseño de la evaluación.
    - Implementación y seguimiento de la evaluación.
    - Uso de la evaluación orientado al aprendizaje y la legitimidad organizacional.

    Estas categorías con sus respectivas sub categorías se presentan en el Anexo 4: guía de entrevista semiestructurada para el personal de ORMA, documento en donde estos elementos son planteados en forma de interrogantes.
  - Durante y después del trabajo de campo, la información cualitativa fue codificada y categorizada según el sistema de categoría predefinido. Esto consistió en un ejercicio permanente de comparación y contrastación de la información recopilada, buscando similitudes y diferencias entre ellas, estableciendo patrones y tendencias, e identificando los vínculos entre éstos últimos y las categorías de análisis existentes.
  - La discusión y revisión de las categorías de análisis predefinidas y emergentes con el profesor guía, permitieron ir construyendo el marco teórico de la gestión de la evaluación externa de proyectos, el cual terminó de afinarse en la última fase del abordaje procedimental.

- **Análisis de los datos cuantitativos**

El análisis de los datos cuantitativos se realizó a través de Microsoft Office Excel 2007. Los datos analizados fueron los obtenidos de las preguntas cerradas del cuestionario del Manual de evaluación de la UICN (ver Anexo 5).

- **Análisis del Manual de evaluación de la UICN**
  - El Manual de evaluación de la UICN se analizó en función a la coherencia que tiene con él mismo. Es decir, se analizó si los lineamientos metodológicos estaban cumpliendo con lo señalado en el Manual: brindar orientación práctica en la gestión de las evaluaciones solicitadas por los cooperantes. El análisis se basó en la revisión documental.
  - Se analizó el Manual de evaluación de la UICN a la luz de los estándares de evaluación para la calidad de la CAD-OCDE. Este análisis también se basó en la revisión documental.

CAPÍTULO V
HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan los hallazgos y las conclusiones de la evaluación organizadas por interrogante evaluativa. En la primera interrogante de evaluación (5.1) se discuten los hallazgos y las conclusiones relacionadas a las siguientes fases de la evaluación: negociación; diseño; e implementación y seguimiento de la evaluación. En la segunda y tercera interrogante de la evaluación (5.2 y 5.3) se discuten los resultados relacionados con uso de la evaluación para promover el aprendizaje y fortalecer la legitimidad organizacional. En la cuarta y quinta interrogante de la evaluación (5.4 y 5.5) se discuten los resultados relacionados con el Manual de evaluación de la UICN.

5.1 ¿De qué manera se lleva a cabo la gestión de las evaluaciones externas de proyectos en ORMA?, ¿cuáles son las fortalezas y debilidades?

Resultado general de la interrogante de evaluación:

La gestión de las evaluaciones externas de proyectos es una actividad organizacional administrada por los coordinadores de las unidades temáticas. En cada una de las tres unidades vigentes, los coordinadores gestionan estas evaluaciones en base a sus conocimientos y experiencias así como en base a las prescripciones dadas y/o acordadas con el cooperante. En este sentido, estas evaluaciones se gestionan siguiendo una serie de prácticas habituales que no necesariamente están articuladas a los procedimientos definidos en los documentos normativos de la UICN (Política y Manual de evaluación). De lo anterior se puede caracterizar a la gestión de las evaluaciones externas de proyectos en ORMA de cómo heterogénea, asimétrica, discrecional, y con fortalezas y debilidades particulares a cada Unidad Temática.

Cabe señalar que en organizaciones como ORMA, en donde se trabaja con diferentes cooperantes, la heterogeneidad en la gestión de las evaluaciones externa de proyectos es

una característica que podría ser deseable; sin embargo, cuando estas diferencias ponen en evidencia que en algunas unidades temáticas el personal está más conforme que en otras en la forma en cómo se conduce la evaluación, y logran resultados dispares en términos de calidad y utilidad de estos procesos; entonces, pareciera que la falta de estandarización de las prácticas habituales en la gestión de las evaluaciones externas de proyectos puede constituirse en un obstáculo o barrera para potenciar el aprovechamiento de los procesos y productos de estas evaluaciones.

5.1.1 Fase de negociación de la evaluación

- Las decisiones sobre la forma en cómo se llevan a cabo las evaluaciones externas de proyectos en ORMA dependen en mayor parte de los criterios y prioridades del cooperante. En general, es el cooperante quien decide si el proyecto en cuestión será evaluado o no, y si la evaluación que se programará será intermedia, final o ambas. Asimismo, es el cooperante quien determina las cláusulas correspondientes a la evaluación en el contrato mismo del proyecto (tipo de evaluación, cuándo se hace, quiénes la dirigen, temas que aborda, etc.).

- Esta marcada influencia del cooperante conduce a que en algunas evaluaciones los intereses e interrogantes de ORMA se cubran de forma parcial o inadecuada. Por ejemplo, en una experiencia evaluativa, la falta de conocimiento técnico sobre las implicaciones de las cláusulas correspondientes a la evaluación conllevó a que se aceptará realizar un tipo de evaluación que no se adecuaba correctamente al objeto evaluado, empleando además una metodología desconocida tanto por ORMA como por el cooperante mismo. El resultado obtenido de este proceso fue una evaluación que no se ajustó a las necesidades de información del proyecto. Cabe indicar que esta situación no solo afectó a ORMA, sino también al cooperante, en el sentido que la evaluación realizada no respondió al propósito del tipo de evaluación consignada en el contrato del proyecto. De esta experiencia se puede señalar que la participación de ORMA en la fase de negociación de la evaluación es fundamental para garantizar evaluaciones útiles tanto para los proyectos, como para ORMA y los cooperantes.

- En algunas evaluaciones, la línea de negociación con el cooperante se ha enfocado principalmente en el acuerdo sobre el momento en que se aplicará la evaluación en el ciclo de gestión del proyecto. Al respecto, uno de los entrevistados comentó que generalmente lo que se trata de sugerir al cooperante es la conformidad por evaluaciones de medio término, es decir, por evaluaciones que permitan aprender y mejorar la ejecución de los proyectos. De lo anterior es importante señalar dos aspectos:
  - El posicionamiento del personal, sobre el momento más conveniente para realizar las evaluaciones de los proyectos que se gestionan en ORMA, es una iniciativa pertinente que permite ganar reconocimiento frente al cooperante por el compromiso de la organización en realizar evaluaciones que tienen como finalidad mejorar la eficacia de los proyectos.
  - La concentración de esfuerzos en este aspecto de la negociación suele dejar de lado la revisión y negociación de otros aspectos fundamentales y determinantes para desarrollar procesos de evaluación más participativos, democráticos y útiles para la organización, cómo se señala más adelante.

5.1.2 Fase de diseño de la evaluación

- El diseño de la evaluación se formaliza a través de la elaboración de los términos de referencia (TdR). La participación e incidencia de ORMA en la elaboración de este documento prescriptivo depende principalmente del mandato del cooperante. Tres son los niveles de participación que se han puesto en evidencia al comparar las actividades realizadas en la formulación de TdR para evaluaciones externas:

  - **Poca o escasa participación**: “El cooperante es el que manda”, afirmó uno de los entrevistados. En estas situaciones, el personal de ORMA no participa o participa poco en la elaboración de los TdR. Con respecto a la carencia de espacios formales que posibiliten la participación efectiva de ORMA en la formulación y revisión de los TdR, uno de los entrevistados mencionó que en la medida de lo posible se trata

de buscar estrategias propias para tratar de incidir en las decisiones sobre los contenidos de los TdR, sin embargo el alcance de esas estrategias es muy limitado.

- **Participación incipiente a intermedia**: La elaboración de los TdR es un proceso compartido. El personal de ORMA opina, sugiere y construye con el cooperante algunos contenidos de los TdR. Se busca lograr un consenso. Para una de las entrevistadas este es un proceso flexible, rico y que ha ido mejorando con la práctica. Sin embargo, es importante anotar que en algunos casos está discusión e intercambio de opiniones se realiza sobre los TdR elaborados por el cooperante. Es decir, la discusión y revisión se basa en una propuesta de TdR formulada unilateralmente.

- **Participación significativa**: El personal de ORMA es el encargado de elaborar la primera versión de los TdR. Es sobre este primer documento que el cooperante opina, sugiere o ratifica los TdR elaborados. Así, en este tipo de escenarios hay mayores posibilidades de determinar una evaluación que responda a las necesidades de información del proyecto a ser evaluado. La base de los TdR son las prioridades definidas por el personal de ORMA.

Con respecto a lo anterior, se puede decir que posiblemente un mayor grado de participación en la elaboración de los TdR de las evaluaciones sería posible si en el contrato mismo del proyecto se estableciera la modalidad de participación y el grado de incidencia del personal de ORMA en la definición y elaboración de los TdR. Esto sin obviar, que las diferencias políticas y culturales de los diferentes cooperantes con que se relaciona el personal de ORMA, así como los cambios de contexto en la región, introducirán siempre elementos contigenciales que habrá que abordar en cada caso particular.

- Con mayor recurrencia, los TdR elaborados en ORMA siguen procedimientos metódicos coherentes con los estándares de calidad sugeridos para las evaluaciones.

Por ejemplo: la elaboración de los TdR de una evaluación programada para el 2011 ha seguido procedimientos más ordenados y sistemáticos con respecto a la elaboración de los TdR utilizados en evaluaciones pasadas. En esta evaluación, los TdR se elaboraron de la siguiente manera:

- Primero, el equipo técnico del proyecto en conjunto con la Coordinadora y una persona externa que brinda asesoría en M&E elaboraron una propuesta de TdR.
- Segundo, otros actores de la organización implicados en los procesos evaluativos revisaron y aprobaron los contenidos de este documento. Estos actores fueron: la Directora Regional, el Coordinador Regional de Programa y el Coordinador de la Unidad de M&E. Este último aplicó la lista de comprobación de calidad para aprobar los TdR que sugiere el Manual de evaluación de la UICN.
- Tercero, la Coordinadora de la Unidad Temática envió los TdR al cooperante para su revisión respectiva. Aquí es importante remarcar que la coordinadora manifestó que este envío se realizó después de haber alcanzado un consenso sobre los contenidos de este documento prescriptivo a nivel interno en la organización.

Del anterior ejemplo se puede observar que el personal de ORMA ha extraído lecciones aprendidas de sus experiencias evaluativas pasadas y que aplican estas lecciones en los procesos evaluativos futuros. También es notorio el reconocimiento de que los contenidos de los TdR representan un elemento clave para todo proceso de evaluación. Como bien lo dice una de las entrevistadas: *"yo creo que debemos ser muy claros en los TdR, a veces uno pone cosas medio ambiguas, que no le sirven a los evaluadores ni nos sirve a nosotros, que se interpreta de la forma que cada quien quiere, y yo pienso que en los TdR de las evaluaciones externas no pueden haber ambigüedades, tienen que ser muy claros, muy específicos, y decir exactamente que es lo que se espera de la evaluación, porque si no estamos en serios problemas".*

5.1.3 Fase de implementación y seguimiento de la evaluación

- La escasez de espacios para discutir y afinar la metodología de la evaluación ha conllevado a que su definición dependa casi exclusivamente del equipo evaluador externo. En una de las experiencias revisadas, el equipo evaluador realizó la evaluación tomando como base exclusivamente lo que ellos consideraron más conveniente. No hubo espacios de diálogo e intercambio con el personal de ORMA sobre cuál sería la propuesta metodológica más acorde para abordar las interrogantes de evaluación así como la aproximación más pertinente para dicho contexto. Por otro lado, los TdR de esta evaluación tampoco explicaban en detalle los aspectos metodológicos, sólo presentaban generalidades sobre el tipo de información a recoger, las fuentes de información y los instrumentos de evaluación a utilizar. El resultado de este proceso fue un informe de evaluación cuestionado en más de una ocasión por el personal de ORMA y por el mismo cooperante, en las secciones correspondientes a la metodología y los resultados obtenidos. De esta experiencia vale la pena rescatar que una revisión y diálogo insuficiente sobre la metodología a utilizar puede desembocar en situaciones no deseadas para la organización y en resultados evaluativos de escasa o nula utilidad.

- De los procesos de evaluaciones pasadas se ha aprendido que la discusión sobre el tema metodológico debe ir mucho más allá de la revisión del cronograma o plan de trabajo del equipo evaluador externo. Se reconoce la importancia de que el plan de trabajo preparado por los evaluadores sea un documento que comprenda y explicite detalladamente la propuesta metodológica, así como otros elementos que orientarán la realización de la evaluación.

- Para que la discusión previa y durante la evaluación sobre los aspectos metodológicos sea profunda, crítica y enriquecedora es necesario fortalecer las capacidades en temas técnico-metodológicos en evaluación del personal de ORMA, e inclusive valorar la posibilidad de contratar asesorías externas si fuese necesario. Al respecto uno de los evaluadores externos manifestó que en ORMA hacía falta interlocutores con quienes debatir los temas metodológicos de la evaluación. Si bien la capacitación del personal

es un tema relevante para el desarrollo organizacional, el hecho de concebir la evaluación misma como un proceso de aprendizaje, también lo es. Como señala Patton, "*enseñar a reflexionar evaluativamente puede generar un impacto más duradero a partir de una evaluación que el uso de los hallazgos específicos*" [47]. Ésta es una tarea del equipo evaluador externo, pero que debería ser prevista y promovida por el personal de la organización.

- Los procesos de evaluación han representado para el personal de ORMA por un lado, un ejercicio de aprendizaje y, por otro lado, un ejercicio evaluativo que se ha limitado a facilitar información oportuna y/o apoyo logístico a los evaluadores externos. Una de las personas entrevistadas recordaba que durante una evaluación *"hubieron sesiones de intercambio de información, rescate de la experiencia, se buscó el aprendizaje".* Asimismo, los TdR de esa evaluación en particular tenían una orientación clara hacia el aprendizaje. Además, para esta misma entrevistada *"el modelo de evaluación parte del evaluado y no del evaluador, es un proceso consensuado".* Sin embargo otro entrevistado señalaba que: *"hay participación pero con una clara delimitación de funciones… entonces proporcionamos información, apoyo logístico y demás".* Una tercera entrevista señalaba una posible explicación para las diferencias observadas entre ambos procesos: *"la participación del personal de ORMA en el proceso de evaluación depende principalmente del evaluador".* En términos generales se puede observar que en ORMA el enfoque de evaluación está determinado, en orden de importancia, por los siguientes factores:
  - Posicionamiento del equipo evaluador externo.
  - Posicionamiento del personal de ORMA frente a la evaluación.
  - Orientación de los contenidos de los TdR de la evaluación.

