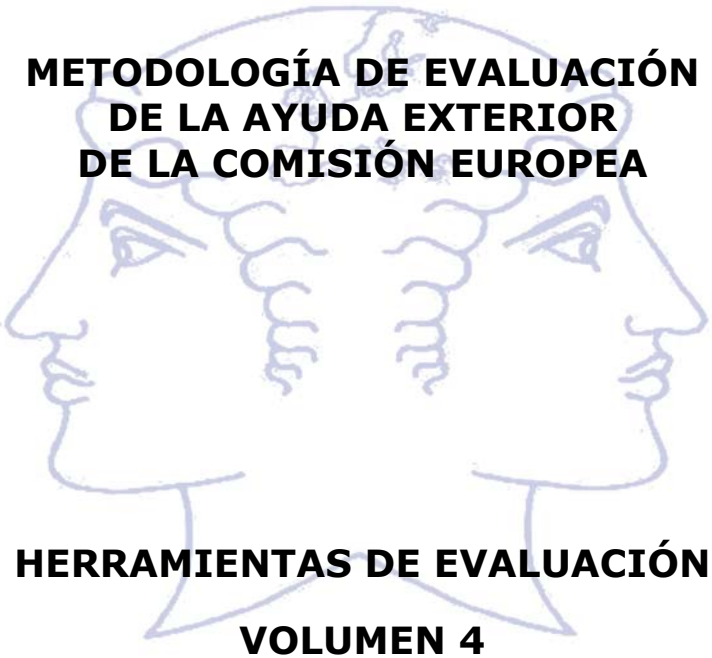
Dirección General de Relaciones Exteriores

Dirección General del Desarrollo

EuropeAid Oficina de Cooperación

Unidad Común de Evaluación



METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LA AYUDA EXTERIOR DE LA COMISIÓN EUROPEA

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

VOLUMEN 4

Ni la Comisión Europea ni ninguna persona que actúe en nombre de la Comisión es responsable del uso que pueda hacerse de la información presentada a continuación.

Mayor información sobre la Unión Europea se encuentra a disposición en Internet Europa:

http://ec.europa.eu/europeaid/index_es.htm

Luxemburgo: Oficina de publicaciones oficiales de las comunidades europeas

ISBN: 92-79-00680-0

© Comisión Europea, 2006

Se autoriza la reproducción con la condición de que se mencione la fuente.

Impreso en Francia, 2006.

INTRODUCCIÓN

Perspectiva General

La Comisión Europea ha desarrollado y formalizado su metodología de evaluación de la ayuda exterior dando prioridad a los resultados e impactos para mantener la calidad de sus evaluaciones en un nivel que corresponda a las buenas prácticas internacionalmente reconocidas en la materia.

En el pasado, la evaluación de la ayuda exterior europea se concentraba a nivel de los proyectos. Esta ayuda metodológica se propone facilitar el paso hacia una práctica de la evaluación orientada hacia los programas y las estrategias. Está destinada principalmente a:

- los responsables de las evaluaciones en la sede de la Comisión Europea y sus delegaciones,
- los equipos de evaluación externos.

Además, se encuentra a disposición de todos los responsables de la ayuda exterior europea y de la comunidad profesional dedicada a la evaluación.

Esta metodología de evaluación está disponible en tres idiomas (inglés, castellano y francés) en dos formatos, para la lectura y para la navegación en Internet respectivamente.

La versión Internet comprende numerosos ejemplos y análisis en profundidad y se la puede consultar a través del sitio web de la Comisión Europea:

http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/index.htm

La versión impresa está compuesta por cuatro volúmenes. El primer volumen “Bases metodológicas” presenta los conceptos fundamentales y como se articulan. El segundo volumen es una “Guía de evaluación geográfica y temática”. Trata sobre la evaluación de todas las acciones comunitarias a la escala de un país o una región, o del conjunto de acciones relativas a un sector o a un tema a escala global. El tercer volumen “Guía de evaluación de proyectos y programas” está relacionado con los proyectos de gran envergadura, los proyectos pilotos, los programas multi-país y cualquier otro proyecto o programa para el que se requiera una evaluación. Este cuarto volumen presenta las principales técnicas

aplicables para realizar la estructuración de la evaluación, la recolección y el análisis de la información así como la ayuda para la formulación de juicios.

Herramientas de evaluación

En este volumen se ofrecen las versiones resumidas de doce herramientas de evaluación que, por lo general, son conocidas por los evaluadores.

El análisis cultural y social desarrollado específicamente para la metodología de evaluación de la ayuda externa de la Comisión Europea está expuesto en una versión detallada junto con las doce herramientas aquí mencionadas en el sitio web de la Comisión Europea.

Estas herramientas fueron probadas en el marco de las evaluaciones realizadas por la Comisión Europea y por otras instituciones. Se ofrecen ejemplos ilustrativos de los aspectos más delicados de su puesta en práctica en el sitio web de la Comisión Europea.

En el contexto de la ayuda a terceros países, generalmente resulta difícil reunir datos que se presten a un tratamiento estadístico. Los datos disponibles son generales y descriptivos, y requieren tratamientos relativamente simples. Por lo tanto, se ha dado prioridad al desarrollo de herramientas basadas en datos relativamente simples de obtener, lo que condujo a no proponer herramientas estadísticas.

ÍNDICE

1 LA SELECCIÓN Y LA COMBINACIÓN DE HERRAMIENTAS 7

1.1 La caja de herramientas..... 7

1.2 La importancia de la fase de documentación 9

1.3 Las cuatro funciones de la evaluación 10

1.4 Criterios para la selección de las herramientas 12

1.5 Listas de verificación para el empleo de las herramientas 14

2 DIAGRAMA DE PROBLEMAS 15

2.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?..... 15

2.2 ¿Cuándo utilizar el diagrama de problemas?..... 16

2.3 ¿Qué recursos se necesitan?..... 20

2.4 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?..... 21

2.5 Listas de verificación de la utilización de la herramienta. 22

3 DIAGRAMA DE OBJETIVOS Y DIAGRAMA DE EFECTOS 24

3.1 ¿Por qué utilizar estas herramientas en evaluación? ... 24

3.2 ¿Cuándo utilizar el diagrama de objetivos y el diagrama de efectos? 24

3.3 ¿Cómo aplicar los diagramas? 26

3.4 ¿Qué recursos se necesitan?..... 31

3.5 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de estas herramientas? 32

3.6 Listas de verificación de la utilización de la herramienta. 33

4 DIAGRAMA DE DECISIONES 35

4.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?..... 35

4.2 ¿Cuándo utilizar el diagrama de decisiones?..... 36

4.3 ¿Cómo construir el diagrama de decisiones? 37

4.4 ¿Qué recursos se necesitan?..... 43
4.5 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?..... 44
4.6 Listas de verificación de la utilización de la herramienta. 46
5 ENTREVISTA INDIVIDUAL 48
5.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?..... 48
5.2 ¿Cuándo utilizar la entrevista individual? 48
5.3 ¿Cómo aplicar la entrevista individual?..... 50
5.4 ¿Qué recursos se necesitan?..... 52
5.5 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?..... 53
5.6 Listas de verificación de la utilización de la herramienta. 54
6 FOCUS GROUP 56
6.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?..... 56
6.2 ¿Cuándo utilizar el focus group?..... 56
6.3 ¿Cómo aplicar el focus group?..... 58
6.4 ¿Qué recursos se necesitan?..... 62
6.5 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?..... 63
6.6 Listas de verificación de la utilización de la herramienta. 64
7 ENCUESTA DE CUESTIONARIO..... 66
7.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?..... 66
7.2 ¿Cómo aplicar la encuesta de cuestionario?..... 67
7.3 ¿Qué recursos se necesitan?..... 72
7.4 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?..... 73
7.5 Listas de verificación de la utilización de la herramienta. 74
8 PANEL DE EXPERTOS 76
8.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?..... 76
8.2 ¿Cómo aplicar el panel de expertos? 76

8.3 ¿Qué recursos se necesitan? 80
8.4 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta? 81
8.5 Listas de verificación de la utilización de la herramienta. 82
9 ESTUDIO DE CASO 84
9.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación? 84
9.2 ¿Cómo aplicar el estudio de caso? 85
9.3 ¿Qué recursos se necesitan? 89
9.4 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta? 90
9.5 Listas de verificación de la utilización de la herramienta. 91
10 INDICADORES DE CONTEXTO 93
10.1 Definición 93
10.2 ¿Cuándo utilizar los indicadores de contexto? 94
10.3 ¿Cómo elegir, recopilar y utilizar los indicadores de contexto durante una evaluación? 95
10.4 ¿Qué recursos se necesitan? 102
10.5 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta? 103
10.6 Listas de verificación de la utilización de la herramienta. 104
11 EL ANÁLISIS SWOT (STRENGTHS – WEAKNESSES – OPPORTUNITIES – THREATS) 105
11.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación? 105
11.2 ¿Cuándo utilizar el análisis SWOT? 106
11.3 ¿Cómo aplicar el análisis SWOT? 106
11.4 ¿Qué recursos se necesitan? 112
11.5 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta? 113
11.6 Listas de verificación de la utilización de la herramienta. 114
12 ANÁLISIS MULTICRITERIO 116
12.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación? 116

12.2 ¿Cómo aplicar el análisis multicriterio? 117
12.3 ¿Qué recursos se necesitan? 122
12.4 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta? 123
12.5 Listas de verificación de la utilización de la herramienta. 124
13 ANÁLISIS COSTE-EFICACIA 126
13.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación? 126
13.2 ¿Cuándo utilizar el análisis coste-eficacia? 127
13.3 ¿Cómo aplicar el análisis coste-eficacia? 128
13.4 ¿Qué recursos se necesitan? 132
13.5 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta? 133
13.6 Listas de verificación de la utilización de la herramienta. 134
LISTA DE FIGURAS 137

1 La selección y la combinación de herramientas

1.1 La caja de herramientas

El objetivo de la evaluación es realizar recomendaciones operativas a partir de conclusiones sólidas, basadas en criterios de juicio claros, elementos factuales sólidos y razonamientos debidamente argumentados. Las conclusiones de la evaluación deben derivarse de demostraciones rigurosas.