  Esto, a su vez, refuerza la percepción de que en algunos casos la evaluación se concibe como un suceso o evento que se debe realizar, que responde a una demanda externa; y

[47] Artículo extraído de la publicación: The Evaluation Exchange. *Op. Cit.*, p.1.

no como una oportunidad de aprendizaje de la cual se pueden obtener experiencias beneficiosas para el fortalecimiento de las capacidades del personal y de la organización.

- Desde la perspectiva de algunas personas entrevistadas, los espacios para dialogar con el equipo evaluador externo a lo largo del trabajo de campo contribuyen a mejorar la calidad del informe de evaluación. Según una de las entrevistadas, las conversaciones que tuvieron con el equipo evaluador en el trabajo de campo fueron fundamentales para que el informe de evaluación fuese valorado como útil y de buena calidad por ORMA. Según uno de los evaluadores externos entrevistados, las conversaciones que mantuvieron con el personal de ORMA a lo largo de la evaluación fueron importantes para que el informe final resultara bueno y fuese provechoso tanto para el cooperante como para la organización. De lo anterior se puede concluir que la participación activa y propositiva del personal de ORMA en los procesos de evaluación son oportunas, ya que, aumentan las probabilidades de obtener resultados útiles y valiosos para todos los implicados en la evaluación.

- La validación de resultados[48] de la evaluación habilita un espacio de diálogo y reflexión con el equipo evaluador externo importante para la finalización del informe de evaluación. Al respecto, uno de los entrevistados comentó que *"la reunión (de validación) fue útil porque proporcionó insumos para la direccionalidad de la redacción del informe",* otro entrevistado comentó que *"estos espacios permiten señalar al equipo evaluador en que se está de acuerdo y en que no, o que tenga en cuenta tal o cual cosa porque si no se puede mal interpretar la información"*. Con respecto a este punto, se observaron experiencias evaluativas en que la validación de resultados se realizó exclusivamente con el personal de ORMA y, en otros casos, participó el personal de ORMA y los beneficiarios de los proyectos.

[48] **Validación de resultados**: Revisión de los resultados preliminares de la evaluación por parte del personal de la organización solicitante de la evaluación. La finalidad de la validación de resultados es retroalimentar al equipo evaluador externo en aspectos que no estén claros o donde se tenga dudas respecto a la calidad de los resultados, de manera que oriente la finalización del informe de evaluación.

Analizando estos últimos puntos desde el enfoque de evaluación de Patton, es conveniente recordar que la participación de los usuarios primarios de la evaluación a lo largo del proceso evaluativo es fundamental para asegurar la utilidad y uso real de la evaluación en la toma de decisiones y en la mejora del proyecto evaluado.

- En una de las experiencias revisadas, a pesar de que existieron los espacios de validación de resultados, el informe de evaluación fue cuestionado en más de una ocasión tanto por el personal de ORMA como por el cooperante. Según uno de los entrevistados, los cuestionamientos de este informe se centraron fundamentalmente sobre la metodología empleada y los resultados obtenidos. Según otro de los entrevistados el tema de fondo sobre los cuestionamientos presentados se fundamentaron en el hecho de que las conclusiones presentadas en el informe final podrían tener importantes implicaciones sobre la continuación de la segunda fase del proyecto. De la anterior situación se pueden señalar una serie de hallazgos importantes:
  - Primero, si la metodología no era la adecuada entonces los resultados definitivamente no iban a ser ni válidos ni confiables.
  - Segundo, si existen cuestionamientos sobre la metodología estos deberían plantearse antes que se realice el trabajo de campo. Lo cual confirma una vez más la importancia de validar tanto los TdR como la propuesta de trabajo del equipo evaluador en un momento oportuno del proceso.
  - Tercero, los procesos de validación de los resultados deben cumplir con una serie de criterios y principios básicos para convertirse en espacios de deliberación legítimos y útiles. Tanto el equipo evaluador externo como el personal de ORMA deben tener claridad sobre sus roles en encuentros de este tipo de modo que se logren procesos genuinos de validación y no una simple presentación de resultados.
  - Cuarto, el hecho de contar con espacios de validación de resultados permite aumentar la probabilidad de producir resultados evaluativos útiles, pero estos espacios no son, por sí mismos, una garantía de que esto vaya a ocurrir.

- Quinto, el contexto político en la negociación de los proyectos es determinante en todos los procesos evaluativos, y en particular, cuando se trata de evaluaciones finales de proyectos con segundas fases potenciales.

- La respuesta de gerencia[49] al informe de evaluación, en coherencia a los estándares de calidad para la evaluación, se ha aplicado parcialmente en las evaluaciones revisadas. Es decir, la gerencia ha estado expresando su opinión respecto al informe entregado por el equipo evaluador externo pero ésta no se ha incluido como parte del informe de evaluación final, como es recomendado en los estándares de evaluación, sino que se han manejado como documentos apartes. Al respecto, uno de los estándares de evaluación de la CAD-OCDE señala lo siguiente: *"Se debe ofrecer a los actores implicados relevantes la posibilidad de formular observaciones al borrador informe. En el texto definitivo se deben de reflejar dichas observaciones y poner de manifiesto las discrepancias sustanciales"* [50].

- En algunas de las experiencias revisadas, la ausencia de especificaciones sobre los procedimientos de divulgación y uso de la respuesta de gerencia así como de la respuesta del equipo evaluador ha conllevado a que se incurran en prácticas evaluativas que restan rigor, credibilidad y utilidad a los resultados de la evaluación. Por ejemplo, se han dado casos en que las recomendaciones de las evaluaciones con las que no se llegó a un acuerdo o no se llegó a un entendimiento consensuado, fueron simplemente excluidas del proceso de implementación de las recomendaciones. Estos elementos del informe de evaluación se terminaron perdiendo sin mayor análisis o justificación.

---

[49] **Respuesta de gerencia**: Comentarios de la gerencia de ORMA sobre los contenidos del informe de evaluación. Por lo general esta respuesta se hace explícita a través de un documento ejecutivo en donde se señala las carencias o insuficiencias del informe así como sus aciertos y bondades. La gerencia está conformada por la Directora Regional, el Coordinador Regional de Programa, el Coordinador de la Unidad Temática y el Coordinador de Proyecto.

[50] Estándares de evaluación de la CAD-OCDE (2010) recuperado de http://www.oecd.org/dataoecd/55/0/44798177.pdf al 20 de febrero de 2010.

- En los procesos de evaluación en los que el personal de ORMA revisa de manera exhaustiva el informe borrador se suele valorar como menos necesaria la confección de una respuesta de gerencia. Aquí se considera importante remarcar que en una de las experiencias revisadas, el equipo evaluador externo y el personal de ORMA trabajaron juntos la elaboración del informe borrador, el cual recién después de su tercera versión fue enviado al cooperante. De esta experiencia se puede inferir lo siguiente:
  - Primero, que efectivamente la respuesta de gerencia era innecesaria o redundante porque la forma como se elaboró el informe borrador permitió que éste incluyera todos los puntos de vista y criterios de la organización.
  - Segundo, la necesidad de elaborar hasta tres versiones del informe borrador para lograr un consenso hace pensar que el proceso de validación de resultados no fue lo suficientemente exhaustivo para orientar la redacción del informe.
  - Tercero, los responsables de conducir esta evaluación tuvieron flexibilidad para gestionar el proceso, ya que en los TdR de esta evaluación se especificaba que el informe borrador tenía que ser entregado al personal de ORMA y al cooperante en una fecha determinada.

- Dado que en algunos TdR no se explicitan los procesos ni los flujos de información en el proceso evaluativo, esto conduce a que en algunas experiencias el personal de ORMA quede excluido de espacios estratégicos de discusión y revisión de resultados. Por ejemplo, la presentación de los resultados de la evaluación al cooperante. Esto pone en evidencia que el escaso involucramiento del personal de ORMA en la definición de los TdR está siendo contraproducente para la propia organización, en el sentido en que está quedando fuera de los espacios en donde se juzga la calidad del desempeño de su personal en la gestión de los proyectos. En otra de las experiencias, los resultados de la evaluación fueron presentados tanto al personal de ORMA como al cooperante en una fecha determinada, *"incluso a veces el equipo evaluador nos presenta primero a nosotros los resultados de la evaluación",* comentó una de las entrevistadas. Estas dos experiencias ponen en evidencia nuevamente que en ORMA los procedimientos empleados en la gestión de las evaluaciones externas de proyectos

no están siguiendo un modelo de gestión determinado, y que por lo tanto son mucho más heterogéneas e inciertas que lo deseable, ya que esta forma de proceder deja totalmente abierto a factores externos y fuera del control de ORMA, el que los procesos evaluativos y sus resultados sean útiles y beneficiosos.

5.1.4 Otros temas

- El personal de ORMA considera que los efectos de las evaluaciones externas en su mayoría han sido pertinentes para el mejoramiento de los proyectos evaluados o para la formulación de las nuevas propuestas. No obstante, también reconocen que algunas evaluaciones fueron poco útiles, sirvieron para poco o que sus costos en términos de tiempo y dinero no corresponden con la utilidad de los resultados obtenidos. Con relación a las evaluaciones que fueron calificadas como pertinentes por parte de los participantes, cabe indicar que esta valoración responde en algunos casos a condiciones y acciones que no tuvieron que ver directamente con el accionar de ORMA, sino con otros factores externos tales como: la idoneidad del equipo evaluador, la claridad de los TdR, entre otros elementos.

- A partir de los comentarios y observaciones emitidas por las personas entrevistadas, se puede afirmar que el personal de ORMA reconoce la necesidad de modificar varios aspectos centrales de la forma en cómo se gestionan actualmente las evaluaciones externas de proyectos. Esto se considera particularmente importante porque implica disposición de parte del personal para cambiar la forma cómo actualmente están gestionando las evaluaciones. Algunos de los aspectos señalados, que los participantes de la evaluación consideraron como posibles y prioritarios de modificar en el corto plazo son:
  - Aplicar con rigurosidad los lineamientos metodológicos propuestos en el Manual.
  - Aprovechar mejor los espacios de intercambio de información con los evaluadores.
  - Aplicar principios o buenas prácticas en todos los procesos de evaluación sin que esto signifique tener que seguir procesos rígidos.

- Desde la perspectiva de los evaluadores externos entrevistados, se considera que hace falta una mayor articulación entre los procesos de evaluación externa y los sistemas de monitoreo y evaluación de los proyectos evaluados. Esto permitiría un uso más eficiente del tiempo, y que la evaluación se centrase en temas sustantivos más allá de la corroboración del desempeño del proyecto. Este aspecto es importante porque está relacionado en cómo ORMA se prepara previamente para gestionar sus evaluaciones y en cómo está preparación antes de que inicie el proceso de evaluación le puede dar mayores beneficios en otros aspectos del proceso mismo, como por ejemplo, incrementar el tiempo dedicado a los espacios de diálogo y reflexión con los evaluadores.

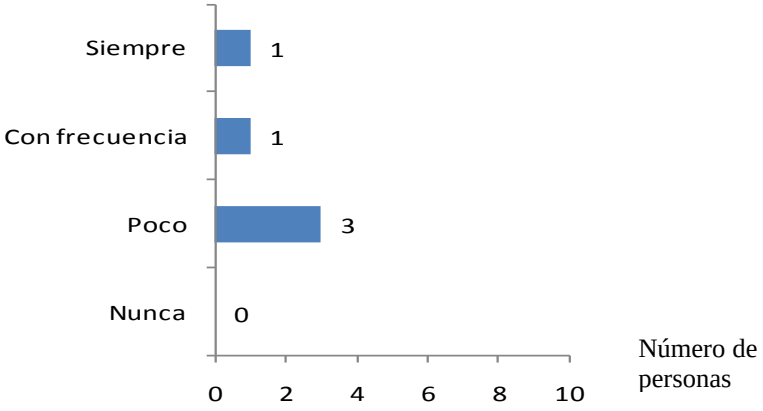
5.1.5 Uso del Manual de evaluación de la UICN

El Manual fue preparado por la Iniciativa de Seguimiento y Evaluación de la UICN en el 2004, con el objetivo de asistir a los responsables de proyectos y programas de la UICN en la conducción de las evaluaciones requeridas por los donantes o así como aquellas que decidan iniciar a nivel interno.

El cuestionario sobre el Manual (ver Anexo 5) fue aplicado a una muestra seleccionada por la coordinación de la unidad de M&E. Esta muestra estuvo conformada por 14 personas, 5 personas vinculadas directamente con la gestión de la evaluación externa de proyectos en ORMA y 9 vinculadas indirectamente. De estas 14 personas, 12 contestaron el cuestionario. Los resultados obtenidos de esta aplicación fueron los siguientes:

- De las 12 personas que respondieron, 5 afirman conocer el Manual y 7 afirman no conocerlo. Es decir, más de la mitad de las personas que se asumía debían conocer el documento, no lo conocen.
- De las 5 personas que afirman conocer el Manual, estas son sus respuestas a las preguntas específicas sobre su uso y aplicación:

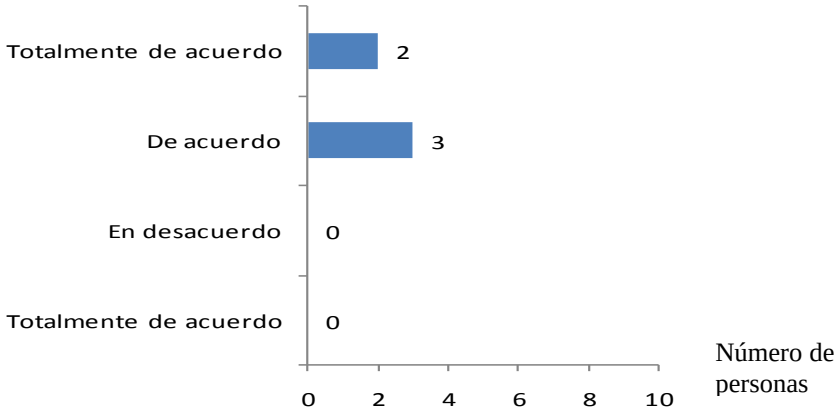
Gráfico 1
¿Ha usado este Manual en evaluaciones externas de proyectos?



Fuente: Elaboración propia en base a la información recolectada

De este gráfico se puede decir que de los pocos que conocen el Manual, pocos lo están usando, es decir el Manual casi no se usa. El hecho que sólo dos personas de las cinco usen el Manual regularmente representa que sólo el 40% de las personas consultadas recurren al Manual con alguna frecuencia durante sus procesos de evaluación externa.