Para demostrarlas es indispensable el desarrollo de un método *ad hoc*, que permita alcanzar los objetivos de la evaluación en el contexto específico de la evaluación que se va a realizar. Este método se basa en el uso de las herramientas de evaluación apropiadas.

1.1.1 Normas para su utilización

En términos generales, se trata de tener en cuenta la factibilidad de un determinado trabajo sobre el terreno y/o sus limitaciones. Efectivamente, los contextos específicos de los países en los que se lleva a cabo el estudio pueden limitar en gran medida la selección de las herramientas, especialmente por razones de restricciones logísticas y de costes de aplicación. Es importante recordar algunas normas básicas para su utilización:

- Ninguna de las herramientas permite responder por sí sola a una pregunta o satisfacer una de las cuatro funciones o etapas de la evaluación: toda evaluación requiere una combinación de herramientas
- Cada una de las herramientas está adaptada a una función específica, en ocasiones a varias
- Generalmente, para una misma función se emplean diversas herramientas de forma simultánea pero desde distintos ángulos, para realizar cruces y comprobaciones
- La selección de las herramientas de evaluación depende de las tareas que haya que realizar y del contexto: grado de complejidad de la intervención, competencia disponible, naturaleza de la información que se busca y que está disponible, diversidad de interlocutores, etc.

- Salvo petición específica, la selección de las herramientas debe responder a una voluntad de homogeneidad y de precisión de la información utilizada, así como de su análisis.

En suma, el equipo de evaluación debe recurrir a diversas herramientas y elegir la combinación de herramientas más eficiente en el contexto específico de la evaluación.

1.1.2 Desarrollo de un método homogéneo

Al diseñar el método deben buscarse técnicas homogéneas y eficaces. De nada sirve prever la aplicación de herramientas sofisticadas si la información necesaria para su puesta en práctica no puede obtenerse con la suficiente precisión o si el resto de las herramientas empleadas no requieren esa misma precisión.

Debe prestarse una atención especial a la recopilación de la información, ya que raras veces puede aprovecharse una operación de recopilación de datos incompleta, sobre todo en lo que respecta a la parte correspondiente al país socio. Igual atención debe prestarse a las herramientas de análisis y de juicio aplicadas en el país socio.

Para que el método sea homogéneo y eficaz, resulta útil valorar los riesgos de fracaso asociados a la puesta en práctica de cada herramienta y, dado el caso, prever soluciones alternativas para limitar sus consecuencias en el conjunto de la evaluación.

En definitiva, el método debe desarrollarse tomando como base la gama de herramientas disponibles pero teniendo en cuenta sus ventajas y sus limitaciones, las condiciones para su puesta en práctica en el marco de las evaluaciones de la ayuda al desarrollo, así como las limitaciones de los resultados a los que permiten llegar, especialmente en función del contexto. Hay que prever los recursos necesarios para la aplicación del método elaborado.

1.1.3 Fundamentos para la combinación de herramientas

El empleo de determinadas herramientas requiere la utilización previa de otras herramientas. Esto sucede cuando, por ejemplo, mediante el empleo de una herramienta se obtiene información de utilidad para el uso de otra. La combinación también resulta útil cuando una herramienta puede aportar un ángulo de análisis distinto que ratifique o matice las conclusiones a las que se haya

llegado con otra. En el caso de las herramientas relativamente complejas (especialmente las de juicio), antes de su puesta en práctica es importante plantearse si una serie de información previa podría mejorar sus resultados y, en ese caso, buscar la herramienta adecuada para su mejor obtención.

1.2 La importancia de la fase de documentación

Aunque aquí no se presenten herramientas específicas para ello, la fase de documentación por parte de los servicios de la Comisión y también sobre el terreno es un elemento constitutivo de la evaluación.

En la siguiente lista (no exhaustiva) se mencionan las principales fuentes documentales (datos secundarios) que hay que considerar en el caso de una evaluación de país:

- Los acuerdos generales, bilaterales y multilaterales de cooperación, partenariado y asociación, sectoriales y temáticos (comercio, inversión, ciencia y tecnología, etc.) y las conclusiones de las cumbres bilaterales y multilaterales
- Los Documentos de Estrategia País o Regional (DEP o DER) y los Programas Indicativos Nacionales o Regionales (PIN o PIR)
- Los informes anuales y las evaluaciones intermedias (*mid-term reviews*) disponibles
- Los informes del Tribunal de Cuentas Europeo
- Los documentos gubernamentales oficiales (especialmente el Documento de Lucha contra la Pobreza o DELP y las estrategias sectoriales, en caso de haberlas) y aquellos elaborados por los organismos multilaterales y bilaterales de cooperación (documentos estratégicos, de proyectos, etc.)
- Las evaluaciones de proyectos y programas de carácter temático o sectorial disponibles
- Los informes de seguimiento orientado a los resultados (ROM) sobre los proyectos y programas en curso
- Los reglamentos generales de la Comisión y, en general, todos los textos reglamentarios y de compromisos políticos relativos al período de la evaluación.

En el caso de las evaluaciones sectoriales, la importancia de la lista de fuentes es comparable, pero más centrada en el sector de que se trate. En el caso de las evaluaciones de proyectos y de programas, esta lista es sensiblemente menos importante.

1.3 Las cuatro funciones de la evaluación

Figura 1 - Funciones y polivalencia de las herramientas

Herramientas	*Estructuración*	*Observación / recopilación*	*Análisis*	*Juicio*
Diagrama de objectivos y diagrama de efectos				
Diagrama de problemas				
Diagrama de decisiones				
Entrevista individual				
Focus group				
Encuesta de cuestionario				
Estudio de caso				
Análisis DAFO (SWOT)				
Indicadores de contexto				
Panel de expertos				
Análisis cultural y social				
Análisis multicriterio				
Análisis coste-eficacia				

Función principal	
Función secundaria	

La evaluación se organiza en cuatro etapas según cuatro funciones principales, no necesariamente secuenciales: estructuración de la

evaluación (basada en la formulación de preguntas de evaluación que deberán conducir a una valoración global); recopilación de datos cuantitativos y cualitativos; análisis de la información recopilada, y juicios relativos a las preguntas de evaluación a partir de los cuales se formulan las conclusiones y las recomendaciones.

El diseño del método de evaluación, basado en las preguntas de evaluación con vistas a formular un juicio o valoración global (*overall assessment*), es determinante para la elección de las distintas herramientas que se emplearán en cada una de estas cuatro fases.

1.3.1 Herramientas de estructuración

Para estructurar la evaluación, puede resultar de utilidad un primer grupo de herramientas a las que denominaremos «herramientas de estructuración». En el caso de una evaluación de proyecto o programa de carácter homogéneo, el marco lógico, que describe los objetivos (globales y específicos) de la intervención, los problemas a los que responde y los resultados esperados, constituye la herramienta de estructuración de la evaluación. Además del marco lógico, suele ser también recomendable el uso del diagrama de problemas.

En caso de que el campo de la evaluación abarque un conjunto heterogéneo de objetivos y actividades —especialmente las evaluaciones geográficas—, proponemos tres herramientas, con el diagrama de objetivos y el diagrama de efectos como piedra angular. Cuando se analizan programas complejos o estrategias, el diagrama de problemas permite responder a preguntas sobre la pertinencia de los objetivos, identificar los retos de la intervención y, en sentido contrario, los problemas a los no le correspondía encontrar soluciones. Finalmente, el diagrama de decisiones resulta útil para completar el diagrama de objetivos, cuya racionalidad no permite comprender el origen de todas las orientaciones y decisiones. Permite, en especial, comprender las razones de la eliminación de determinadas alternativas que son fruto de una negociación con los socios.

Estas herramientas también pueden utilizarse en las fases de análisis y de formulación de juicios.

1.3.2 Herramientas de recopilación de datos, análisis y juicio

Para estas tres funciones existe todo un arsenal de herramientas, a menudo complementarias y/o polivalentes. Por ello, para que la selección sea eficaz, hay que tomar en cuenta numerosos factores. Aunque no hay fórmulas exactas que garanticen la mejor selección, el proceso lógico favorecerá la elaboración de un método homogéneo y susceptible de proporcionar respuestas sólidas a las preguntas.

1.3.3 Polivalencia de las herramientas

La lista de herramientas que sería conveniente emplear en cada caso suele ser demasiado amplia en relación con los recursos asignados a la evaluación. Por lo tanto, se necesitan realizar arbitrajes, que tomen como base las prioridades de la evaluación y optimicen la utilización de los recursos. Cuanto más amplios son el campo y la lista de preguntas, mayor es el riesgo de dispersión y, en consecuencia, mayor atención debe prestar el equipo de evaluación para que sus observaciones y análisis permitan responder a las principales preguntas de la evaluación. El equipo de evaluación deberá pues tener en cuenta que, por un lado, suelen requerirse diversas herramientas para la consecución de una misma función y para cruzar datos pero, por el otro, que las herramientas son a menudo polivalentes y contribuyen a responder a diversas preguntas a la vez.

1.4 Criterios para la selección de las herramientas

Además de la función de las herramientas y de su utilidad para cumplir una u otra de las cuatro principales funciones o etapas de la evaluación, hay otros criterios que deben tenerse presentes.

El objetivo de los criterios de selección que se presentan a continuación es guiar al evaluador en los procesos de arbitraje necesarios para completar el diseño metodológico.

- **Dominio técnico**. Aunque todas las herramientas que se presentan pueden en principio ser utilizadas por el conjunto del equipo de evaluación, en el caso de algunas de ellas es aconsejable que algún miembro del equipo tenga experiencia previa. Es especialmente el caso de las herramientas que requieren el dominio de técnicas

específicas para la moderación de grupos, de las herramientas relativamente complejas (como el análisis multicriterio o el análisis coste-eficacia) e incluso de las encuestas de cuestionario.

- **Necesidad de datos específicos**. Algunas herramientas requieren la recopilación de una serie de datos concretos sin los que su aplicación corre el riesgo de producir conclusiones erróneas. Así, por ejemplo, el análisis coste-eficacia requiere el uso de indicadores de eficacia relativos a los proyectos comparados; sin estos datos, es imposible utilizar la herramienta. Por lo tanto, antes de decidir emplear la herramienta, hay que asegurarse de poder acceder a los datos y de que su fiabilidad será la adecuada.
- **Recursos necesarios para la utilización de una herramienta**. Este punto es especialmente importante en el caso de las herramientas aplicadas durante los trabajos realizados en el país socio, que a veces conllevan una serie de costes concretos bastante elevados. Es importante comprobar bien su pertinencia respecto del método empleado y buscar la vía menos costosa y más eficiente (especialmente en la recopilación de datos).
- **Plazo de realización**. Hay herramientas que requieren un tiempo de preparación considerable antes de su puesta en práctica sobre el terreno; es especialmente el caso de las encuestas y, en menor grado, de algunos focus groups y paneles de expertos.
- **Disponibilidad de expertos locales cualificados** capaces de ejecutar herramientas concretas en la o las lenguas locales. Esta cuestión es especialmente importante en el caso de las herramientas que requieren técnicas de moderación/coordinación de grupos (focus groups, etc.); hay que tener en cuenta que, a veces, es difícil localizar a expertos disponibles con la suficiente cualificación.

1.5 Listas de verificación para el empleo de las herramientas

Lista de verificación para los evaluadores

- ¿Al seleccionar cada una de las preguntas de evaluación se tiene en cuenta la posibilidad de obtener una respuesta convincente mediante la utilización eficaz de herramientas?
- ¿La selección de las herramientas ayudará a formular el juicio global?
- ¿Permiten las herramientas seleccionadas responder de forma óptima a los objetivos de la evaluación?
- ¿Corresponden las herramientas a las limitaciones y posibilidades de condiciones específicas de la evaluación?
- ¿La programación de las herramientas tiene en cuenta la totalidad de las tareas necesarias para su puesta en práctica?
- ¿Se han valorado específicamente los recursos necesarios para cada una de las herramientas (competencias, tiempo, coste)?

Lista de verificación para los gestores

- ¿Se basan las respuestas a las preguntas de evaluación en la utilización de una buena combinación de herramientas?
- ¿Se fundamenta el juicio global en la utilización de las herramientas apropiadas?
- ¿Se justifica de forma clara y convincente la selección de las herramientas y su combinación?
- ¿Se emplean los recursos (expertos, presupuesto, tiempo) utilizables para la aplicación de las herramientas de forma racional?

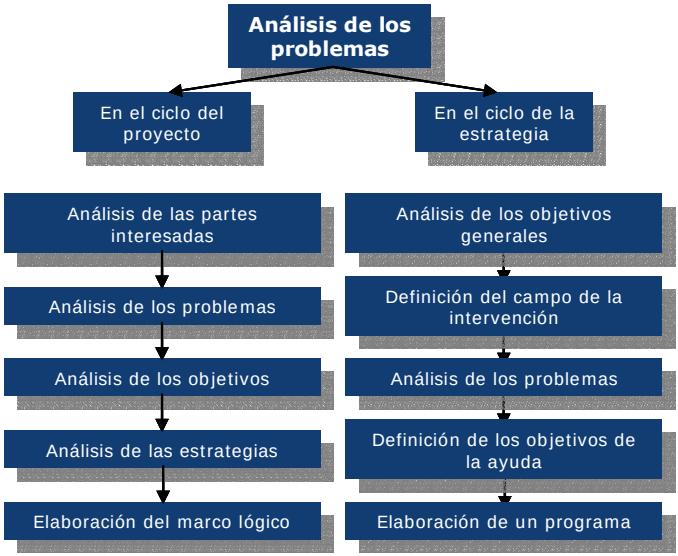
2 Diagrama de problemas

2.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?

El análisis de problemas es un medio para juzgar la validez de los objetivos de un proyecto, programa o estrategia. En la medida en la que un programa se asigna objetivos que buscan resolver un determinado número de problemas, resulta útil que la evaluación valide el análisis que se ha realizado en este sentido. En ese caso, en la evaluación debe verificarse:

- La validez del proceso: ¿cómo se han identificado y jerarquizado los problemas?
- La coherencia manifiesta de su articulación: ¿son pertinentes los vínculos de causalidad?

Figura 2 – Análisis de los problemas en el ciclo del proyecto y en el ciclo de la estrategia

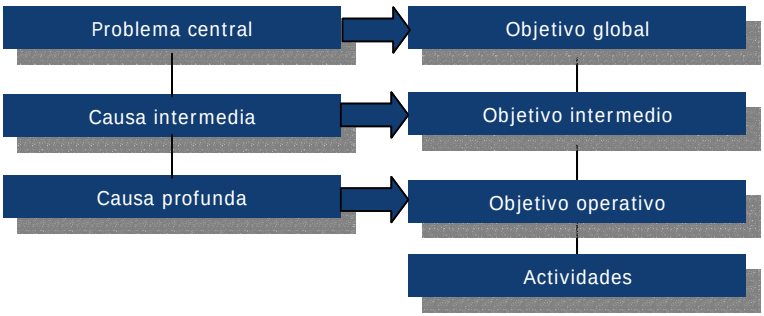


Los programas y estrategias se apoyan en un análisis de la situación en el momento de la concepción de la estrategia o del programa. Puede pedirse explícitamente al equipo de evaluación que se pronuncie sobre la calidad del análisis y sobre la correspondencia entre el análisis de la situación y la estrategia/programa. El diagrama de problemas, como construcción retrospectiva, permite comprobar la coherencia y pertinencia del análisis respecto a los problemas, tanto prioritarios como contextuales. Permite en especial validar la pertinencia de la estrategia presentada en los diagramas de objetivos y de efectos.

2.2 ¿Cuándo utilizar el diagrama de problemas?

El diagrama de problemas es un instrumento de la fase de estructuración de la evaluación, especialmente útil cuando no es posible establecer directamente un diagrama de objetivos. Ofrece une visión sintética de los aspectos de la situación que debe, al menos parcialmente, mejorar la estrategia. Así, los objetivos, jerarquizados de ésta deben poder deducirse del diagrama.

Figura 3 – Relaciones entre los problemas, las causas y los objetivos



La elaboración del diagrama de problemas comprende una etapa en la que se diferencia entre los problemas de contexto y los problemas de intervención. El diagrama resultante se tiene que poder transponer íntegramente en diagrama de objetivos: al problema central le corresponde el objetivo global y a cada nivel de problemas un nivel equivalente de objetivos.

2.2.1 ¿Cómo construir el diagrama de problemas?

Etapa 1: ¿Cómo identificar los problemas?

Los problemas se reconocen mediante la identificación de referencias a ellos en los documentos básicos de la evaluación: el documento estratégico y el programa o cualquier documento preliminar (actas de reuniones, notas de fin de misiones de avanzada, correspondencia y notas internas o entre servicios) pueden mencionar los problemas hacia los cuales se dirige la estrategia.

A veces sólo aparecen en forma de objetivos de la ayuda o de efectos que se esperan de la misma. Así pues, se trata de identificar los problemas, que pueden aparecer como:

- Problemas (expresados como tales)
- Objetivos que intentan resolver explícita o implícitamente un problema
- Efectos intencionales de la ayuda que prevé el documento estratégico de la Comisión.

Los problemas que sean directamente objeto de la intervención pueden no estar explícitamente identificados. En ese caso, los problemas prioritarios y contextuales se confunden, lo que dificulta la construcción del diagrama. El evaluador solamente podrá distinguir los diferentes tipos de problemas al final de ésta.

La identificación del problema central entre los numerosos problemas identificados constituye la etapa crucial del proceso. Pueden darse tres situaciones:

- En los documentos se indica el problema central
- El problema central no se indica claramente, pero el objetivo global sí. El evaluador puede entonces deducir el problema central a partir del objetivo global
- Ni el problema central ni el objetivo global están explícitamente indicados.

En este último caso, el evaluador debe seleccionar uno de los problemas como problema central. Puede:

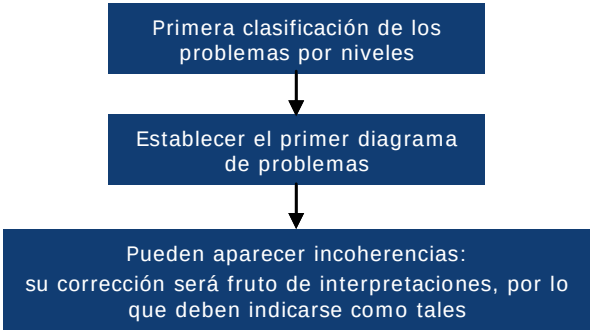
- Realizar personalmente la elección que le parezca más lógica

- Proceder mediante consulta individual a especialistas, o mediante un debate en el marco de una reunión de especialistas.

La elección del problema central es indisociable de la clasificación de los problemas por niveles. La selección del problema central tiene su justificación en la coherencia del conjunto del diagrama. Una vez hecha la elección, el evaluador debe proceder a una primera clasificación de los problemas por niveles.