Gráfico 2
Sirve el Manual para la conducción de evaluaciones externas de proyectos:

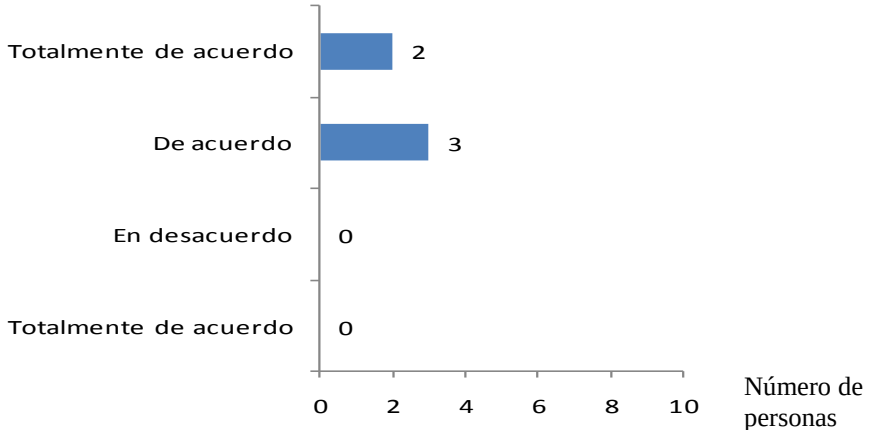


Fuente: Elaboración propia en base a la información recolectada

Este gráfico muestra que las 5 personas que conocen el Manual lo valoran positivamente en términos de su utilidad. Es decir, para las personas que lo conocen, el Manual les parece ser útil.

Gráfico 3

Sus contenidos se ajustan a las necesidades actuales de ORMA en la conducción de evaluaciones externas de proyectos:

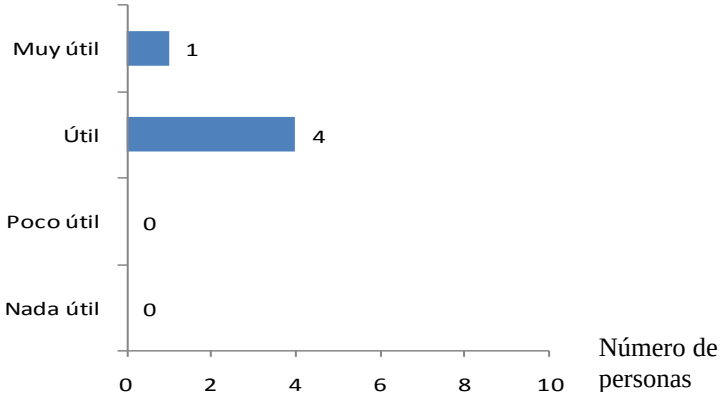


Fuente: Elaboración propia en base a la información recolectada

Este gráfico nos señala que para las 5 personas que conocen el Manual, los contenidos de éste se ajustan a las necesidades actuales de ORMA en la conducción de las evaluaciones externas de proyectos. Es decir, se considera que el Manual es pertinente para el objetivo que persigue.

Gráfico 4

En general, los lineamientos metodológicos propuestos en la Guía, le parecen:



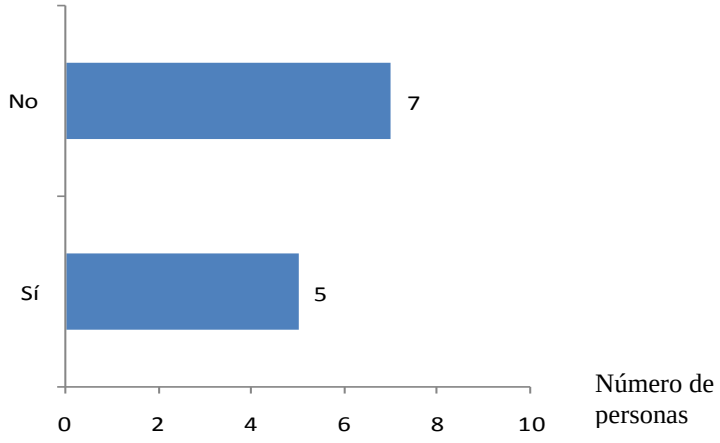
Fuente: Elaboración propia en base a la información recolectada

De este gráfico se puede decir que para las 5 personas que conocen el Manual, los lineamientos metodológicos les parecen útiles. En otras palabras, para estas personas

este documento tiene una serie de normas prácticas que les pueden servir para gestionar las evaluaciones externas de proyectos.

Gráfico 5

Conoce otros manuales o guías de evaluación:



Fuente: Elaboración propia en base a la información recolectada

Esta pregunta la contestaron los 12 encuestados (todos). Y el resultado es particularmente relevante porque muestra que las mismas 5 personas que afirman conocer el Manual también conocen otros manuales de evaluación y los 7 que afirman no conocer el Manual tampoco conocen otros. Esto pone en evidencia que el grupo de personas encuestadas puede dividirse en dos grupos. Uno con conocimientos medios o avanzados en evaluación y otro con conocimientos escasos o nulos. Es decir una notable disparidad dentro de un grupo que en primera instancia se asumía como homogéneo con respecto a sus conocimientos en evaluación. De lo anterior se sigue que en ORMA hay un grupo de personas que podría beneficiarse de procesos de capacitación y actualización en temas relacionados con el campo de la evaluación.

En conclusión, el Manual lo conocen 5 de las 12 personas encuestadas, es decir el 42%. De estas 5 personas, sólo dos lo usan regularmente, es decir, su uso es muy limitado. No obstante, para estas 5 personas el Manual sirve, es útil y pertinente para el objetivo definido

y contiene lineamientos metodológicos útiles para gestionar evaluaciones. En otras palabras, el Manual es bien valorado por las personas que lo conocen a pesar que casi no lo utilicen.

5.2 ¿De qué manera ORMA usa la evaluación para promover el aprendizaje a nivel del equipo técnico de proyecto y a nivel del Área de Programa?

En esta evaluación se entiende que el uso de la evaluación para el aprendizaje se da en dos momentos:

- **Durante el proceso de evaluación**: Es cuando el personal de la organización responsable de gestionar la evaluación externa de proyecto usa el proceso evaluativo para aprender a reflexionar evaluativamente como producto del intercambio de información con los evaluadores.
- **Al finalizar el proceso de evaluación**: Es cuando se usan los resultados de la evaluación para promover el aprendizaje y mejoramiento de la gestión del proyecto evaluado, así como para promover el aprendizaje de los equipos técnicos de los proyectos de las tres unidades temáticas de ORMA.

Es por esta razón que los hallazgos y las conclusiones correspondientes a esta pregunta de evaluación se discuten en las siguientes secciones:

- Uso del proceso de evaluación para promover el aprendizaje del personal de la organización responsable de gestionar la evaluación externa de proyectos.
- Uso de los resultados de la evaluación para promover el aprendizaje a nivel del equipo técnico del proyecto evaluado.
- Uso de los resultados de la evaluación para promover el aprendizaje a nivel del Área de Programa.

5.2.1 Uso del proceso de la evaluación para promover el aprendizaje del personal de la organización responsable de gestionar la evaluación externa de proyectos

Los procesos de evaluación, en la forma cómo se conducen actualmente en ORMA, son aprovechados de forma insuficiente o limitada como experiencias de aprendizaje por el personal responsable de gestionar la evaluación externa de proyectos, salvo contadas excepciones, en donde algunos de los evaluadores externos han abierto, unilateralmente y por convicción propia, espacios de diálogo y colaboración con el personal de ORMA. Como se señaló en uno de los puntos de la pregunta anterior (ver 5.1.3: Fase de implementación de la evaluación, viñeta 4), la participación del personal de ORMA así como su nivel de involucramiento en el proceso de evaluación ha estado determinado por diversos factores, siendo el más determinante el enfoque adoptado por el equipo evaluador externo.

De lo anterior, se puede decir que hasta el momento en las unidades temáticas no se ha percibido a la práctica evaluativa como una valiosa oportunidad para que el personal responsable de gestionar las evaluaciones externas de proyectos, aprenda del equipo evaluador externo, habilidades que luego le puedan servir en el mismo proyecto o en otros. Al respecto, Patton (1996) sostiene que *"aprender a reflexionar evaluativamente puede tener un impacto permanente. Los interesados (stakeholders) que participan activamente en una evaluación desarrollan una creciente capacidad para interpretar evidencia, extraer conclusiones y emitir juicios"*[51]. Esto, que corresponde principalmente al aprendizaje individual o de pequeños equipos (los responsables de gestionar las evaluaciones), es la base para el aprendizaje organizacional, uno de los desafíos de ORMA.

En línea con lo anterior, Argyris y Schön (1978) citados en Mai R. (1996) sostienen que *"no existe aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual y… el segundo es una condición necesaria pero no suficiente del primero…"* (p.21). En otras palabras, para que la organización aprenda es necesario que su personal aprenda, y para que éste aprenda es necesario que existan ciertos mecanismos o estrategias institucionales que favorezcan este

[51] Artículo extraído de la publicación: The Evaluation Exchange. *Op. Cit*., p.1.

aprendizaje, como por ejemplo, planificar espacios formales de intercambio de información con los equipos evaluadores.

5.2.2 Uso de los resultados de la evaluación para promover el aprendizaje a nivel del equipo técnico de proyecto

- Los planes de acciones[52] revisados, así como lo expresado por las personas entrevistadas sobre las actividades que realizaron con las recomendaciones de los informes de evaluación, son evidencias de que los resultados de las evaluaciones están siendo utilizados para que los equipos técnicos aprendan de los aciertos y desaciertos en la gestión de los proyectos. Es decir, el verificar fácilmente en estos planes, propuestas concretas de actividades para mejorar la eficacia de los proyectos es una clara demostración de que los implicados en la gestión de los mismos, asimilaron y aplicaron, en una medida considerable, el conocimiento evaluativo obtenido en el proceso de evaluación gestionado. Como lo señaló uno de los entrevistados, "*hacemos un plan de acción para las recomendaciones, que queda registrado en una matriz, esto es súper útil porque ordena muy bien lo que tenemos que hacer (…) ajustar, reorientar el proyecto, realizar cambios en ciertos temas en beneficio del proyecto*". Esta afirmación refuerza la observación de que el personal de ORMA usa los resultados de la evaluación para aprender y mejorar su desempeño en favor de los proyectos que gestionan.

- Sobre los planes de acción revisados se puede decir que la estructura de éstos, es diferente en cada Unidad Temática. Como ya se mencionó, si bien este tipo de diversidad puede ser deseable en una organización como ORMA, el intercambio de información y conocimientos podría ser de utilidad para potenciar el aprendizaje de la organización. A continuación se presentan las estructuras de los planes de acción revisados.

[52] **Plan de acción o de seguimiento**: Matriz que contiene las recomendaciones de evaluación así como las propuestas de acción estratégicas para cada una de ellas. Es el documento en el cual los destinatarios de los resultados de la evaluación dan respuesta a las recomendaciones del informe de evaluación.

– Plan de acción de la evaluación intermedia de ALIANZAS. UT: Equidad Social

Recomendación	Avance cumplimiento	Aprendizaje	Retos-proyección

– Plan de acción de la evaluación de PREMACA. UT: UPGA

Tema/Recomendación	Actividad	Descripción

- Se considera importante remarcar que en algunas evaluaciones los planes de acción fueron elaborados por los equipos técnicos de proyectos, y en otras evaluaciones, por solo uno de los integrantes del equipo. En este sentido se puede decir que si bien se ha verificado que las evaluaciones están siendo utilizadas para promover el aprendizaje, en algunos casos estos aprendizajes han sido mayormente individuales, y en otros casos, grupales. Por lo que se puede concluir que los espacios y oportunidades de aprendizaje no son lo suficientemente equitativos para el personal de todas las unidades temáticas de ORMA, sino que la apertura hacia estas oportunidades depende en gran medida de factores tácitos u aleatorios, como por ejemplo: enfoque de evaluación, visión del cooperante, concepción sobre la evaluación del Coordinador de la Unidad Temática, voluntad de participación e iniciativa del personal, contexto político, época del año y carga laboral en el momento en que ocurren estas evaluaciones, entre otros aspectos.

5.2.3 Uso de los resultados de la evaluación para promover el aprendizaje a nivel del Área de Programa

Los resultados de las evaluaciones están siendo escasamente utilizados a nivel del Área de Programa de ORMA. Es decir, el intercambio de información sobre estos resultados y las reflexiones sobre los mismos son informales o prácticamente inexistentes entre los equipos técnicos de las tres unidades temáticas. Si se llegan a dar es de manera casual y en términos muy generales, comentó una de las personas entrevistadas. Sólo los resultados de una de las evaluaciones revisadas fueron exhaustivamente analizados en la Reunión de

Programa[53], pero esto fue una excepción y no la regla, y se dio así porque de la propuesta del nuevo proyecto dependía la continuidad de la siguiente fase del proyecto. En otras palabras, esta excepción fue circunstancial y se debió al peso de las implicaciones políticas y financieras de los resultados de esta evaluación en particular. Por otro lado, una de las personas entrevistadas manifestó que algunos elementos de algunas evaluaciones si se han discutido en espacios inter unidades temáticas, pero que se trata de espacios exclusivos en los cuales no participa la mayoría de los integrantes de los equipos técnicos, como por ejemplo el GREG. De lo anterior es posible señalar que en ORMA las evaluaciones están generando aprendizajes individuales o en equipos particulares y reducidos, de manera que están siendo escasamente socializados, capitalizados y utilizados en mejorar la eficacia de todos los proyectos que se gestionan en ORMA. Evidentemente con respecto a este punto se vislumbra una interesante oportunidad para mejorar la calidad y cumplimiento del Programa Mesoamericano, y en consecuencia el impacto deseado en la población beneficiaria en general. Esto, entre otras cosas, se podría lograr con una adecuada política de comunicación o estrategia de gestión del conocimiento que resulta de las evaluaciones concluidas o en proceso.

5.3 ¿De qué manera las acciones estratégicas que se realizan durante los procesos de evaluación están incidiendo en la legitimidad de la organización frente a su personal interno?

La divulgación y uso de los resultados de las evaluaciones están beneficiando solo a una fracción de sus potenciales usuarios (as). Es decir, los resultados de las evaluaciones se están dando a conocer a un grupo reducido de la organización, dejando con esto de lado a una parte importante de los integrantes de los equipo de proyectos y, a otros actores de la organización, que también podrían estar interesados en esta información. Como se señalaba en una de las entrevistas recopiladas: "*estos temas se discuten en espacios muy exclusivos, en donde muy pocos participan*".