Etapa 2: Establecer el diagrama

Figura 4 - Etapas de la elaboración de un diagrama

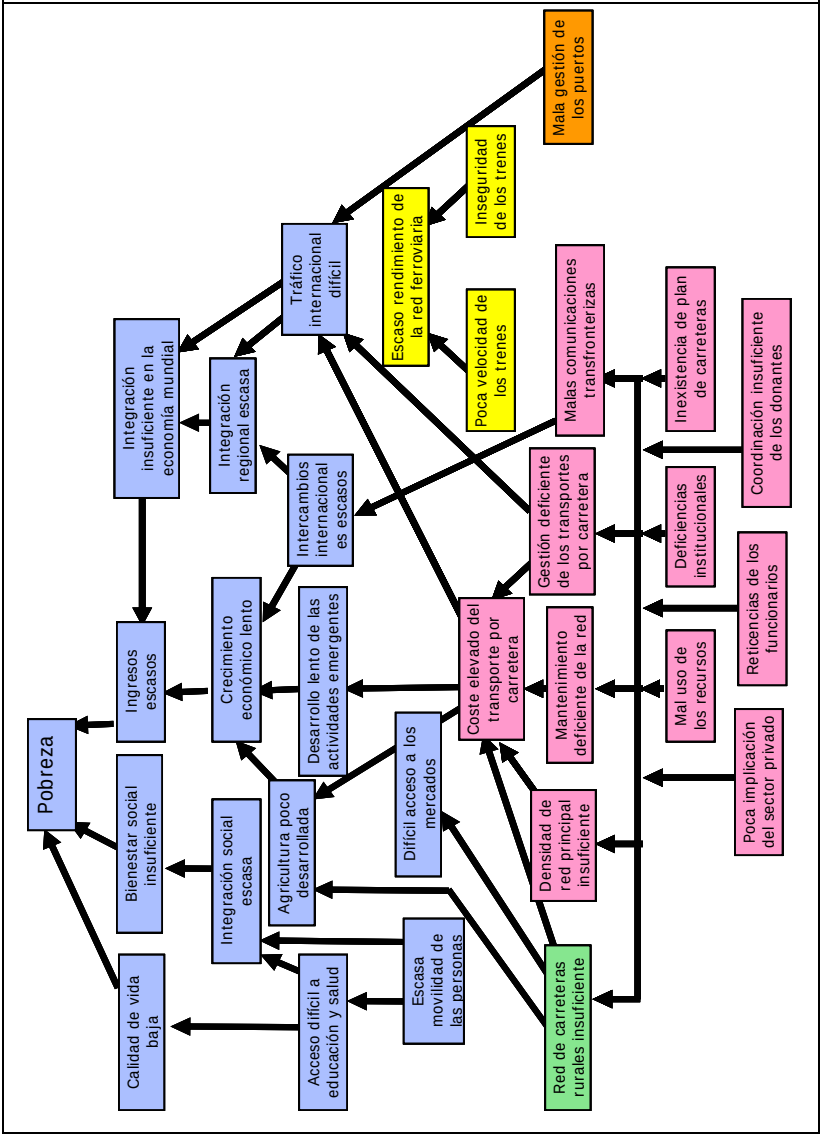


La práctica demuestra que los problemas principales y las causas profundas son los más identificables, mientras que las causas intermedias son más difíciles de identificar, y todavía más de jerarquizar. Por lo tanto, se recomienda comenzar simultáneamente por ambos extremos.

Etapa 3: Comprobar el diagrama provisional

Es indispensable comprobar el diagrama con los autores de los documentos utilizados con el fin de validar las clasificaciones establecidas por niveles y los vínculos entre los problemas. Se trata de comprobar que las interpretaciones del equipo de evaluación reflejen correctamente las intenciones de los autores. Con o sin los autores, toda otra persona que haya contribuido en la elaboración (redacción, debate) de los documentos puede aportar un testimonio útil.

Figura 5 - Diagrama de los problemas identificados en el sector del transporte de Tanzania



Etapa 4: Establecer la versión definitiva del diagrama de problemas

Esta versión incluye las opiniones recogidas durante el test de la versión provisional. Por lo tanto, se considerará que da cuenta fielmente de los análisis iniciales de la Comisión Europea, presentes en los documentos oficiales.

2.3 ¿Qué recursos se necesitan?

La mayoría de los problemas gráficos pueden resolverse con la ayuda del programa Microsoft® Office PowerPoint®. . También se pueden probar los programas concebidos como herramientas de ayuda a la decisión, tales como Microsoft® Visio®, TeamUP-PCM para Windows o Palisade PrecisionTree.

Figura 6 - Recursos necesarios

En tiempo	Recopilación y examen de documentos: de 5 a 10 días. Análisis y construcción del diagrama: de 5 a 10 días. Test: de 0,5 a 5 días.
Humanos	Conocimiento de los procedimientos de elaboración de las estrategias y programas que utiliza la Comisión Europea. Dominio de las herramientas informáticas. Rigor lógico. Experiencia en los campos cubiertos por las estrategias y los programas. Conocimiento del país, del sector o del tema en cuestión.
Económicos	Es necesario un presupuesto de menos de 5.000 €, que también permita en parte la construcción de los diagramas de objetivos, efectos y decisiones.

2.4 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?

Figura 7 - Ventajas y límites

Ventajas	Presentación de los problemas El diagrama presenta de forma explícita los problemas y los diferentes niveles en los que éstos se sitúan con relación al problema central. Asimismo, expresa los vínculos lógicos de causalidad entre estos problemas o, por el contrario, las carencias lógicas de dichos vínculos. Problemas prioritarios y problemas de contexto El diagrama lleva a distinguir en el análisis de la situación entre lo que concierne al contexto de la intervención y los problemas a los que la estrategia y la programación buscan dar solución. Así pues, contribuye a actualizar las prioridades de la ayuda y a justificar por qué determinados problemas se han considerado como prioritarios y otros no. Definición de los objetivos El diagrama de problemas permite: • Mostrar los objetivos no explícitos de la estrategia o del programa • Comprobar si los objetivos que se han presentado en los documentos de estrategia y de programación están bien fundados. Contribuye a organizar la evaluación, con el fin de responder a la pregunta esencial de toda evaluación: ¿en qué medida se han alcanzado los objetivos?

Límites	Calidad del análisis El método de análisis no garantiza la buena calidad de los datos. El evaluador debe ampliar sistemáticamente su estudio al origen del análisis producido por esos documentos y preguntarse por el método utilizado, las fuentes principales de información e identificar a los redactores. Elección del problema central La elección del problema central, esencial para la construcción del diagrama de problemas, es especialmente ardua cuando hay que considerar el conjunto de los problemas del país (de la región). Además, no hay que excluir la posibilidad de que los documentos indiquen dos problemas principales, sin vínculo directo entre ellos, o que no permitan designar un solo problema central. Conocimiento del contexto El equipo de evaluación no dispone generalmente de un conocimiento suficiente sobre la situación del país o de la región para apreciar el grado de pertinencia del análisis que se ha hecho, del carácter prioritario atribuido a ciertos problemas, de la elección del problema central y de la organización lógica de los problemas prioritarios.

2.5 Listas de verificación de la utilización de la herramienta

Lista de verificación para los evaluadores

- ¿Se ha obtenido un acuerdo claro del grupo de referencia sobre el período y los documentos que hay que analizar?
- ¿Han confirmado los autores o colaboradores la datación de los documentos?
- En caso de inaccesibilidad o incertidumbre sobre la pertinencia de los documentos recopilados, ¿se ha señalado el riesgo que esto podía entrañar?
- ¿Se han formulado hipótesis justificadas de clasificación?

- En la jerarquización de los problemas, ¿se han especificado las hipótesis e incertidumbres sobre las distintas posturas?
- ¿Se ha verificado la formulación y la clasificación de los problemas al término de una segunda lectura de los documentos?
- ¿Se ha comprobado el diagrama provisional con los autores? O, si no se ha podido acceder a ellos, ¿se ha podido realizar el test con otras personas? Si no, ¿se ha expresado claramente esta situación en el informe?
- Al construir el diagrama, ¿se han consultado los documentos fundamentales para consolidar las hipótesis?
- ¿Se han confrontado con los documentos y con los distintos puntos de vista las declaraciones de los autores y otros responsables consultados?
- ¿Se indican las referencias documentales y las citas y se menciona a los especialistas consultados?
- ¿Se ha confrontado el diagrama de problemas con el diagrama de efectos?

Lista de verificación para los responsables

- ¿Se ha comprobado el diagrama provisional?
- ¿Se han confrontado con los documentos y con los distintos puntos de vista las declaraciones de los autores y otros responsables consultados?
- ¿Se indican las referencias documentales y las citas y se menciona a los especialistas consultados?
- ¿Se ha confrontado el diagrama de problemas con el diagrama de efectos?

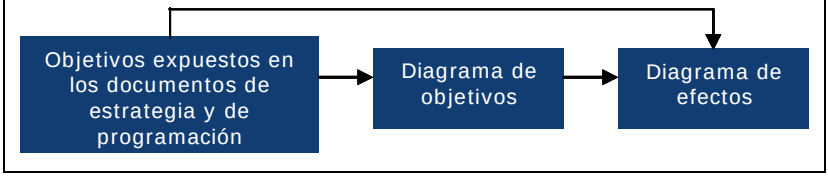
3 Diagrama de objetivos y diagrama de efectos

3.1 ¿Por qué utilizar estas herramientas en evaluación?

El diagrama de objetivos presenta la jerarquía de los objetivos, desde el objetivo global hasta los proyectos y programas planeados, para llevarlos concretamente a la práctica.

El diagrama de efectos presenta la jerarquía de productos, resultados e impactos que pueden esperarse de la búsqueda del sistema de objetivos.

Figura 8 – Lógica de los diagramas de objetivos y de efectos



Ambos diagramas guían la búsqueda de información y la realización de entrevistas destinadas a profundizar en el conocimiento del programa o de la estrategia que hay que evaluar. Los resultados directos y los efectos observables son vinculados a los objetivos y a los efectos intencionales del programa. La construcción de los diagramas debería ser una de las primeras tareas realizadas en la evaluación.