[53] **Reunión de programa:** Reunión mensual de los equipos técnicos de las unidades temáticas de ORMA.

Analizando los procedimientos seguidos en la divulgación y uso de los resultados de las evaluaciones desde el criterio de legitimidad organizacional, se entiende que en ORMA los procedimientos actuales para mejorar la eficacia de los proyectos gestionados, así como para hacer públicos los resultados de las evaluaciones, son limitados y podrían mejorarse sustancialmente de manera que constituyan acciones que contribuyan en el aumento de los niveles de legitimidad frente a su público interno (personal de la organización). En este sentido, el hecho que la mayor parte de los integrantes de los equipos de proyectos tengan acceso limitado a los resultados de las evaluaciones es contraproducente para la organización por las siguientes razones:

- Genera en el personal una opinión poco favorable sobre la forma cómo se gestiona la comunicación de los resultados de las evaluaciones en la organización. Esto, que está estrechamente relacionado con el aprendizaje y la adaptabilidad del personal y, por consecuencia, con la eficacia de los proyectos, incide negativamente en la legitimidad de la organización, en el sentido que le resta reconocimiento a ésta por desaprovechar recursos y acciones que podrían favorecer el cumplimiento de su misión organizacional.

- Genera un ambiente de incertidumbre sobre cómo se realizan las evaluaciones, cuáles son los resultados alcanzados, cuál es la respuesta de la organización frente a estos resultados, entre otros aspectos que inciden en la opinión que se forma el personal sobre los sucesos evaluativos de la organización. En este sentido, la comunicación restringida de los resultados de las evaluaciones así como de las acciones que se realizarán en respuesta a estos resultados son aspectos que inciden negativamente en el aumento de los niveles de legitimidad organizacional.

Por otro lado, si bien esta pregunta está orientada a la legitimidad de la organización frente a su público interno, en el análisis de la información recopilada se encontró información relacionada con la legitimidad de la organización frente a su público externo (cooperantes), que se considera relevante y a continuación se presenta.

- La comunicación del Plan de Acción al cooperante es un mecanismo de legitimación eficaz, sin embargo no siempre se lleva a cabo de forma sistemática sino como respuesta a una demanda del cooperante mismo. En la mayoría de casos, las personas entrevistadas comentaron que los planes de acción se elaboraron para dar respuesta a las recomendaciones de las evaluaciones y para dejar constancia al cooperante del uso de los resultados de las evaluaciones, respecto a este segundo punto, también mencionaron que este documento por lo general lo han entregado cuando el cooperante lo ha solicitado. De esto se infiere que el personal de ORMA está aprovechando de manera insuficiente la oportunidad que representa para la organización, en términos del reconocimiento de su capacidad de adaptabilidad, ya que comunicar al cooperante de manera sistemática las actividades que se proponen para mejorar la eficacia del proyecto evaluado indudablemente incrementaría su legitimidad frente a este actor.

5.4 ¿En qué medida el Manual de evaluación de la UICN contiene los elementos metodológicos necesarios para su aplicación efectiva?

Los elementos para dar respuesta a ésta y la siguiente interrogante de evaluación se basan en el análisis de la tercera parte del Manual, "lineamientos para la gestión de evaluaciones".

En esta parte del Manual se presentan lineamientos metodológicos para la gestión de las evaluaciones en la UICN. Sin embargo, la precisión de estos lineamientos es diferente en cada una de las etapas y sub etapas propuestas. En la tabla 3 se presentan las etapas y sub etapas, así como la calificación que se le da a cada una de éstas según el nivel de precisión de los lineamientos metodológicos que contienen. Cabe indicar que las calificaciones asignadas corresponden a la aplicación por parte de la evaluadora de los criterios para calificar la precisión de los lineamientos metodológicos que a continuación se presentan:

Criterios para evaluar la precisión de los lineamientos metodológicos

- Precisión: Presentar claramente los pasos o tareas necesarias para completar en forma efectiva una determinada etapa o sub etapa de evaluación.

- Calificación:

  1 = Nivel bajo de precisión: Se indican de forma mínima los pasos que se deberían de seguir para implementar una determinada etapa o sub etapa de evaluación.

  2= Nivel medio de precisión: Se indican los pasos que se deberían de realizar para hacer efectiva una determinada etapa o sub etapa de evaluación, pero se trata de indicaciones más bien generales o poco específicas.

  3= Nivel alto de precisión: Se indica los pasos necesarios y con claridad suficientes para concretar una determinada etapa o sub etapa de evaluación.

Tabla 4

Valoración de los lineamientos metodológicos del Manual según su nivel de precisión

Parte tres: Lineamientos para la gestión de evaluaciones

I. Planificación inicial	**Calificación**	**Justificación de la calificación**
1. Determinar la necesidad de una evaluación	3	Se indican los pasos necesarios para hacer efectiva la planificación inicial de la evaluación.
2. Evaluar la capacidad y disponibilidad para evaluar (lista de criterios)	3	
3. Establecer el enfoque y el alcance de la evaluación	3	
Sub promedio	**3**	

II. Recursos para la evaluación	**Calificación**	**Justificación de la calificación**
4. Recursos para la evaluación	2	Se mencionan las actividades que debería tener presente el responsable de la gestión de la evaluación, pero estas explicaciones son generales para hacer efectiva la segunda etapa de la evaluación.
Sub promedio	**2**	

III. Elaboración de los Términos de Referencia (TdR)	Calificación	Justificación de la calificación
5. Contenido y organización de los TdR	2	En líneas generales las fases de esta etapa contienen los elementos metodológicos necesarios para hacer efectiva la elaboración de los TdR. No obstante, en la sub etapa 5 hace falta completar los siguientes contenidos: objetivos, enfoque de evaluación, requisitos de presentación de informes, uso de los resultados de la evaluación. En la sub etapa 6 hace falta ampliar la lista de comprobación.
6. Lista de comprobación para aprobar los TdR	2	
7. Formular las preguntas de evaluación	3	
8. Preparar la matriz de evaluación	3	
Sub promedio	**3**	

IV. Definición del evaluador o del equipo evaluador	Calificación	Justificación de la calificación
9. Perfil de un buen evaluador	3	Los contenidos de las fases de esta etapa contienen los elementos necesarios para definir al evaluador o equipo de evaluación.
10. Perfil de un buen equipo de evaluación	3	
11. Evaluación por los pares	3	
12. Papel de los miembros de la UICN y de los voluntarios en materia de evaluación	3	
Sub promedio	**3**	

V. Aprobación del plan de trabajo de la evaluación	Calificación	Justificación de la calificación
13. Contenido y organización del plan de trabajo	3	En esta etapa hace falta ampliar la lista de criterios para evaluar el plan de trabajo propuesto por el equipo evaluador externo.
14. Análisis de la metodología propuesta	3	
15. Criterios para evaluar el plan de trabajo	2	
Sub promedio	**3**	

VI. Realización y seguimiento de la evaluación	Calificación	Justificación de la calificación
16. Facilitar el inicio de actividades	3	En las sub etapas 17 y 18 se explica que es lo que se tiene que hacer. No obstante esta explicación podría ser más específica de manera que facilite al responsable de la gestión de la evaluación la implementación de las mismas.
17. Lanzar un proceso de informes periódicos y retroalimentación	2	
18. Examen del proyecto de conclusiones	2	
Sub promedio	**2**	

VII. Examen de los resultados de la evaluación	Calificación	Justificación de la calificación
19. Contenido y organización del informe	3	En la sub etapa 20, la lista de verificación para evaluar la calidad del informe de evaluación es muy breve, además algunas de sus preguntas son demasiado generales para su aplicación efectiva, como por ejemplo: ¿Cada componente del informe cumple las normas de evaluación? En la sub etapa 21 se explica de manera general a quiénes hay que comunicar los resultados de la evaluación y qué medios se podrían emplear para eso. La falta de especificaciones concretas para esta sub etapa estaría limitando su aplicación efectiva.
20. Examinar y presentar comentarios sobre el informe (lista de verificación)	2	
21. Comunicar los resultados a los distintos destinatarios	2	
Sub promedio	**2**	

VIII. Desarrollo de un plan de seguimiento	Calificación	Justificación de la calificación
22. Desarrollo de un plan de seguimiento	2	En esta fase se explica de manera general que la elaboración del plan de seguimiento es una actividad importante para aprovechar plenamente los resultados de la evaluación, no obstante, hace falta señalar los elementos metodológicos de cómo hacer efectiva esta actividad. Por otro lado, la matriz del plan de seguimiento que se presenta es bastante útil para organizar las propuestas de acciones concretas para las recomendaciones de la evaluación, sin embargo esta matriz se podría completar con otros elementos, como una categoría para el seguimiento de las actividades propuestas.
Sub promedio	**2**	

IX. Utilización de los resultados de la evaluación dentro de la UICN	Calificación	Justificación de la calificación
23. Utilización de los resultados de la evaluación dentro de la UICN	1	En esta fase se explica de manera general cuáles son las actividades que se deberían de realizar para utilizar los resultados de la evaluación dentro de la UICN. No se indican los pasos necesarios para hacer uso efectivo de los resultados de las evaluaciones dentro de ORMA.
Sub promedio	**1**	

PROMEDIO GENERAL	**2**

De los resultados presentados en la tabla 4 se pueden señalar los siguientes hallazgos generales:

- De las nueve etapas de evaluación; seis están conformadas por sub etapas de evaluación y tres sólo por las explicaciones de las mismas etapas. Estas seis etapas son las siguientes: planificación inicial; elaboración de los términos de referencia; definición del evaluador o equipo evaluador; aprobación del plan de trabajo de la evaluación; realización y seguimiento de la evaluación; examen de los resultados de la evaluación. Las otras tres etapas son las siguientes: recursos para la evaluación; desarrollo de un plan de seguimiento; y utilización de los resultados de la evaluación dentro de la UICN.

- De las nueve etapas propuestas para la gestión de las evaluaciones:
  - Cinco etapas tienen calificación de 3. Esto quiere decir que en estas etapas, las sub etapas presentan los pasos necesarios para completar en forma efectiva sus respectivas implementaciones. Estas etapas son: Planificación inicial, elaboración de los términos de referencia, y definición del evaluador o equipo evaluador.
  - Tres etapas tienen calificación de 2. Es decir, en estas etapas, las sub etapas o las mismas etapas presentan pasos generales o poco específicos para completar en forma efectiva sus respectivas implementaciones. Estas etapas son: Recursos para la evaluación; realización y seguimiento de la evaluación; examen de los resultados de la evaluación; y desarrollo de un plan de seguimiento.
  - Una de las etapas tiene calificación de 1. Esto significa que en esta etapa se indica de forma mínima los pasos que se deberían de seguir para completar en forma efectiva su implementación. Esta etapa es la utilización de los resultados de la evaluación dentro de la UICN.

De todo lo anterior, se puede concluir que en el Manual de evaluación de la UICN hace falta indicar para algunas de sus etapas y sub etapas de evaluación, los pasos o tareas necesarias para hacerlas efectivas en la gestión de las evaluaciones externas de proyectos. En este sentido, la variabilidad en la precisión de los pasos que se deberían de seguir para

gestionar las evaluaciones, hace del Manual una guía de uso parcial para el personal responsable de conducir las evaluaciones en ORMA.

5.5 ¿En qué medida los lineamientos del Manual son comprehensivos de los estándares de calidad actuales en el campo de la evaluación?

Los resultados para esta interrogante de evaluación se formularon a partir de la comparación de los lineamientos del Manual con los Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo de la CAD-OCDE (2010). El proceso de análisis se basó en contrastar cada uno de los estándares de evaluación con los lineamientos del Manual y en verificar si el estándar estaba contemplado o no en estos lineamientos. De esta forma, en la tabla 5 se observará que en la columna correspondiente al Manual de evaluación de la UICN hay una calificación para cada estándar valorado así como la respectiva justificación sobre la calificación asignada. Esta calificación es una medida del grado en que el estándar está contenido o no en los lineamientos del Manual.

El criterio utilizado para valorar en qué medida los lineamientos son comprehensivos de los estándares de calidad para la evaluación es el siguiente:

- Comprehensión de los estándares de evaluación: Se entiende como el grado en que los estándares de evaluación de la CAD-OCDE están presentes o cubiertos por los lineamientos del Manual de evaluación de la UICN.
- Calificación:
  - 1 = Nivel bajo de comprehensión: Los lineamientos del Manual cubren mínimamente el estándar de evaluación.
  - 2 = Nivel medio de comprehensión: Los lineamientos del Manual contienen la mayoría de los aspectos que señala el estándar de evaluación.
  - 3 = Nivel alto de comprehensión: Los lineamientos del Manual incluyen todo los aspectos que indica el estándar de evaluación.

Tabla 5

Valoración de los lineamientos del Manual según su nivel de comprehensión de los estándares de calidad para la evaluación de la CAD-OCDE (2010)

Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo CAD-OCDE	Manual de evaluación de la UICN

I. Finalidad, planificación y diseño	Calificación	Justificación de la calificación
1.1 Fundamentación y finalidad de la evaluación	2	Se explica que las evaluaciones en la UICN deben responder principalmente a dos propósitos: rendición de cuentas y, aprendizaje y mejoramiento. No se dan indicaciones para recoger información sobre la utilización prevista de la evaluación, otro de los planteamientos de este estándar de evaluación.
1.2 Objetivos de la evaluación	1	En ninguna sección del Manual se hace referencia a los objetivos de evaluación.
1.3 Objeto y alcance de la evaluación	2	Se explica de manera detallada cómo determinar el alcance de la evaluación. En cambio, hay poca información sobre el objeto de evaluación, al cual se hace referencia sólo en una de las secciones de los contenidos de los TdR.
1.4 Evaluabilidad	3	En el Manual se aborda el tema de la evaluabilidad, además presenta una lista de criterios para evaluar la factibilidad de la evaluación en la UICN.
1.5 Participación de los actores relevantes	3	Se indica claramente que la UICN recomienda hacer participar a representantes de los grupos interesados a lo largo de todo el proceso de evaluación, señalando además, los momentos cruciales para la participación de las partes interesadas, así como, una lista de los beneficios que entraña involucrarlas.