3.2 ¿Cuándo utilizar el diagrama de objetivos y el diagrama de efectos?

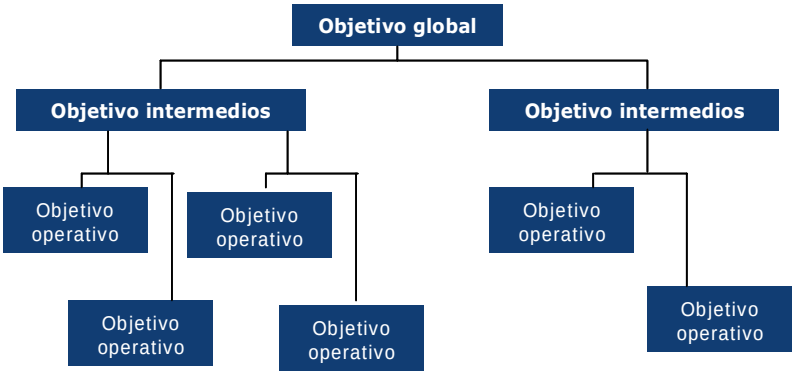
Estos diagramas constituyen un medio pedagógico para introducir comentarios sobre:

- La coherencia interna
- La pertinencia de los objetivos o de los efectos respecto al contexto (estrategia global de la Unión Europea en materia de ayuda a países terceros, situación de los países, temas

o sectores y objetivos de los actores principales, campo de la intervención y objetivos de los demás donantes)

- La adecuación de los medios destinados a la consecución de los objetivos o de los efectos.

Figura 9 - Elementos constitutivos del diagrama de objetivos



El diagrama de objetivos y el diagrama de efectos son de utilidad para la formulación de las preguntas de evaluación. Ofrecen una visión sintética de la estrategia propuesta en los documentos oficiales. Cuando la evaluación abarca un periodo cubierto por dos o más documentos estratégicos (geográficos) o políticos (sectoriales, temáticos), es conveniente establecer diagramas para cada uno de los documentos (a menos que haya una continuidad total de línea estratégica o política).

El diagrama de objetivos identificados permite una primera apreciación de la calidad del pensamiento estratégico. Si el diagrama es confuso, incompleto o incoherente, puede poner en tela de juicio la pertinencia de la futura programación o su fidelidad al sistema inicial de objetivos.

Estos diagramas establecen vínculos lógicos entre objetivos o entre efectos. Todo objetivo/efecto se presenta como lógicamente derivado de un objetivo/efecto de nivel superior. Los productos de las acciones llevadas a cabo o planeadas en el marco del programa aparecen así como una contribución a la consecución del

objetivo/impacto global, otorgando generalmente una fuerte coherencia al sistema de objetivos y de efectos.

No es frecuente que una estrategia o un programa cubra la totalidad del campo correspondiente a su objetivo global. Los diagramas de objetivos y de efectos no exponen las decisiones tomadas para alcanzar cada objetivo u obtener cada efecto. Para juzgar la coherencia y la pertinencia de los sistemas de objetivos y de efectos, la evaluación debe responder pues a una serie de preguntas:

- ¿Las decisiones que se han aplicado son las únicas posibles?
- ¿Son las más pertinentes respecto al nivel x?
- ¿Cuáles son los factores externos que han conducido a su elección?
- ¿Qué razones han llevado a su eliminación?

3.3 ¿Cómo aplicar los diagramas?

Tras delimitar el campo de la evaluación, los evaluadores construyen un primer diagrama con los objetivos identificados en los documentos de estrategia y de programación. A partir de esta base, elaboran el diagrama de objetivos.

A veces, los documentos de estrategia mezclan los objetivos y los efectos intencionales; en ese caso hay que traducir los efectos intencionales en objetivos. El diagrama de efectos resulta de la relación entre los objetivos y los efectos intencionales.

Cuando el programa se ha establecido con la ayuda de un marco lógico, éste presenta claramente los objetivos que el programa se propone alcanzar. El marco lógico sirve entonces de referencia para la evaluación, que dispone ipso facto de elementos para el diagrama de objetivos correspondiente. El establecimiento de marcos lógicos basados en los resultados todavía no se ha extendido pero, generalmente, el diagrama de efectos puede deducirse del marco lógico de objetivos.

La situación es diferente cuando la evaluación abarca un conjunto de intervenciones (proyectos y programas) que no tienen justificación explícita en un marco lógico, lo que suele ser frecuente en las políticas o estrategias complejas. A menudo, el evaluador no dispone de una presentación explícita y lógicamente estructurada de los objetivos que persigue o de los efectos

previstos por el donante. Sin embargo, la evaluación sólo se justifica si está en condiciones de responder a la siguiente y esencial pregunta: ¿se han alcanzado los objetivos o impactos intencionales de la política o de la estrategia evaluada?

3.3.1 Etapas de preparación de los diagramas

Etapa 1: Delimitar el campo de la evaluación

Los términos de referencia de la evaluación concretan el periodo y los instrumentos financieros que hay que evaluar. Sin embargo, durante el periodo de evaluación, pueden llevarse a la práctica proyectos o programas cuyo origen y justificación se encuentren en documentos anteriores.

Hay pues que considerar dos casos distintos dependiendo de la continuidad o de los cambios en los documentos de estrategia y de programación con los precedentes.

Etapa 2: Identificar los objetivos y los efectos

Hay que recopilar los documentos necesarios para establecer los diagramas. Se trata de:

- Documentos básicos que presentan las políticas, las estrategias y los programas
- Documentos complementarios de carácter oficial.

Se recomienda realizar un análisis general de los puntos que difieran de la estrategia global y no incluir los objetivos de proyectos y programas en curso cuya estrategia difiera de la del período evaluado.

Establecer una lista de los objetivos identificados en los documentos.

Etapa 3: Establecer el diagrama de objetivos identificados

Podrá llevarse a cabo una primera clasificación distinguiendo tres grandes categorías de objetivos:

- Objetivos globales
- Objetivos intermedios
- Objetivos operativos.

La definición de las relaciones lógicas entre objetivos es parte fundamental de la clasificación. Se trata, sobre todo, de una

cuestión de experiencia. En efecto, el equipo de evaluación considerará que una relación entre dos fenómenos es lógica cuando sea reconocida como tal por los expertos del ámbito en cuestión y por los responsables de la ejecución de la estrategia o de la política evaluada.

Etapa 4: Pasar del diagrama de objetivos identificados al diagrama razonado de objetivos

Los diagramas de objetivos identificados ponen de manifiesto un cierto número de deficiencias lógicas de construcción, realizada a partir de documentos estratégicos o políticos, tales como:

- Documentos estratégicos o políticas que presentan una multiplicidad de objetivos sin indicaciones suficientes que permitan jerarquizarlos
- Falta de formulación de un objetivo global
- Poca solidez de los vínculos causales entre los objetivos
- Objetivos de un determinado nivel que no remiten a ningún objetivo situado en un nivel superior o sin vínculo con objetivos de nivel inferior.

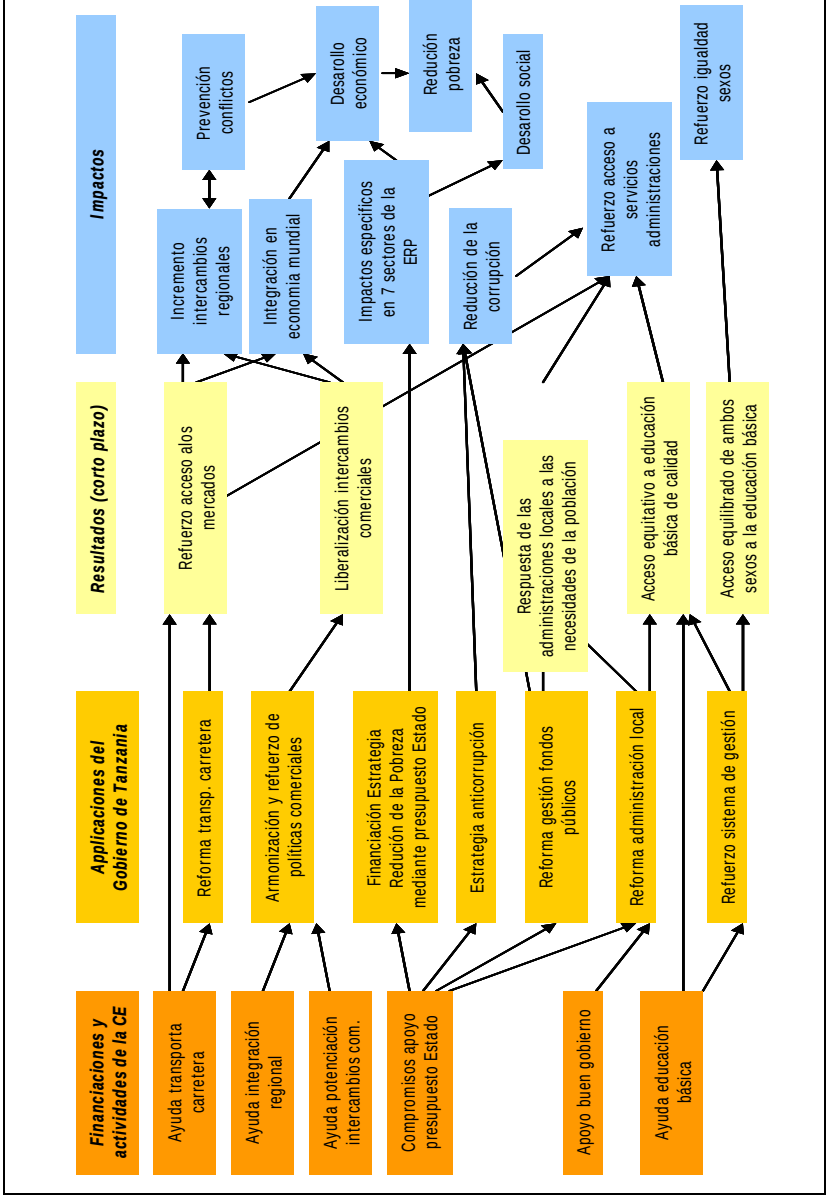
El equipo de evaluación deberá reconstruir un diagrama de objetivos completo y coherente con la ayuda de la documentación disponible, de su propia experiencia y, en caso necesario, de la de los especialistas. Este ejercicio de reconstrucción deberá ser totalmente transparente: siempre que se pueda, se evidenciará gráficamente las reclasificaciones y desplazamientos de objetivos, las modificaciones de los vínculos entre objetivos y la introducción de los objetivos intermedios que falten. Cada una de estas operaciones de racionalización se argumentará mediante una nota técnica.

Etapa 5: Construir el diagrama de efectos

El diagrama de objetivos y el diagrama de efectos intencionales obedecen a las mismas reglas generales de construcción.

La construcción del diagrama de efectos se realiza prácticamente mediante la transformación de cada uno de los objetivos que figuran en el diagrama en el efecto intencional correspondiente:

Figura 10 - Ejemplo de la estrategia de la CE en Tanzania



- Al objetivo global corresponde el impacto global
- A los objetivos intermedios corresponden impactos intermedios o resultados
- A los objetivos operativos corresponden los productos.

La mayoría de los problemas gráficos pueden resolverse con la ayuda del programa Microsoft® Office PowerPoint®.

3.3.2 ¿Cómo restituir los resultados?

Los diagramas de objetivos se establecen durante la fase de estructuración y, en consecuencia, se presentan en las notas e informes producidos durante esa fase. En esa etapa, la construcción de los diagramas debe describirse con precisión.

En el caso del diagrama de objetivos identificados, deben indicarse las fuentes precisas de donde se han extraído los objetivos o los efectos (citas exactas, referencias de los documentos originales). Su lugar en el diagrama debe justificarse mediante referencias a los documentos, entrevistas y peritajes. Finalmente, deben especificarse las hipótesis que haya necesitado la construcción del diagrama.

Lo mismo sucede con el diagrama de efectos. La forma en la que se ha extraído del diagrama de objetivos debe estar claramente explicada.

3.3.3 Presentaciones orales

El equipo de evaluación presenta sus trabajos (método y resultados) ante distintos públicos (grupo de referencia de la evaluación, talleres de restitución). Si es fácilmente legible sin ser excesivamente simplificador, el diagrama de objetivos o el de efectos pueden ser un medio muy eficaz de comunicación.

La solución reside pues en la construcción de un diagrama principal y de subdiagramas que detallen las secciones esenciales del diagrama principal. Cada uno de estos diagramas no debería tener más de veinte casillas.

3.4 ¿Qué recursos se necesitan?

Figura 11 - Recursos necesarios

En tiempo	Recopilación de documentos e identificación de los objetivos: de 4 a 6 días. Análisis y realización: de 5 a 10 días. Test: de 1 a 4 días.
Humanos	Conocimiento de los procedimientos de elaboración de las estrategias y programas de la Comisión Europea. Conocimiento de los documentos a los que dan lugar. Dominio de las herramientas informáticas. Rigor lógico. Experiencia en los ámbitos cubiertos por las estrategias y los programas. Conocimiento específico del país, sector o tema en cuestión.
Económicos	Se necesita un presupuesto de 5.000 € a 10.000 €, que también debería permitir realizar los diagramas de problemas y de decisiones.

3.5 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de estas herramientas?

Figura 12 – Ventajas y límites

Ventajas	Jerarquización de los objetivos y de los efectos: los diagramas presentan de forma explícita los objetivos/efectos y los diferentes niveles en los que se sitúan, desde el objetivo global a más o menos largo plazo al conjunto de acciones emprendidas o previstas para su consecución. Muestran también los vínculos lógicos entre esos objetivos/efectos o, por el contrario, las carencias lógicas de esos vínculos. Definición de las preguntas de evaluación: el diagrama permite formular las preguntas en las que debe centrarse la evaluación para responder a la pregunta esencial: ¿en qué medida se han alcanzado los objetivos perseguidos o los efectos intencionales? Presentación de la estrategia: bien construidas y claramente presentadas, son herramientas pedagógicas muy valiosas para la presentación y comprensión de la estrategia.

Límites	Si se prescinde de la representación en árbol (árbol de objetivos) y se utiliza el diagrama, desaparecen la mayor parte de las dificultades para su construcción y los límites que éstas entrañan (con la excepción notoria de la no representación de los «bucles de retroacción»). Representación simplificada de la realidad: como todo gráfico, se trata de una representación simplificada de la realidad, cuya eficacia pedagógica depende de que el grado de simplificación sea razonable. Por otra parte, la simplificación excesiva puede evitarse empleando subdiagramas que desarrollen determinadas secciones del diagrama principal.

3.6 Listas de verificación de la utilización de la herramienta

Lista de verificación para los evaluadores

- ¿Se ha efectuado el análisis preliminar de las estrategias en cuestión?
- ¿Se ha solicitado la opinión del grupo de referencia?
- ¿Se ha llevado a cabo el análisis previo de las instituciones que intervienen en la elaboración y la puesta en práctica de la estrategia y/o de los programas?
- ¿Se ha establecido la lista de los documentos pertinentes?
- ¿Se ha sometido dicha lista a una comprobación por parte del grupo encargado del seguimiento de la evaluación?
- ¿Han confirmado los autores o colaboradores la datación de los documentos?
- ¿Se ha llevado a cabo une doble lectura de los documentos? ¿Ha aportado luz al análisis del sistema de problemas?

- ¿Se han buscado posibles lagunas durante el test?
- ¿Se han especificado las hipótesis e incertidumbres sobre las distintas posturas en la jerarquía?
- ¿Se han verificado con los autores y/o colaboradores durante el test?
- Si no se ha podido acceder a los autores, ¿se ha podido extender el test a otros responsables competentes?
- ¿Se han confrontado con los documentos las opiniones de los autores y otros responsables?
- ¿Se han cruzado los distintos puntos de vista?
- ¿Se ha consultado a especialistas reconocidos, en caso necesario con un informe escrito?
- ¿Se han incluido referencias documentales y citas?
- ¿Se menciona a los especialistas consultados?

Lista de verificación para los responsables

- ¿Se han consultado los documentos básicos para apoyar las hipótesis?
- ¿Se han incluido referencias documentales y citas?
- ¿Se han especificado las hipótesis e incertidumbres?
- ¿Se han confrontado con los documentos las opiniones de los autores y otros responsables?
- ¿Se han cruzado los distintos puntos de vista?

4 Diagrama de decisiones

4.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?

Las estrategias se conciben al final de un proceso que integra objetivos globales, elementos de contexto y orientaciones de los socios. El diagrama de decisiones representa el proceso de concepción, la consideración de la información clave, la intervención de las partes interesadas y la gestión del calendario. Visualiza las decisiones tomadas durante la elaboración de la estrategia y sus consecuencias sobre los objetivos seleccionados y los impactos esperados. El diagrama de decisiones constituye un complemento útil a los diagramas de objetivos y de efectos.

Los documentos que presentan las estrategias de cooperación exponen en general un conjunto de objetivos entre los cuales puede distinguirse uno o varios objetivos globales, objetivos operativos relativos a los proyectos concretos de ayuda y un conjunto de objetivos intermedios situados a distintos niveles. Las decisiones que toman los autores de los documentos de estrategia y de programación tienen en cuenta especialmente:

- Las recomendaciones de las instancias dirigentes de la Unión Europea (Consejo, Parlamento, Comisión)
- El análisis de hechos externos (acontecimientos importantes, situación del país)
- La intervención de actores externos (Gobierno asociado, Estados miembros u otros donantes)
- Las enseñanzas extraídas de programas o proyectos anteriores.

Son precisamente los efectos de estas orientaciones, datos contextuales y análisis lo que se escribe en el diagrama de decisiones. Cada una de las casillas de la columna central del diagrama representa las decisiones llevadas a cabo (objetivos seleccionados, objetivos no seleccionados), mientras que las casillas laterales representan los flujos de recursos, que constituyen las justificaciones externas de esas elecciones.

4.2 ¿Cuándo utilizar el diagrama de decisiones?

El diagrama de decisiones hace visible:

- El conjunto de opciones posibles para el establecimiento del sistema de objetivos (objetivo global, objetivos intermedios seleccionados y descartados, etc.)
- Las incidencias externas que hayan conducido a las distintas decisiones.

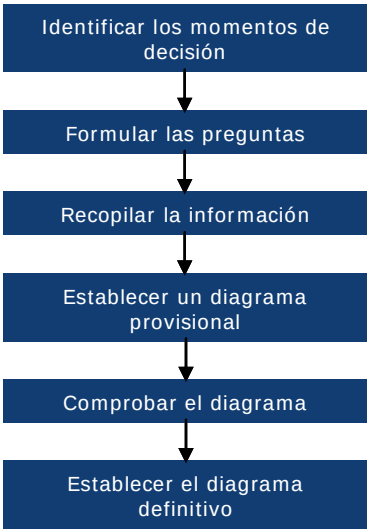
El diagrama de decisiones contribuye al análisis de la estrategia tanto en términos de coherencia interna (sucesión lógica de las sucesivas decisiones) como de pertinencia respecto al exterior (consideración de los elementos contextuales y de las posturas de las partes interesadas).

Cuando los términos de referencia de la evaluación hacen hincapié en el examen de la cooperación entre socios, el diagrama permite visualizar la intervención de los principales socios (Gobierno, Estados miembros y otros donantes) en la concepción de la estrategia, el establecimiento de programas y la selección de proyectos.