1.6 Cuestiones a las que pretende responder la evaluación	3	En el Manual, el tema de la formulación de las preguntas de evaluación es desarrollado de manera exhaustiva, complementado con un ejemplo de matriz de evaluación, el cual contiene las siguientes categorías: aspectos, preguntas principales, sub preguntas, indicadores, y fuentes de datos y métodos.
1.7 Selección y aplicación de los criterios de evaluación	3	Se especifica que las evaluaciones en la UICN exploran en general cinco criterios de evaluación, los mismos que propone este estándar, los cuales son: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. En el Manual se proponen además estos otros criterios de evaluación: viabilidad financiera, equidad, género y reducción de pobreza.
1.8 Selección del enfoque y de la metodología	3	Ambos temas están desarrollados en el Manual. Para el enfoque se propone una serie de preguntas que indican algunos de los factores claves que permitirán su determinación. Para la metodología se presenta indicaciones para analizarla, así como indicaciones generales sobre las ventajas e inconvenientes de los métodos de recolección de datos.
1.9 Recursos	3	En el Manual hay una sección para los recursos de la evaluación. En esta sección se aborda lo que sugiere este estándar de evaluación.
1.10 Documentación relativa a la finalidad y las expectativas (TdR)	2	Se presentan los contenidos de los TdR, así como una lista de comprobación para aprobar los TdR. De los contenidos que propone el estándar, al Manual le hace falta incluir los objetivos de la evaluación, la utilización prevista de la evaluación, el enfoque de evaluación, los requisitos de presentación de informes.
Sub promedio	**3**	

II. Ejecución y presentación de resultados	**Calificación**	**Justificación de la calificación**
2.1 Equipo de evaluación	3	En el Manual se presenta de manera detallada el perfil del evaluador y del equipo evaluador.
2.2 Independencia de los evaluadores frente a los interesados	3	Se indica en el perfil del evaluador que éste debe demostrar imparcialidad en el proceso de evaluación, es decir, sin conflictos de intereses con ninguna de las partes involucradas en la evaluación.
2.3 Consulta y protección de los implicados	2	En el Manual se señala que las partes interesadas en el proyecto o programa a ser evaluado deben ser consultadas en el proceso de evaluación. En cambio, no hay referencias sobre la protección de los implicados en el proceso de evaluación.
2.4 Realización de la evaluación dentro del plazo y presupuesto asignados	3	Se especifica en los lineamientos del Manual
2.5 Informes de evaluación	2	Se especifica los contenidos que debería de presentar el informe de evaluación. De los 9 contenidos señalados en el estándar de evaluación, al Manual le hace falta incorporar los siguientes contenidos: Mención de los cambios y las limitaciones de la evaluación; e inclusión de las observaciones de los actores implicados.
2.5.1 Claridad y representatividad del resumen	√	
2.5.2 Contexto de la intervención para el desarrollo	√	
2.5.3 Lógica de la intervención	√	
2.5.4 Validez y fiabilidad de las fuentes de información	√	
2.5.5 Explicación de la metodología utilizada	√	
2.5.6 Claridad del análisis	√	
2.5.7 Respuesta a las preguntas evaluativas	√	
2.5.8 Mención de los cambios y las limitaciones de la evaluación	x	
2.5.9 Inclusión de las observaciones de los actores implicados	x	
Sub promedio	**3**	

III. Seguimiento, utilización y aprendizajes	Calificación	Justificación de la calificación
Oportunidad, pertinencia y utilización de la evaluación	3	En el Manual se especifica que los resultados de las evaluaciones deben ser utilizados dentro de la UICN. Indicando para ello que es necesario sintetizar y difundir los resultados de la evaluación de forma selectiva dentro de la UICN, y a destinatarios externos pertinentes.
Respuesta sistemática a las recomendaciones y seguimiento de las mismas	3	Hay una sección denominada, desarrollo de un plan de seguimiento, en donde se da indicaciones sobre la elaboración de un plan para las recomendaciones de las evaluaciones.
Difusión	3	En uno de los apartados se especifica de manera general el tema sobre la comunicación de los resultados de la evaluación a los principales destinatarios de la evaluación.
Sub promedio	**3**	

Promedio	**3**

De los resultados presentados en la tabla 5, se puede concluir que en términos generales los lineamientos del Manual son comprehensivos de los estándares de calidad para la evaluación de la DAC-OCDE (2010). En otras palabras, estos estándares de evaluación están presentes o cubiertos por los lineamientos del Manual de evaluación de la UICN, salvo algunas excepciones, en donde están incluidos parcialmente, los cuales se presentan a continuación:

- Fundamento y finalidad de la evaluación. De este estándar no se incluye la utilización prevista de la evaluación.
- Objeto y alcance de la evaluación. De este estándar hay poca referencia sobre el objeto de la evaluación.

- Documentación relativa a la finalidad y las expectativas (TdR). De este estándar no se incluyen los siguientes elementos: objetivos de la evaluación y requisitos de presentación de informes.
- Consulta y protección de los implicados. De este estándar no se incluye información sobre la protección de los implicados en la evaluación.
- Informe de evaluación. De este estándar hace falta incorporar los siguientes elementos: Mención de los cambios y las limitaciones de la evaluación; e inclusión de las observaciones de los actores implicados.

CAPÍTULO VI
RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las recomendaciones de la evaluación. Éstas han sido organizadas en torno a las siguientes secciones: normalización de la gestión de la evaluación externa de proyectos; fase de negociación de la evaluación, fase de diseño de la evaluación, fase de implementación y seguimiento de la evaluación; otros temas relacionados con las fases de evaluación; uso de la evaluación para promover el aprendizaje; uso de la evaluación para fortalecer la legitimidad organizacional; y Manual de evaluación de la UICN.

6.1 Normalización de la gestión de la evaluación externa de proyectos

Elaborar una política para la gestión de la evaluación de proyectos o definir un conjunto de principios básicos que orienten la gestión de estas evaluaciones. Para esto se recomienda realizar las siguientes tareas:

- Revisar la política actual de evaluación de la UICN.
- Adaptar de esta política los elementos que pueden ser de utilidad para la política de la gestión de la evaluación de proyectos de ORMA.
- Analizar y definir los siguientes aspectos:
  - ¿Qué se entiende por evaluación en ORMA?
  - ¿Qué se espera lograr con la gestión de la evaluación en ORMA?
  - ¿Qué papel debe cumplir el gestor de la evaluación en el proceso de evaluación externa? ¿Cuál sería su rol y funciones? ¿Con qué recursos y capacidades debería contar para poder cumplir esa función?
  - ¿Qué actividades se deberán realizar en el proceso de gestión de las evaluaciones? (ver Anexo 7: Propuesta de guía para la gestión de la evaluación externa de proyectos). Los lineamientos del Manual de evaluación de la UICN pueden ser un referente, pero puede ser que sea necesario completar o explicitar los pasos metodológicos referentes a algunas fases o momentos del proceso evaluativo que no están apropiadamente cubiertos en el Manual.

  - ¿Cómo se podría traducir a nivel operativo la gestión de la evaluación externa de proyectos (desde la etapa del contrato de proyecto hasta el uso de los resultados de la evaluación, tanto interna como externamente)? ¿Qué procedimientos, herramientas y metodologías se podrían usar?
  - ¿Qué estrategia de comunicación y divulgación de la evaluación es la más adecuada para los fines que persigue la organización? ¿Cuáles son las audiencias frente a las cuáles interesa mantener o mejorar la legitimidad de la organización?
- Socializar y validar la política de gestión de la evaluación elaborada con los equipos técnicos de los proyectos.
- Publicar y difundir la política de gestión de la evaluación de ORMA tanto a su personal interno como a su público externo (cooperantes, socios, miembros, etc.).

6.2 Fase de negociación de la evaluación

Negociar con el proyecto, la inclusión de la política o principios de la gestión de la evaluación de ORMA como criterio normalizador de los procesos evaluativos del proyecto en cuestión, puntualizando los siguientes aspectos:

- La participación del personal de la organización en la elaboración, revisión y aprobación de los TdR.
- El uso del Manual de evaluación de UICN como un referente para la elaboración de la matriz de evaluación y otros aspectos de la evaluación.
- Inclusión de espacios y mecanismos para la validación de resultados y derecho a emitir una respuesta de gerencia que permita garantizar que la perspectiva de la organización forma parte de los resultados de la evaluación, inclusive en los casos que no sea posible llegar a un consenso con los evaluadores sobre ciertos temas.

6.3 Fase de diseño de la evaluación

Para la elaboración de los TdR de las evaluaciones, se recomienda:

- Utilizar el Manual de evaluación de la UICN, aplicando específicamente los pasos propuestos en las siguientes etapas de evaluación:
  - Planificación inicial.

  - Los recursos para la evaluación.
  - Elaboración de los TdR.
  - Definición del perfil profesional del evaluador o del equipo evaluador.
- Replicar los pasos seguidos en la elaboración de los TdR de una de las evaluaciones realizadas en el año 2011 (ver punto 5.1.2). A continuación se presenta de manera general esos pasos:
  - Primero: Los TdR son elaborados por el equipo técnico del proyecto en conjunto con el coordinador de la unidad temática y una persona externa que brinda asesoría en M&E.
  - Segundo: Los TdR elaborados son revisados y aprobados por otros actores de la organización implicados también en los procesos evaluativos.
  - Tercero: Los TdR aprobados son enviados al cooperante para su revisión respectiva.
- Aplicar a los TdR elaborados, la lista de comprobación para aprobar los TdR del Manual de evaluación de la UICN.
- Considerar los siguientes contenidos básicos: (algunos corresponden al Manual de evaluación de la UICN)
  - Contexto y antecedente del proyecto o programa.
  - Destinatarios de la evaluación.
  - Razón o propósito de la evaluación.
  - Alcance y objetivos de la evaluación.
  - Preguntas y criterios de evaluación.
  - Metodología y enfoque de evaluación (cómo se va realizar la evaluación y qué tipo de participación tendrán los implicados en la evaluación).
  - Productos esperados:
    - Plan de trabajo.
    - Resultados preliminares de la evaluación que se presentarán en el taller de validación de resultados.
    - Informe borrador.
    - Informe final.

Cada uno de los productos esperados deberá indicar los lineamientos de su formato y contenido, así como los criterios con los cuales se los evaluará.

- Cualificación del equipo evaluador.
- Cronograma. En esta sección se deberá especificar los siguientes aspectos:
  - Plazo de la evaluación.
  - Plazos para la recepción de los productos esperados.
  - Actividades que realizará el equipo evaluador.
  - Espacios estratégicos de discusión y revisión de los productos esperados.
  - Participantes claves en los espacios estratégicos.
- Costos.
- Anexos. Incluirá los siguientes documentos:
  - Matriz de evaluación.
  - Documentos sobre el monitoreo del proyecto.
  - Secciones del Manual de evaluación de la UICN, particularmente las que pueden ser de utilidad para el trabajo del equipo evaluador. Como por ejemplo: Contenidos y organización del plan de trabajo; contenido y organización del informe de evaluación; lista de verificación para evaluar la calidad del informe de evaluación del Manual o la guía propuesta en el Anexo 8.
  - Marco lógico.
  - Otros documentos que se consideren importantes para la realización de la evaluación.

6.4 Fase de implementación y seguimiento de la evaluación

- Antes de que inicie el trabajo de los evaluadores, se recomienda:
  - Solicitar al equipo evaluador que presente y exponga el plan de trabajo que va a aplicar en el desarrollo de la evaluación (esto debe estar especificado en los TdR).
  - Aplicar al plan de trabajo del equipo evaluador, la lista de comprobación para aprobar el plan de trabajo del Manual de evaluación de la UICN.
  - Revisar en detalle el grado de pertinencia y factibilidad de la metodología propuesta por los evaluadores en el plan de trabajo, tomando en cuenta lo presentado en los

TdR en relación al objeto de evaluación (proyecto que va ser evaluado) y las interrogantes evaluativas propuestas.

- Preparar toda la documentación existente con respecto al proyecto a ser evaluado, incluyendo los informes de avance y los resultados del sistema de monitoreo.

- En la primera reunión con el equipo evaluador, se recomienda:
  - Discutir la concordancia, complementariedad e idoneidad de la metodología y técnicas propuesta por el equipo evaluador en relación con la metodología presentada en los TdR y el objeto de evaluación.
  - Definir el enfoque de evaluación, es decir el modelo que orientará el proceso evaluativo. Sería recomendable que el enfoque considere oportunidades de aprendizaje y participación del personal de ORMA implicado en la gestión de la evaluación del proyecto.
  - Determinar los espacios de retroalimentación que se realizarán durante el desarrollo de la evaluación. Tener presente que estos espacios, además de ser oportunidades de aprendizaje, son espacios para el seguimiento del avance del trabajo evaluativo.
  - Elaborar un plan de trabajo final en el cual se reflejen los acuerdos a los que se llegaron en esta primera reunión con el equipo evaluador.
  - A partir del plan de trabajo acordado, elaborar una lista de verificación que pueda ser utilizada para el seguimiento del avance del trabajo del equipo evaluador.

- Durante el trabajo del equipo evaluador, se recomienda:
  - Participar activamente en los espacios de retroalimentación.
  - Revisar que las actividades e instrumentos del equipo evaluador correspondan a lo acordado en el plan de trabajo final. Esto se puede realizar a través de la aplicación de la lista de verificación elaborada para ese fin.

- Al final del trabajo del equipo evaluador, se recomienda:
  - Validar los resultados de la evaluación teniendo en cuenta los propósitos, objetivos e interrogantes acordados para la evaluación.

- Evaluar la calidad del informe de evaluación usando la lista de verificación propuesta en el Manual de evaluación de la UICN o la que se propone en este informe (ver Anexo 8).
- Solicitar al equipo evaluador la inclusión de las observaciones y los comentarios hechos al informe borrador en el informe final (esto debería estar establecido en los TdR de la evaluación).
- Verificar que todos los comentarios hayan sido incluidos en el informe de evaluación final. Para los comentarios sobre los cuales no hay consenso, verificar que se hayan incluido en un capítulo aparte aclarando que dichas observaciones reflejan la perspectiva de la organización con respecto al proceso evaluativo y los resultados obtenidos.

6.5 Otros temas relacionados con las fases de la evaluación

- Contar con asesoría externa especializada para los momentos claves de la evaluación. Por ejemplo, en la elaboración de los términos de referencia, en la definición de la metodología de evaluación y en la revisión de la calidad de informe de evaluación. Estos asesores pueden ser expertos independientes o del ámbito universitario, pueden ser colaboraciones voluntarias o remuneradas.
- Preparar la información relevante sobre el sistema de monitoreo del proyecto a ser evaluado, un mes antes a la fecha programada para la evaluación de dicho proyecto.
- Implementar un plan de capacitación en temas técnicos-metodológicos de evaluación para el personal implicado en la gestión de la evaluación externa de proyectos. Esta capacitación podría desarrollarse en las reuniones de los puntos focales de M&E.