Lo mismo ocurre en el análisis de las 3 C (Coordinación, Complementariedad, Coherencia).

4.3 ¿Cómo construir el diagrama de decisiones?

Figura 13 - Etapas de la construcción de un diagrama de decisiones



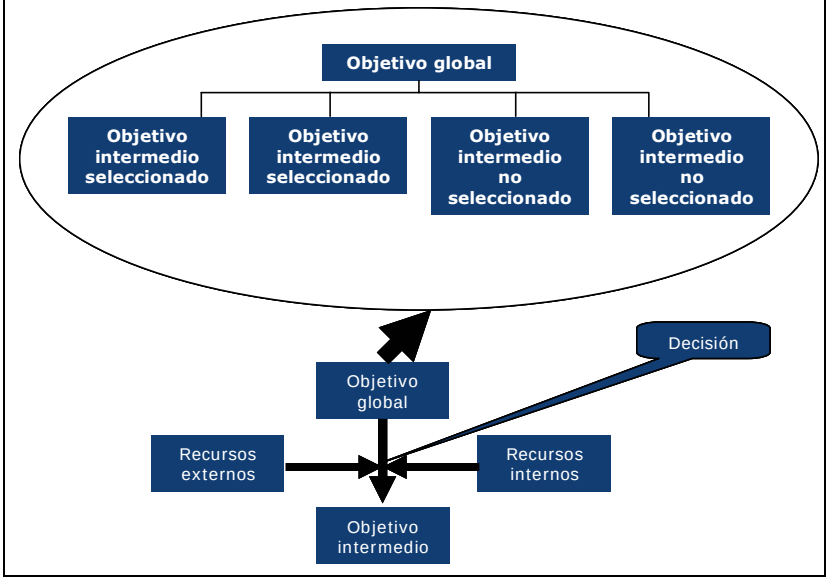
El proceso de elaboración de un diagrama de decisiones con fines de evaluación se apoya en dos pilares:

- La identificación de los momentos de decisión (elección de los objetivos)
- La localización, recopilación y tratamiento de la información correspondiente.

4.3.1 Etapas de construcción del diagrama de decisiones

Etapa 1: Identificar los momentos de decisión

Figura 14 - Selección de los objetivos



En la mayoría de los casos, el establecimiento del diagrama de decisiones es la continuación de la construcción del diagrama de objetivos. El diagrama de objetivos es la herramienta básica para identificar los momentos de decisión. Excepto el momento en que se define el objetivo global, el resto de los momentos de decisión se sitúa en cada una de las ramificaciones del diagrama. Es precisamente ahí donde se formulan las siguientes preguntas: ¿Por qué se han seleccionado esos objetivos? ¿Por qué no otros?

Etapa 2: Formular las preguntas

¿Cómo identificar las preguntas que conciernen a la justificación de la decisión (elección de los objetivos)? Observemos que la identificación de los objetivos no seleccionados ayuda a

precisarlas. En cada uno de los momentos de elección, pueden presentarse cuatro posibilidades:

- Los documentos de estrategia y de programación especifican los objetivos no seleccionados y aportan las razones que han llevado a descartarlos
- Los documentos de trabajo (versiones provisionales, notas y correspondencia diversa) permiten localizarlos y a veces justifican las elecciones que se han hecho (lo que en principio es siempre el caso cuando se trata de reacciones de los Estados miembros y de las respuestas que generan)
- Ninguno de los documentos disponibles especifica las elecciones llevadas a cabo, pero las entrevistas con los responsables implicados en estas decisiones aportan aclaraciones pertinentes
- Los evaluadores no han recopilado ninguna información escrita u oral que permita explicar las elecciones hechas.

En los tres primeros casos, los evaluadores basarán su primera hipótesis en la información aportada sobre los objetivos considerados y no seleccionados, además de las razones por las que han sido descartados. En el último caso, convendrá identificar los objetivos teóricamente posibles.

Etapa 3: Recopilar información útil

Antes de la construcción del diagrama, hay que valorar la fiabilidad de las fuentes de información. Si ésta se revela insuficiente, se recomienda renunciar.

Generalmente, la información escrita debe buscarse en cuatro tipos principales de documentos:

- El documento estratégico y el programa pueden aportar información sobre experiencias y enseñanzas de actuaciones pasadas, el contexto político, económico y social, la intervención de los Estados miembros y la de los otros principales donantes
- Los documentos preliminares (actas de reuniones, informes de misiones de avanzada, correspondencia y notas internas o entre servicios) pueden aportar luz respecto a la selección de prioridades
- Las evaluaciones pueden informar sobre experiencias de las que extraer lecciones útiles

- Los documentos más generales del Consejo y de la Comisión (conclusiones, recomendaciones, informes), además de tratados y acuerdos, presentan a menudo elementos de contexto, enseñanzas y prioridades que los autores de estrategias y programas tienen forzosamente en mente.

Le corresponde al equipo de evaluación emitir un juicio previo sobre la calidad de esas fuentes, en términos de cantidad, pertinencia, fiabilidad y accesibilidad. Este juicio, que debe estar suficientemente argumentado, será puesto en conocimiento de los responsables de la evaluación, que deberán validarlo.

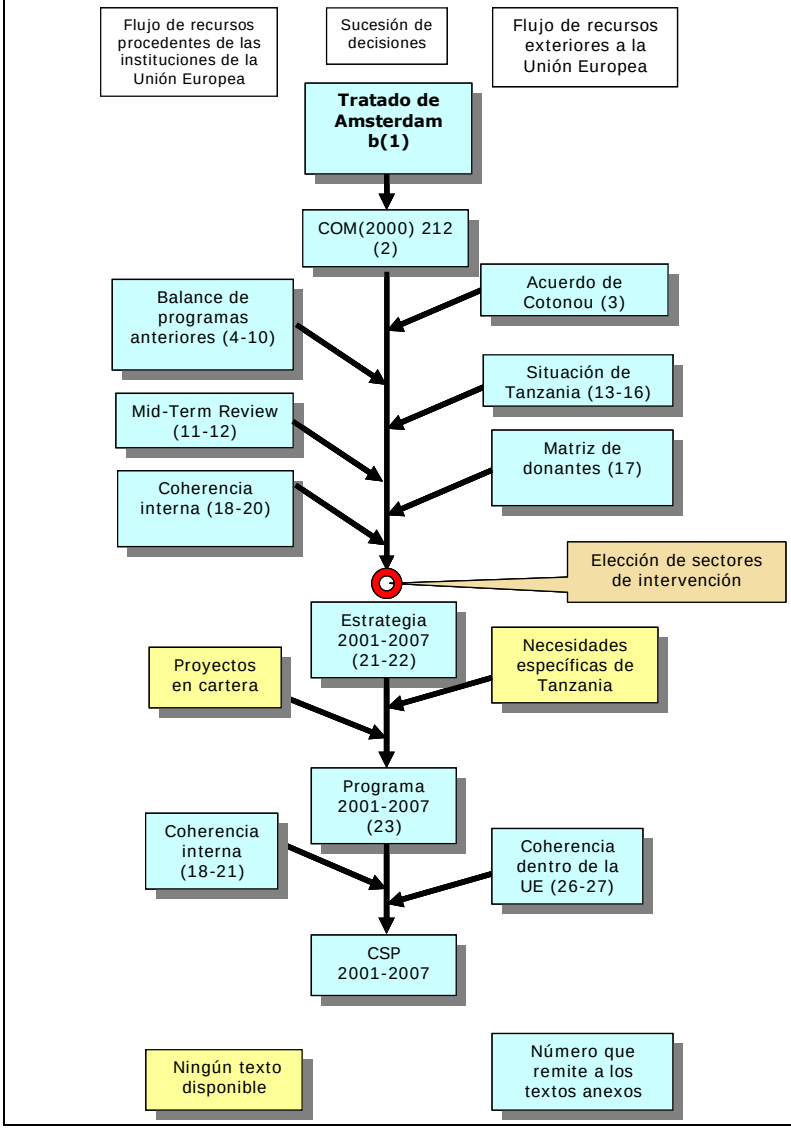
Etapa 4: Establecer el diagrama provisional

Tomando como base el diagrama de objetivos, se lleva a cabo una primera selección de la información pertinente, que pasa por:

- El establecimiento de uno o varios cronogramas que describen la sucesión de acontecimientos y/o información que intervienen en el proceso de elaboración de la estrategia y del programa
- La selección en los documentos recopilados de textos relativos a la selección de los objetivos, así como a las modalidades de ayuda previstas o a los factores que influyen en esa selección
- La clasificación e indicación de los textos.

Las respuestas provisionales a las distintas preguntas se formularán a partir de la información recopilada. Es posible que algunas preguntas queden sin respuesta. El diagrama de objetivos sirve de base para la sucesión de decisiones. Identifica cuatro (a veces cinco) momentos de decisión relativos a:

Figura 15 - Ejemplo de diagrama de decisiones. La elaboración de la estrategia de la Comisión en Tanzania 2000-2007



- El objetivo global
- Los objetivos intermedios a corto y medio plazo
- Los objetivos operativos.

La elaboración de estrategias y programas no suele estar exclusivamente guiada por esa lógica. Los autores parten, explícita o implícitamente, de un objetivo global. Después examinan a través de qué medios concretos de los que disponga puede la Comisión Europea perseguir ese objetivo. La sucesión de decisiones se reduce entonces a dos momentos:

- Elección del objetivo global
- Elección de los campos y modalidades de intervención.

El diagrama de conjunto, en forma de espina de pescado, se ve completado por diagramas detallados que corresponden a cada uno de los momentos de decisión. Una lupa a la izquierda del esquema permitirá especificar los resultados de la decisión, sobre todo los objetivos que han sido seleccionados y los que no lo han sido.