6.6 Uso de la evaluación para el aprendizaje del Área de programa

6.6.1 A nivel del equipo técnico de proyecto

- Definir en los TdR o en la primera reunión de trabajo con el equipo evaluador espacios o talleres de intercambio de información. Aprovechar el proceso de evaluación como una oportunidad para aprender de las experiencias y conocimientos de los evaluadores.

- Elaborar el plan de acción o de seguimiento de la evaluación en forma grupal. El intercambio de experiencias enriquece el aprendizaje de los participantes y promueve el aprendizaje organizacional. Para esto se recomienda lo siguiente:
  - Primero: identificar a los usuarios primarios de la evaluación (los integrantes de los equipos técnicos destinatarios de los resultados de la evaluación).
  - Segundo: socializar los resultados de la evaluación, así como las herramientas para analizarlos y elaborar una respuesta frente a los mismos, entre los usuarios identificados. La herramienta recomendada para esta tarea es el plan de seguimiento del Manual de evaluación.
  - Tercero: convocar a reunión a estos usuarios, y discutir en ella, las propuestas planteadas para las recomendaciones de la evaluación.

6.6.2 A nivel del Área de Programa

- Revisar los planes de acción elaborados por las diferentes unidades temáticas y a partir de ellos acordar cuales deberían ser los elementos mínimos indispensables que debería tener un plan de acción eficaz para los resultados de las evaluaciones.
- Reservar de manera periódica en la Reunión de Programa un espacio de 15 a 20 minutos para dialogar y reflexionar sobre las evaluaciones pasadas, presentes y futuras de los proyectos de ORMA. Esta actividad debería abordar las siguientes tareas:
  - Seleccionar las evaluaciones a discutir.
  - Formular dos o tres preguntas de análisis de estas evaluaciones.
  - Presentar brevemente los procesos evaluativos pasados (se puede presentar uno por reunión).
  - Registrar los resultados del análisis y de las discusiones en plenario en una bitácora institucional.
  - Publicar y actualizar permanentemente la bitácora institucional.
  - A partir del análisis de la bitácora institucional de los procesos evaluativos, identificar barreras o deficiencias sistémicas o estructurales de la organización con respecto a la gestión de proyectos y a la gestión de evaluaciones externas.

6.7 Uso de la evaluación para el fortalecimiento de la legitimidad organizacional

Definir una estrategia para la gestión del conocimiento derivado de las evaluaciones de los proyectos. Para ello se recomienda tener en consideración las siguientes acciones que deberían ser realizadas bajo la coordinación de la Unidad de Comunicaciones:

- Identificar a los diferentes destinatarios de los resultados de la evaluación.
- Identificar el uso que se espera que estos destinatarios o audiencias hagan de los resultados de la evaluación.
- Preparar documentos informativos acordes a las necesidades de información identificadas. Estos documentos pueden ser informes, presentaciones, folletos, boletines, resúmenes, etc. Aquí lo importante es asegurarse que estas piezas comunicativas contengan la información que requiere cada audiencia y que estén en un formato pertinente para la misma.
- Identificar los canales de comunicación apropiados a los destinatarios de la evaluación. Estos podrían ser canales de comunicación oral, escrita, electrónica, entre otros.
- Difundir los documentos preparados en el tiempo oportuno.
- Identificar los recursos requeridos así como a los (las) responsables de realizar estas actividades. Estos responsables estarían liderados por la coordinación de la Unidad de Comunicaciones de ORMA.

La tabla que se presenta a continuación es un ejemplo de un plan para la gestión del conocimiento derivado de las evaluaciones de los proyectos.

Tabla 6

Plan para la gestión del conocimiento evaluativo

Destinatarios de la información	**Uso esperado de los resultados evaluación**	**Tipo de documento a preparar**	**Canal de comunicación**	**Fecha de envío de la información**	**Responsable de gestionar la información**

Fuente: Elaboración propia a partir del Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española.2007, p. 99.

6.8 Manual de evaluación de la UICN

6.8.1 Reorganización de los contenidos del Manual

Para una lectura más ágil de los lineamientos para la gestión de evaluaciones del Manual, se recomienda lo siguiente:

- Reorganizar las etapas y sub etapas de evaluación, teniendo en cuenta las fases de evaluación propuestas en el marco teórico referencial de esta evaluación. La reorganización podría ser de la siguiente manera:
  - Fase de diseño de la evaluación:
    - Etapa 1: Planificación inicial.
    - Etapa 2: Los recursos para la evaluación.
    - Etapa 3: Elaboración de los TdR.
    - Etapa 4: Definición del evaluador o del equipo evaluador.
  - Fase de implementación y seguimiento de la evaluación
    - Etapa 5: Aprobación del plan de trabajo de la evaluación.
    - Etapa 6: Realización y seguimiento de la evaluación.
    - Etapa 7: Examen de los resultados de la evaluación.
  - Fase de uso de la evaluación.
    - Etapa 8: Desarrollo de un plan de seguimiento.
    - Etapa 9: Utilización de los resultados de la evaluación dentro de la UICN.
- Reubicar la sub etapa titulada, "comunicar los resultados a los distintos destinatarios". Pasarla de la etapa 7 a la etapa 9.
- Enumerar las sub etapas de cada una de las 9 etapas propuestas.

6.8.2 Actualización de los contenidos del Manual

- Ampliar y reformular las interrogantes de las siguientes listas de verificación, de modo que éstas puedan ser utilizadas de forma práctica en los procesos de evaluación externa de proyectos:
  - Lista de verificación para aprobar los TdR. Para esta lista se recomienda reformular la interrogante, ¿los TdR tienen el contenido sugerido y un formato adecuado?, por

una interrogante o sub interrogantes que especifiquen esos contenidos sugeridos, los cuales son: Razón o propósito de la evaluación; destinatarios de la evaluación; contexto y antecedentes del proyecto; preguntas y criterios de evaluación; metodología y enfoque; cualificación de los evaluadores; cronograma; productos esperados; costos y anexos.

- Lista de verificación para aprobar el plan de trabajo. Para esta lista se recomienda:
  - Reformular la interrogante, ¿tiene el contenido y formato apropiado?, por una interrogante o sub interrogantes que incluyan esos contenidos, los cuales son: presentación general del proyecto o programa; propósito de evaluación; matriz de evaluación; metodología y enfoque de evaluación propuestos en respuesta a lo señalado en los TdR, composición del equipo evaluador; actividades a desarrollar durante la evaluación; cronograma de trabajo; presupuesto y lineamientos del informe de evaluación así como de otros documentos solicitados.
  - Agregar a la lista de interrogantes, una interrogante sobre el enfoque de evaluación del equipo evaluador.

- Lista de preguntas para evaluar la calidad del informe de evaluación. En esta evaluación se propone una guía para evaluar el informe de evaluación (ver Anexo 8).
- Diseñar las listas señaladas anteriormente en un formato práctico para su aplicación efectiva en los procesos de gestión de las evaluaciones externa de proyectos.
- Completar la sub etapa de evaluación titulada, “contenido y organización de los TdR” (página 17 del Manual), con los siguientes elementos:
  - Enfoque de evaluación.
  - Alcance y objetivos de la evaluación.
  - Requisitos de presentación de los productos esperados. En este contenido indicar que los informes de evaluación final deben incluir los comentarios al informe tanto del personal de la organización (Respuesta de Gerencia) como del equipo evaluador.
- Completar la sub etapa de evaluación titulada, “informes periódicos y retroalimentación” (página 30 del Manual), con los siguientes elementos metodológicos:
  - Frecuencia recomendada de reuniones.

  - Momentos oportunos para realizar las reuniones.
  - Participantes clave.
  - Requisitos de presentación de los informes de avance.
  - Guía que se deberá utilizar para revisar el avance del equipo evaluador (plan de trabajo final).
- Completar la sub etapa de evaluación titulada, "examen del proyecto de conclusiones" (página 30 del Manual), con los siguientes elementos metodológicos:
  - Participantes clave.
  - Lineamientos de presentación del informe de las conclusiones.
  - Guía que se deberá utilizar para examinar las conclusiones preliminares. Está guía debería de contener mínimamente el propósito, los objetivos, las interrogantes y los criterios de la evaluación.
- Especificar claramente cómo se desarrollará el proceso de elaboración del plan de seguimiento (ver 6.6.1 viñeta 2: propuesta para elaborar un plan de seguimiento).
- Especificar claramente cómo se desarrollará la utilización de los resultados de la evaluación en ORMA (ver 6.7: propuesta para el uso de la evaluación para el fortalecimiento de la legitimidad organizacional).

CAPÍTULO VII
LECCIONES APRENDIDAS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Este capítulo fue preparado en respuesta a la solicitud de algunos de los miembros del tribunal examinador el día de la presentación oral y pública del presente Trabajo. Tiene como propósito presentar las lecciones aprendidas de la evaluadora en el proceso de evaluación, las cuales están organizadas en las siguientes secciones: lecciones aprendidas en la negociación y acuerdo de la evaluación, lecciones aprendidas en la implementación de la evaluación y lecciones aprendidas durante los talleres realizados en la evaluación.

7.1 Lecciones aprendidas en la negociación y acuerdos de la evaluación

- La definición del tema de evaluación debería ser el resultado de un acuerdo consensuado entre los usuarios primarios previstos de la evaluación.

  Si en la primera reunión con el cliente de la evaluación, éste propone un determinado tema, lo recomendable sería consultarle: ¿Quiénes participaron en la definición de ese tema? ¿Cómo determinaron que ese tema de evaluación era prioritario para la organización o para el proyecto o programa a evaluar? Si las respuestas a estas preguntas, y a otras que se podrían plantear, no evidencian que el planteamiento del tema recoge los intereses y necesidades de información de los potenciales usuarios de la evaluación, lo conveniente sería proponer al cliente de la evaluación, la organización de una reunión o de un taller con esos potenciales usuarios, de manera que en ese espacio se determinen las reales necesidades de información de aquellos que van hacer uso de la evaluación. Esta precaución inicial maximiza el potencial uso que se pueda dar de los posteriores resultados de la evaluación.

- La evaluación implica un proceso de aprendizaje que inicia desde el momento en que se acepta realizar la evaluación.

  En esta evaluación, en la fase de negociación, fue necesario presentar, discutir, reflexionar y determinar si la metaevaluación era el tipo de evaluación que respondía

a los intereses y necesidades de información de la organización. En este sentido, el taller que se realizó para tal fin, constituyó un primer espacio de aprendizaje tanto para el personal de la organización como para la evaluadora.

Es importante estar consciente que los tiempos que demora cada fase del proceso evaluativo no son fáciles de estimar a priori y que por lo tanto es recomendable mantener una actitud flexible y conciliadora para que los procesos se desarrollen en forma adecuada y se aprovechen al máximo.

7.2 Lecciones aprendidas en la implementación de la evaluación

- La implementación de la evaluación de un proceso permanente de una organización, como la gestión de la evaluación, tiene diferencias sustanciales con la implementación de la evaluación de un programa o proyecto. Se trata de objetos de evaluación muy distintos. Estas diferencias giran en torno a la estructura y funcionamiento mismo del objeto de evaluación, el cual, en el primer caso está conformado por un conjunto de acciones, con tiempos y recursos que no suelen estar claramente definidos.

- Algunos de los elementos que permiten el abordaje de este objeto de evaluación son los siguientes: procedimientos estandarizados para la gestión de las evaluaciones, políticas o manuales institucionales, personal dedicado a estas tareas.

- La construcción de un objeto de evaluación del cual no hay información previa y del cual el personal de la misma organización no tiene una clara idea de lo qué es, implica para quien realiza la evaluación, tener que revisar la literatura relacionada al tema, consultar a profesionales expertos en el tema, revisar información de la organización relacionada al objeto de evaluación, y a partir de todo eso esbozar un modelo que permita abordar el objeto, el cual a medida que avanza el proceso evaluativo, se va afinando y mejorando como resultado de los procesos simultáneos de recolección, análisis e interpretación de la información procedentes de los

participantes de la evaluación. La elaboración de este referente conceptual es indispensable para el abordaje de un objeto que de otra forma permanece difuso y difícil de comprender.

- El proceso de evaluación en sí mismo es un proceso abierto y flexible, es decir, que en la medida que avanza el proceso evaluativo, las premisas de las cuales se partió (las categorías de análisis, las interrogantes de evaluación, entre otros elementos del marco evaluativo) se van a ir ajustando y modificando a la luz de los descubrimientos que emergen en el trabajo de campo. Con esto no se quiere decir que estos elementos van a cambiar totalmente, sino que se van a afinar en la medida que se tenga un mayor conocimiento del objeto de evaluación. Todo esto implica para el evaluador una actitud flexible ante los cambios y las situaciones de incertidumbre que se presenten en el desarrollo de la evaluación.

- La realización de la evaluación en conjunto con otro evaluador, particularmente cuando se está iniciando en la práctica profesional, enriquece el trabajo evaluativo, así como promueve el aprendizaje producto de la reflexión sobre la acción mediante el diálogo, la confrontación de ideas y el modelamiento, esto último, cuando el otro evaluador es un profesional experto en el campo de la evaluación.

- La participación de los usuarios primarios previstos de la evaluación, en momentos claves del proceso evaluativo, es de suma importancia para la apropiación y el compromiso de utilizar los resultados de la evaluación en la toma de decisiones sobre el objeto evaluado. En esta evaluación, los usuarios primarios participaron en tres talleres: definición del tema de evaluación, presentación del diseño de evaluación y validación de los resultados de evaluación. A continuación se presentan las lecciones aprendidas de dos de los talleres.

7.3 Lecciones aprendidas en los talleres realizados

- **Taller para definir el tema de evaluación**

  La discusión con los usuarios primarios de la evaluación sobre sus intereses y necesidades de información, en la etapa inicial del proceso evaluativo, fue una experiencia valiosa para determinar con ellos sus reales necesidades de información. En el primer taller que se realizó en esta evaluación, estos usuarios en conjunto con profesionales expertos en el tema y la evaluadora, determinaron que la gestión de las evaluaciones externas de proyectos era el tema que mejor se ajustaba a las necesidades de información de la organización, y que la metaevaluación de las evaluaciones realizadas, si bien sería un ejercicio interesante, se encontraba en un segundo orden de prioridad.

- **Taller de validación de resultados**

  – La preparación de la presentación de los resultados preliminares de la evaluación (hallazgos, conclusiones y recomendaciones) se debería realizar en base a una primera versión del informe de evaluación (informe borrador). La redacción de esta primera versión de informe implica procesos de análisis, reflexión, síntesis, organización de las ideas y de traducir en términos comprensibles lo que se quiere trasmitir a la contraparte de la evaluación. Así, la redacción del informe borrador facilita en términos de tiempo y esfuerzo, la preparación de la presentación de los resultados preliminares de la evaluación.

  – En la etapa inicial de la presentación de los resultados preliminares de la evaluación, lo recomendable es indicar cuál es el propósito del taller, cuál es la dinámica del taller, y cuáles son los resultados que se esperan alcanzar con el taller. Asimismo, en esta etapa inicial, es recomendable presentar brevemente los principales elementos del marco evaluativo y de la metodología de evaluación, así como, el modelo que se elaboró para acercarse al objeto de evaluación.

- El taller debe ser participativo. Los asistentes deben tener la libertad de opinar sobre los resultados que se presenten, en los momentos que consideren oportuno hacerlo. La persona responsable de la evaluación debe escuchar atentamente estas opiniones, y comentar sobre éstas en base a los hallazgos de la evaluación, manteniendo siempre presente el aspecto relacionado a la confidencialidad de las fuentes de información.

- Otro aspecto importante durante el desarrollo del taller es la actitud que se debe tener frente a cuestionamientos, sugerencias o recomendaciones que los participantes de la evaluación podrían emitir sobre los resultados presentados. Lo recomendable es mantener en todo momento una actitud de apertura ante los comentarios que mejorarían la exposición de los resultados de la evaluación. En este proceso evaluativo no hubieron cuestionamientos a los resultados preliminares de la evaluación, pero si algunas sugerencias, las cuales fueron muy bien recibidas puesto que contribuían a afinar y mejorar la exposición de esos resultados.

- Es importante tener claro que el contenido del informe final de evaluación será siempre entera responsabilidad del evaluador y que por lo tanto su criterio profesional primará, en última instancia, en la decisión sobre qué sugerencias o comentarios provenientes de las acciones de validación y retroalimentación, incluir en dicho documento. Sin embargo, se recomienda que aquellas observaciones expresadas por los participantes con las cuales el evaluador no esté de acuerdo o que no considere oportuno incluir en su informe, se registren en un capítulo aparte, aclarando que son observaciones recogidas durante el proceso no avaladas por el evaluador. Ignorar o hacer caso omiso de los cometarios recibidos simplemente porque no se consideran correctos o verídicos es un acto autoritario e impositivo contradictorio con el enfoque de evaluación enfocada en el uso y con la construcción colectiva de conocimiento, posturas que este documento propone y defiende.

BIBLIOGRAFÍA
BIBLIOGRAFÍA CITADA

Benavides C. y Quintana C. *Gestión del conocimiento y calidad total*. Ediciones Díaz Santos, S.A. y Asociación Española para la calidad. España, 2003.

Bruning R., Schraw G., Norby M., y Ronning R. *Psicología cognitiva y de la instrucción*. 4ª Edición. España: Pearson-Prentice Hall. España, 2005.

Chiavenato Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ª Ed. Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. 1999.

Fernández-Ballesteros, R. *Evaluación de Programas. Una guía práctica en ámbitos sociales, educativos y de salud*. España: Síntesis Psicología, 1996.

Jens Claussen and Stein Hansen . *A synthesis of evaluations of environmental development assistance by multilateral organizations*. NORAD'S EVALUATION DEPARTMENT, 2009.

Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalvén. *Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, 2002.

Mai R. *Alianzas de Aprendizaje Organizacional*. *Cómo las empresas líderes americanas implementan el aprendizaje organizacional*. Primera edición. México: IRWIN, 1996.

Mayo A. y Lank E. *Las organizaciones que aprenden*. *Una guía para ganar ventaja competitiva.* Primera edición. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

Patton, M. *Utilization-Focused Evaluation*. *The New Century Text*. 3rd ed. London: Sage Publications, 1997.

UICN: *Diseñando un futuro sostenible. Programa de la UICN 2009-2012*. Adoptado en el Congreso Mundial de la Naturaleza. España, 2008.

UICN: *La Gestión de Evaluaciones en la UICN: Una Guía para los Directores de Programas y Proyectos de la UICN*. Gland, Suiza y Cambridge, Reino Unido, 2004.

UICN: Oficina Regional Mesoamericana. *Manual de Organización de la Oficina Regional para Mesoamérica*. Elaborado con el apoyo de INNOVA, 2006.

UICN: Oficina Regional para Mesoamérica. *Programa Mesoamericano 2005-2008*. Costa Rica, 2005.

UICN: *The World Conservation Union: Meta-Evaluation. An Analysis of UICN Evaluations: 2000-2002*. Universalia With IUCN. June 2003.

Weiss, Carol. Investigación evaluativa. México: Trillas, 1990.

Worthen, B., & Sanders, J. *Educational Evaluation. Alternative approaches and practical guidelines*. New York: Longman, 1987.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Babbie, E. Fundamentos de la investigación social. International Thomson Editores, 2000.

Díaz, Luis F. y Rosales, Rotsay. *Metaevaluación: Evaluación de la Evaluación de Políticas, Programas y Proyectos Sociales*, UNED. San José, Costa Rica, 2003.

Gurdián A. *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI) y Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC). Colección IDER. Costa Rica, 2007.

Rodríguez, G.; Gil, J.; García, E. *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Alijibe, S. L., 1996.

Harol Koontz y Heinz Weihrich. *Administración. Una perspectiva global*. Duodécima edición. México: McGraw-Hill Interamericana, 2006.

House, E. *Evaluación, ética y poder*. España: Ediciones Morata, 1997.

Ivancevich J., Lorenzi P., Skinner S. y Crosby P. *Gestión. Calidad y competitividad*. España: McGraw-Hill Interamericana, 1997.

Niremberg, O; Brawerman, J. y Ruiz, V. *Evaluar para la Transformación. Innovaciones en la evaluación de Programas y Proyectos Sociales*. 1ª Edición. Argentina: Paidós, 2000.

Picado M. *Un acercamiento a la evaluación cualitativa a partir de algunas de sus aristas metodológicas*. Editorial de la Universidad de Costa Rica. Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Costa Rica, 2006.

Picado, X. *Criterios clave para realizar evaluaciones de calidad*. Universidad de Costa Rica. Revista de Ciencias Sociales 97, 2002.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio. *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill, 2007.

Stufflebeam, D. y Shinkfield A. *Evaluación Sistemática. Guía Teórica y Práctica*. España: Ediciones Paidós, 1987.

UICN: *Estrategia de Monitoreo y Evaluación para el Programa Mesoamericano de la UICN 2009-2012*. Propuesta borrador discutida y ajustada con el GREG, 6 de marzo, 2009.

UICN: *Muchas voces, una tierra. El Programa 2005-2008 de la UICN*. Bangkok, Tailandia, 2004.

UICN: *Programa Mesoamericano de UICN. Período Intersesional 2009-2012*. San José, Costa Rica, 2008.

Sitios Web

Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional. *Guía de Evaluación de la ACDI*. 2004. Disponible en http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUImages/Performancereview5/$file/spanish%20%20E%20guide.pdf al 15 de mayo de 2010.

Artículo extraído de la publicación: *The Evaluation Exchange*, volumen IX, Nro. 4– 2003/2004. Versión traducida por PREVAL marzo 2004. Disponible en http://preval.org/documentos/sobre el uso de la evaluacion.doc al 1 de noviembre de 2010.

Díez F., Blanco A., Prado C. Medición de *la legitimidad organizativa: el caso de las Sociedades de Garantía Recíproca*. 2010. Disponible en http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80713681005 al 17 de octubre de 2010.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). *Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas*. 2005. Disponible en http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22 al 18 de mayo de 2010.

Patton, M. *Lista de control de la evaluación con énfasis en la utilización (EEU)*. Enero de 2002. Disponible en http://www.idrc.ca/es/ev-85972-201-1-DO_TOPIC.html al 27 de mayo de 2010.

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación; Secretaría de Estado de Cooperación Internacional; Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo. *Manual de Gestión de Evaluación de la Cooperación Española. Aprender para mejorar*, 2007. Disponible en http://www.aecid.es/export/sites/default/web/galerias/programas/Vita/descargas/Manualdegestiondeevaluaciones.pdf al 13 de mayo de 2010.

OCDE. Development Assistance Committee. *Quality Standards for Development Evaluation.* 2010. Disponible en http://www.oecd.org/dataoecd/55/0/44798177.pdf al 18 de mayo de 2010.

OECD. *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Comité de Asistencia para el Desarrollo, 2002. Disponible en http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf al 10 de abril de 2010.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. *Manual de Planificación, seguimiento y Evaluación de los resultados de Desarrollo,* 2009. Disponible en http://www.undp.org/evaluation/handbook/spanish/ al 18 de abril de 2010.

UICN: *Política de Evaluación de la UICN*. Aprobado por el Consejo de la UICN en su 55ª reunión. 28-30 de octubre 2001. Disponible en http://cmsdata.iucn.org/downloads/evaluation_policy_sp.pdf al 10 de abril de 2010.

IUCN. *Monitoring & Evaluation reports*. Disponible en http://www.iucn.org/knowledge/monitoring_evaluation/tools_and_resources/ al 20 de mayo de 2010.

Valverde M. *Transparencia, acceso a la información y rendición de cuentas: elementos conceptuales y el caso de México*. Disponible en http://derechoasaber.org.mx/documentos/pdf0122.pdf al 14 de enero de 2011.

ANEXO 1

LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS

- **Informes de evaluación:**
  - Evaluación final del proyecto ALIANZAS. 2008.
  - UICN-ORMA. Programa ALIANZAS: Ideas sobre ALIANZAS para la evaluación externa de Noruega. Marzo 2006.
  - Misión de Aprendizaje. Fondo de Incidencia e Investigación de PREMACA ejecutado por la UICN. 2009.
  - External Review. Livelihoods and Landscape Strategy (LLS). 2009.
  - Análisis del desempeño organizacional de los consorcios dentro del Programa Alianzas. 2006.
  - IUCN-The World Conservation Union: Meta-Evaluation. An Analysis of IUCN Evaluations: 2000-2002. Universalia With IUCN. June 2003.

- **Planes de acción:**
  - Matriz de verificación de cumplimiento a agosto 2008 de la evaluación del desempeño de los consorcios – ALIANZAS – 2006.
  - Matriz de verificación de cumplimiento a agosto 2008 de la evaluación externa– ALIANZAS – julio 2006.
  - Cuadro 13. Reporte de seguimiento de las evaluaciones Intermedia y Final del proyecto ALIANZAS. Verificación (agosto 2008) del cumplimiento de recomendaciones de la Evaluación Intermedia Externa de julio 2006.
  - Matriz adopción recomendaciones ER/DANIDA – Estrategia 2011/2012.
  - Matriz recomendaciones ER para POA 2011.

- **Respuestas de gerencias al informe de evaluación de ALIANZAS:**
  - Observaciones al Borrador del Informe de Evaluación Final del Proyecto Alianzas – Oct. 2008 – UICN/ORMA.

- The Norwegian Embassy's comments to the draft report regarding the end review of the Project "Alianzas" implemented by IUCN-ORMA (October 1, 2008).
- The Norwegian Embassy's comments to the final draft, submitted Oct.9 of the report regarding the end review of the project "Alianzas" implemented by IUCN-ORMA (October 21, 2008).
- Observaciones complementarias al informe de Evaluación Final del Proyecto Alianzas– 2008 – UICN/ORMA (Enero 2009).

- **Programas**
  - UICN: "La Gestión de Evaluaciones en la UICN: Una guía para los Directores de Programas y Proyectos de la UICN". 2004.
  - UICN-Oficina Regional Mesoamericana. Manual de Organización 2006.
  - UICN: Programa Mesoamericano 2005-2008.
  - UICN: Diseñando un futuro sostenible. Programa de la UICN 2009-2012.

ANEXO 2

LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Nombre y apellido	Cargo	Organización
Pascal Girot	Coordinador Regional de Programa	ORMA
Rocío Córdova	Coordinadora de la UT de AGUA	ORMA
Arturo Santos	Coordinador de la UT de BUS	ORMA
Jesús Cisneros	Coordinador de la Unidad de M&E	ORMA
Zelma Larios	Punto Focal de M&E de la UT de UPGA	ORMA
Viviana Sánchez	Coordinadora de Operaciones	ORMA
Tania Falconer	Coordinadora de la Unidad de Membresía	ORMA
Carlos Brenes	Evaluador externo de ALIANZAS	Independiente
Rodrigo Matarrita	Evaluador externo de PREMACA	Independiente

LISTA DE PERSONAS ENCUESTADAS

Nombre y apellido	Cargo	Organización
Hubert Méndez	Coordinador de la UT de UPGA	ORMA
Julián Orozco	Coordinador de la Unidad de Comunicaciones	ORMA
Ottoniel Rivera	Coordinador para Guatemala	ORMA
Tania Kaimowitz	Punto Focal de M&E de la UT de BUS	ORMA
Mauricio Guevara	Coordinador de la Unidad de Finanzas	ORMA
Nancy Arroyo	Oficial de M&E de la UT de UPGA	ORMA
Alberto Padilla	Oficial de proyecto - UPGA	ORMA

ANEXO 3

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA EL PERSONAL DE ORMA

1. **Objetivo de la entrevista:** Recoger información relevante sobre los mecanismos, procedimientos y espacios mediante los cuales los procesos evaluativos que conduce ORMA promueven el aprendizaje y la legitimidad organizacional

2. **Temas de la entrevista:** Los grandes ejes de la entrevista fueron los siguientes temas:
   - Negociación de la evaluación.
   - Diseño de la evaluación.
   - Implementación y seguimiento de la evaluación.
   - Uso de la evaluación.

3. Interrogantes de la entrevista:

Interrogante principal:

¿Podría contarnos cómo se desarrolló la evaluación, desde la etapa de coordinación con el cooperante hasta el uso de los resultados de la evaluación en la organización?

Interrogantes específicas:

- ¿Cómo se elaboraron los TdR?:
  - ¿Quiénes y cómo participaron?
- En las primeras reuniones con el equipo evaluador:
  - ¿Qué temas se discutieron? Plan de trabajo, apoyo logístico, metodología, etc.
  - ¿Cómo se abordaron estos temas?
- Durante el trabajo de campo:
  - ¿Cómo participaron?
  - ¿Hubo espacios para intercambiar información con el equipo evaluador?
- En la etapa final del proceso de evaluación:
  - ¿Qué procedimientos se siguieron para validar los resultados de la evaluación?

  - ¿Hubo taller, revisión del informe borrador, ambos, otros?
  - ¿Cómo fue la respuesta de gerencia?, ¿quién lo redactó?
- Una vez finalizado el trabajo del equipo evaluador:
  - ¿Qué hicieron con el informe de evaluación?: ¿cómo lo usaron dentro y fuera de la unidad temática?, ¿se habilitaron espacios de diálogo y reflexión sobre la experiencia y los resultados de la evaluación?
- Sobre el Manual de Evaluación de la UICN:
  - ¿Lo conoce?, ¿lo ha usado?, ¿le parece útil como herramienta metodológica en la gestión de las evaluaciones externas de proyectos?
- Otros:
  - ¿Cómo calificarías el efecto de la evaluación sobre el proyecto evaluado?
  - Si tuviera que gestionar nuevamente la evaluación, ¿qué cosas no haría, qué cosas repetiría o qué cosas haría distinto?

ANEXO 4

GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA EL EVALUADOR EXTERNO

1. **Objetivo de la entrevista:** Recoger información relevante sobre su experiencia en la gestión de la evaluación externa de proyecto conducida por el personal de ORMA.

2. **Tema de la entrevista:** El eje principal de la entrevista fue la implementación y seguimiento de la evaluación.

3. **Interrogantes de la entrevista:**

Interrogante principal:
¿Podría contarnos cómo fue su participación en la evaluación externa de proyecto, desde que recibió los TdR hasta que entregó el informe de evaluación final?

Interrogantes específicas:

- En las primeras reuniones con el personal de ORMA:
  - ¿Qué temas discutieron? Plan de trabajo, apoyo logístico, metodología, etc.
  - ¿Cómo abordaron estos temas?
- Durante el trabajo de campo:
  - ¿Cómo participó el personal de ORMA?
  - ¿Hubo espacios para intercambiar información con ellos?
- En la etapa final del proceso de evaluación:
  - ¿Qué procedimientos se siguieron para validar los resultados de la evaluación?
  - ¿Hubo taller, revisión del informe borrador, ambos, otros?
  - ¿Cómo procedieron ante la respuesta de gerencia del personal de ORMA?, ¿cómo respondieron?
- Sobre el Manual de Evaluación de la UICN:
  - ¿Lo conoce?, ¿lo ha usado?, ¿le parece útil como herramienta metodológica en la gestión de las evaluaciones externas de proyectos?
- Otros: ¿Qué recomendaría para los próximos procesos de evaluación?

ANEXO 5

CUESTIONARIO

GUÍA DE LA GESTIÓN DE EVALUACIÓN EN LA UICN (MANUAL DE EVALUACIÓN)

Indicaciones:

- ***Queremos conocer su opinión sobre la Guía de la Gestión de Evaluación en la UICN.***
- ***Para ello a continuación encontrará algunas preguntas e ideas. Le pedimos que lea una por una en el orden en el que aparecen y nos diga su respuesta.***
- ***Para las preguntas que tienen opciones, elija la respuesta que se acerque más a su opinión. Marque con una equis (x) sólo una respuesta por pregunta.***
- ***Tenga en cuenta que las opciones de respuesta son diferentes para cada pregunta. Por favor lea cuidadosamente antes de responder.***
- ***Para las preguntas de desarrollo, le pedimos que escriba su respuesta en las líneas en blanco.***

Una vez que ha finalizado el llenado del cuestionario, por favor envíe a la siguiente dirección electrónica: ginasare@hotmail.com

Muchas gracias por su colaboración

B. Cuestionario

1. **¿Conoce el documento denominado: "*La Gestión de Evaluaciones en la UICN; una guía para directores de programas y proyectos de la UICN*" preparado por la iniciativa de seguimiento y evaluación de la UICN en el 2004 (a partir de este punto nos referimos a este documento como la "Guía")?**

Sí		No	

→ Si la respuesta es Sí, continúe con la pregunta 2.

→ Si la respuesta es No, continúe con la pregunta 4.

2. **¿Ha usado esta Guía en evaluaciones externas de proyectos?**

Nunca		Poco		Con frecuencia		Siempre	

→ Si contestó "nunca" responda la pregunta 2.1 y continúe con la pregunta 4.

→ Si contestó "poco", "con frecuencia" o "siempre" entonces continúe con la pregunta 3.

2.1 ¿Por qué nunca lo ha usado?

_____

_____

_____

_____

3. **¿Qué le parece la Guía?**

3.1 Sirve de guía para la conducción de evaluaciones externas de proyectos:

Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	

3.2 Sus contenidos se ajustan a las necesidades actuales de ORMA en la conducción de evaluaciones externas de proyectos:

Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo	

3.2.1 ¿Qué contenidos le parece que hay que modificar y/o actualizar?, ¿por qué?

_____

_____

_____

3.2.2 ¿Qué sección le parece más útil?, ¿por qué?

_____

_____

_____

3.4 En general, los lineamientos metodológicos propuestos en la Guía, le parecen:

Nada útil		Poco útil		Útil		Muy útil	

4. Acerca de otros manuales o guías de evaluación

4.1 ¿Conoce otros manuales o guías de evaluación?

Sí		No	

Si la respuesta es sí, ¿cuáles conoce y cuáles de esos manuales ha utilizado en la conducción de evaluaciones en ORMA?

_____

_____

ANEXO 6

CRONOGRAMA DE TRABAJO DE LA EVALUACIÓN

(2010-2011)

Fecha	Actividad	Participante
4-02-2010	Reunión para definir el tema de la evaluación. Esta reunión se llevó a cabo en ORMA	Coordinador de la Unidad de M&E
12-03-2010	Reunión preparatoria en ORMA	Coordinador de la Unidad de M&E
16-03-2010	Reunión preparatoria en ORMA	Coordinador de la Unidad de M&E
23-03-2010	Reunión preparatoria en ORMA	Coordinador de la Unidad de M&E
28-03-2010	Reunión preparatoria en ORMA	Coordinador de la Unidad de M&E
7-04-2010	Reunión preparatoria en ORMA	Coordinador de la Unidad de M&E
19 -04-2010	Taller de presentación del diseño preliminar de la evaluación en ORMA	• Coordinador de la Unidad de M&E • Puntos Focales de M&E • Consultora de la Unidad de administración del Ciclo de Programa- Sede UICN • Profesor guía
8- 5-2010	Reunión sobre los resultados del taller en ORMA	Coordinador de la Unidad de M&E
1-06-2010	Reunión para coordinar el taller del 7-09-2010 en ORMA y para definir algunos temas del contexto de la evaluación	Coordinador de la Unidad de M&E
7-09-2010	Taller de presentación de la versión final del diseño de la evaluación en ORMA	• Coordinador de la Unidad de M&E • Puntos Focales de M&E
1-10-2010	Entrevistas en ORMA	• Coordinador de la Unidad de M&E

		• Punto Focal de M&E de la UT de UPGA
22-10-2010	Entrevista en un lugar público	Evaluador del equipo de evaluación de ALIANZAS.
4-11-2010	Entrevista en la oficina de trabajo del evaluador.	Evaluador del equipo de evaluación de PREMACA.
9-11-2010	Entrevista en ORMA	Coordinadora de la UT de AGUA
26-11-201	Entrevistas en ORMA	• Coordinador de la UT de BUS • Coordinador Regional de Programa.
30-11-2010	Entrevistas en ORMA	• Coordinadora del Área de Apoyo Operacional • Coordinadora de la Unidad de Membresía
10-02-2011	Taller de validación de resultados en ORMA	• Coordinador Regional de Programa. • Coordinadora de la UT de AGUA. • Coordinador de la Unidad de M&E • Punto Focal de M&E de la UT de UPGA. • Oficial técnico de campo. • Profesor Guía

ANEXO 7

PROPUESTA DE GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN EXTERNA DE PROYECTOS

Esta guía fue elaborada a partir de los aportes teóricos-metodológicos de los autores de evaluación y de los estándares de evaluación revisados en el capítulo titulado, "Marco teórico referencial", y de los hallazgos de esta evaluación.

1. Negociación de la evaluación en la etapa del contrato del proyecto	**✓**
1.1 Negociar la evaluación con la Política de evaluación institucional o con los principios básicos que se hayan definido.	☐
2. Diseño de la evaluación	**✓**
2.1 Identificar a los usuarios primarios de la evaluación.	☐
2.2 Definir con los usuarios primarios de la evaluación los contenidos de los TdR.	
- Necesidades de información.	☐
- Contexto de la evaluación.	☐
- Propósito de la evaluación.	☐
- Objetivos de la evaluación.	☐
- Interrogantes de la evaluación.	☐
- Criterios de la evaluación.	☐
- Enfoque de evaluación.	☐
- Metodología de la evaluación.	☐
- Productos esperados de la evaluación (plan de trabajo, informes, etc.)	☐
- Requisitos de presentación de los productos esperados.	☐
- Procedimiento para validar los resultados preliminares de la evaluación.	☐
- Cronograma.	☐
- Presupuesto.	☐
- Cualificaciones del equipo evaluador.	☐
- Uso de los resultados de la evaluación.	☐
2.3 Revisar y aprobar los TdR en consenso con los usuarios de la evaluación.	☐
2.4 Seleccionar el equipo evaluador.	☐

3. Implementación de la evaluación	**✓**
3.1 Revisar la propuesta del plan de trabajo del equipo evaluador con la lista de verificación del Manual.	☐
3.2 Definir los contenidos del plan de trabajo final con el equipo evaluador.	
- Matriz de evaluación.	☐
- Enfoque de evaluación.	☐
- Metodología de evaluación.	☐
- Actividades que se realizarán con el equipo evaluador. Por ejemplo: Espacios de retroalimentación, el taller de validación de resultados, entre otros que se consideren convenientes.	☐
- Lineamientos de los productos esperados.	☐
3.3 Preparar una lista de verificación con la información del plan de trabajo final.	☐
3.4 Aplicar la lista de verificación en los espacios de retroalimentación con el equipo evaluador.	☐
3.5 Organizar y participar en el taller de validación de resultados.	☐
3.6 Evaluar la calidad del informe borrador.	☐
3.7 Elaborar la respuesta de gerencia al informe borrador y señalar las carencias o insuficiencias que presente así como sus aciertos y bondades.	☐
3.8 Evaluar la calidad del informe final.	☐
4. Uso de la evaluación	**✓**
4.1 Comunicar y divulgar oportunamente los resultados de la evaluación.	☐
- Identificar a los diferentes destinatarios de la evaluación.	☐
- Identificar la utilidad esperada por los destinatarios de la evaluación.	☐
- Preparar documentos informativos acordes a las necesidades de información.	☐
- Identificar los canales de comunicación apropiados a los destinatarios.	☐
- Difundir los documentos preparados.	☐
4.2 Elaborar el plan de acción para las recomendaciones	☐
- Identificar a los integrantes de los equipos técnicos de proyecto destinatarios de los resultados de la evaluación.	☐
- Socializar los resultados de la evaluación a los destinatarios identificados, así como las herramientas para analizarlos y elaborar una respuesta frente a los mismos.	☐
- Convocarlos a reunión y discutir en ella las propuestas planteadas.	☐
- Redactar el plan de acción.	☐

ANEXO 8

PROPUESTA DE GUÍA PARA EVALUAR EL INFORME DE EVALUACIÓN

Esta guía se diseñó a partir de las siguientes guías citadas en la obra de Díaz y Rosales (2003): Guía para la Evaluación de Informes de Investigación Cualitativa de Colás y Buendia; Los Contextos de la Metaevaluación de Santos Guerra; Los Estándares de Joint Committee. Y a partir de los siguientes documentos: Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo de la CAD-OCDE; Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española y Manual de Evaluación de la UICN.

La forma de utilizarla es de la siguiente manera:

- **Calificación**

0 = No se evidencia.
1 = Se evidencia a un nivel bajo.
2 = Se evidencia a un nivel medio.
3 = Se evidencia a un nivel alto (deseable)

- **Rango y valoración del informe de evaluación**

De 0 a 31: Informe de baja calidad.
De 32 a 49: Informe de mediana calidad.
De 50 a 62: Informe de buena calidad.
De 63 a 72: Informe de alta calidad.

	Calificación
1. Presentación del informe de evaluación	
1.1 ¿La estructura del informe permite su comprensión e interpretación?	
1.2 ¿Tienen coherencia los datos que se presentan?	
1.3 ¿Tienen buena lógica los argumentos que se utilizan?	
1.4 ¿Se describe las ilustraciones, tablas y ejemplos?	
1.5 ¿El lenguaje utilizado es claro, preciso y fácilmente comprensible?	
1.6 ¿Se ha respetado la confidencialidad en el informe?	
1.7 ¿Hay una clara distinción entre las conclusiones, las recomendaciones y las lecciones aprendidas?	
1.8 ¿Se presentan en el anexo: los términos de referencia; los instrumentos utilizados en la recolección de datos; el plan de trabajo; el cronograma de trabajo; la respuesta de gerencia, si la hubiera; el análisis del Marco	

Lógico, entre otros documentos solicitados?	
2. Análisis del contexto y del proyecto	
2.1 ¿Se describe el contexto y los participantes implicados en el programa o proyecto evaluado (contexto: nacional, regional, institucional, destacando las prioridades ambientales y de desarrollo)?	
2.2 ¿Se describe el proyecto o programa evaluado tal como fue planificado originalmente y señala los cambios más importantes durante su evolución. (A menudo remite a elementos del Marco Lógico)?	
3. Descripción del Marco evaluativo	
3.1 ¿Se identifican los objetivos de la evaluación?	
3.2 ¿Se identifican las interrogantes de la evaluación?	
3.3 ¿Se explica suficientemente los criterios de evaluación empleados?	
4. Metodología de la evaluación	
4.1 ¿Se describe de forma detallada la metodología que se utilizó en la evaluación?	
4.2 ¿Es adecuada la metodología para dar respuesta a las principales cuestiones de la evaluación?	
4.3 ¿Se describen las técnicas de recogida y de análisis de datos?	
4.4 ¿Se han recogido o seleccionado los datos primarios y secundarios de forma adecuada?	
4.5 ¿Se detalla cómo se identifican y seleccionan a los informantes?	
5. Resultados de la evaluación	
5.1 ¿El informe responde a las preguntas y cuestiones principales definidas en los TdR de la evaluación?	
5.2 ¿Las conclusiones están fundamentadas en las interpretaciones generadas en el proceso del análisis de los datos recogidos?	
5.3 ¿El análisis de los datos es el hilo conductor del proceso de comprensión de las cuestiones de la evaluación?	
5.4 ¿Se muestran de forma diferenciada las interpretaciones de los participantes y del evaluador?	
5.5 ¿Las recomendaciones derivan de las conclusiones y están basadas en el análisis realizado?	
5.6 ¿Las recomendaciones son formuladas de forma clara y precisa de forma que puedan ser aplicadas de manera efectiva?	