Etapa 5: Comprobar el diagrama provisional

Las decisiones tomadas y su explicación deben ser comprobadas por los actores principales de la elaboración estratégica y de la programación, si es posible especialmente por los servicios de la Comisión (sede y delegación), los representantes de las otras partes interesadas (Estados miembros, ONG, etc.), los interlocutores habituales en los países en cuestión y/o los Gobiernos beneficiarios.

Etapa 6: Establecer el diagrama definitivo

Puede suceder que el test desemboque en un replanteamiento de una parte del diagrama provisional, especialmente cuando se considere mayoritariamente que las justificaciones aportadas no reflejan la realidad de la elaboración estratégica y de programación.

En ese caso, podría hacerse necesaria una revisión de la información, e incluso una recopilación complementaria. El diagrama definitivo toma la misma forma que el diagrama provisional (diagrama principal y representación de los momentos de decisión). Va acompañado de una tabla explicativa sobre el tratamiento de la información recopilada.

4.4 ¿Qué recursos se necesitan?

Figura 16 - Recursos necesarios

En tiempo	Recopilación y preparación: de 3 a 8 días. Análisis: de 3 a 8 días. Tests: de 3 a 10 días.
Humanos	Conocimiento de los procedimientos de elaboración de las estrategias y programas de la CE. Dominio de las herramientas informáticas aconsejable. Rigor lógico. Experiencia en los campos cubiertos por las estrategias y los programas. Conocimiento específico del país, del sector o del tema en cuestión.
Económicos	Es necesario un presupuesto de 5.000 a 10.000 € que cubra también la construcción de los diagramas de problemas, de objetivos y de efectos.

4.5 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?

Figura 17 - Ventajas y límites

Ventajas	Clarificación de la estrategia. El diagrama de decisiones hace visible el conjunto de opciones posibles para el establecimiento del sistema de objetivos y las incidencias externas que hayan conducido a las distintas elecciones. Facilita el análisis de la estrategia, de su coherencia interna y de su pertinencia respecto al exterior. Cuando los términos de referencia de la evaluación hacen hincapié en el examen de la cooperación entre socios, el diagrama permite visualizar la intervención de los principales socios (Gobierno, Estados miembros y otros donantes) en la concepción de la estrategia, el establecimiento de programas y la selección de proyectos. Lo mismo ocurre en el análisis de las 3 C (Coordinación, Complementariedad, Coherencia).

Límites	Los límites más importantes que presenta la utilización de este instrumento son de dos órdenes: • Disponibilidad de la información • Incertidumbre sobre las causalidades. La información directa sobre los factores que intervienen en el proceso de formulación estratégica y de programación es a veces escasa en los documentos oficiales. Los documentos no públicos (estudios, notas, correspondencia) son en principio más abundantes. A veces es necesaria una interpretación, con los riesgos de error que ello comporta, especialmente cuando las decisiones pueden encontrar su justificación en la conjunción de varias causas.

4.6 Listas de verificación de la utilización de la herramienta

Lista de verificación para los evaluadores

- ¿Los responsables de la evaluación han hecho un inventario de la naturaleza y calidad de la información previa?
- En su defecto, ¿ha hecho un inventario de ese tipo el equipo de evaluación y éste ha sido sometido a los responsables de la evaluación y ha sido validado por ellos?
- ¿Se ha podido identificar claramente la elección de los objetivos?
- ¿Se ha establecido de forma irrefutable la sucesión de las decisiones?
- ¿Proporciona la documentación disponible indicaciones sobre los objetivos no seleccionados y las razones que han conducido a descartarlos?
- ¿Permiten las entrevistas con los autores de los documentos paliar todas las deficiencias de la documentación escrita?
- ¿Derivan lógicamente las preguntas planteadas de la identificación de los objetivos seleccionados y no seleccionados?
- ¿El diagrama provisional presenta de forma explícita los momentos en que hay que elegir y el resultado de dichas decisiones (objetivos seleccionados, objetivos no seleccionados)?
- ¿Se ha llevado a cabo un test del diagrama provisional con los actores principales (autores, agentes, Gobiernos asociados)?
- ¿Se han tenido en cuenta imparcialmente los resultados del test en la elaboración del diagrama definitivo?
- ¿Ha servido el diagrama para juzgar correctamente la pertinencia de la estrategia y de la programación, la calidad del partenariado y las 3C?

- ¿Se ha sometido a validación de un panel de funcionarios de la Comisión y de expertos independientes el juicio revisado?
- ¿Se han tenido en cuenta fielmente las conclusiones del panel?

Lista de verificación para los responsables

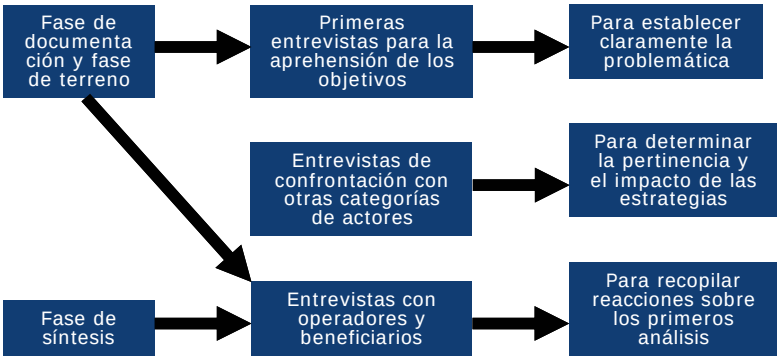
- ¿Se apoyan las respuestas dadas en la información recopilada?
- ¿Traduce el diagrama el conjunto del sistema de objetivos y presenta de forma explícita las decisiones?
- ¿Se ha llevado a cabo un test del diagrama provisional con los actores principales (autores, agentes, Gobiernos asociados)?
- ¿Permite el diagrama juzgar la pertinencia de la estrategia y de la programación, la calidad del partenariado y las 3C?
- ¿Se ha sometido a validación de un panel de funcionarios de la Comisión y de expertos independientes el juicio revisado? ¿Se han tenido en cuenta fielmente las conclusiones del panel?

5 Entrevista individual

5.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?

La entrevista individual es una técnica de recopilación de información que tiene lugar en presencia del evaluador y la persona entrevistada. Es una herramienta sencilla y rápida de utilizar y los recursos necesarios para su realización son moderados. Esto la convierte en una herramienta indispensable en evaluación.

Figura 18 - La entrevista individual en evaluación



5.2 ¿Cuándo utilizar la entrevista individual?

La entrevista individual permite recopilar distintos tipos de información:

- Hechos y comprobaciones de hechos
- Opiniones y puntos de vista
- Análisis
- Propuestas
- Reacciones a las primeras hipótesis y conclusiones de los evaluadores.

La entrevista individual permite recopilar información cuantitativa y, sobretodo, cualitativa. Hay que distinguir claramente las informaciones, que son hechos verificables, de los puntos de vistas, análisis y opiniones.

La entrevista individual puede conducirse de tres formas diferentes:

5.2.1 Entrevista no dirigida

La persona entrevistada se expresa con libertad sobre temas muy variados. El entrevistado puede abordar temas que el evaluador no había previsto. Este último interviene solamente para facilitar la expresión de la persona entrevistada o para llevarla a profundizar en algunos puntos.

Estas entrevistas son convenientes, en particular, al inicio de la evaluación, a una escala muy global para «dilucidar» temas.

5.2.2 Entrevista semidirigida

Este tipo de entrevista se centra en recoger las manifestaciones de los actores en torno a un guión general flexible construido a partir de las preguntas de evaluación (la guía de entrevista). La guía puede completarse con preguntas destinadas a aclarar o precisar las respuestas dadas por la persona entrevistada.

Es la forma más empleada en evaluación, una vez que el evaluador disponga de información suficiente sobre los objetivos y sobre los asuntos prioritarios a tratar durante la evaluación.

5.2.3 Entrevista dirigida

En este caso se aplica la guía de entrevista de manera estricta. El evaluador hace las preguntas una tras otra, sin dejar a la persona entrevistada la posibilidad de desarrollar otros puntos. El mismo evaluador no propone ni desarrolla preguntas que no están previstas en el listado. Las respuestas a cada pregunta son, en líneas generales, bastante breves.

Este tipo de entrevista es útil cuando se quieren realizar muchas entrevistas minimizando el riesgo de subjetividad por parte del entrevistador.

Los comentarios que siguen conciernen esencialmente a la puesta en práctica de las entrevistas individuales semidirigidas, dado que son las que se emplean con más frecuencia en evaluación.

5.3 ¿Cómo aplicar la entrevista individual?

5.3.1 Etapas de preparación de la entrevista

Para empezar hay que formular las preguntas que se harán durante las entrevistas.

La lista de preguntas permite identificar las categorías de actores que hay que entrevistar. A partir de ahí se elegirá para las entrevistas a las personas susceptibles de facilitar la información buscada. El evaluador debe identificar a:

- Las personas que efectivamente hayan sido los beneficiarios de la política ejecutada
- Las personas que han desarrollado un papel estratégico
- Las personas concernidas por la aplicación del programa
- Las personas que hubieran podido estar detrás de bloqueos o de efectos no previstos (actores con intereses divergentes, actores que intervienen durante el proceso, grupos objetivo de la política o del programa…).

Una vez definidas las categorías de actores, el evaluador puede planificar las entrevistas, intentando encontrar un equilibrio entre una visión racionalizada y optimizada de su tiempo y una visión flexible y humana del tiempo del otro.

El listado de preguntas (preguntas estratégicas de la evaluación) y las guías de entrevista (preguntas que se harán durante la entrevista) varían en función de los interlocutores, de su relación con el objeto estudiado y del tipo de entrevista (no dirigida, dirigida, semidirigida).

El listado de preguntas está compuesto por todos los temas y las preguntas que se desean abordar durante la entrevista. Es la interfaz entre la concepción del estudio y su ejecución.

La guía de entrevista ofrece un marco de referencia para la entrevista individual. Sin embargo, el evaluador, si lo considera necesario, puede extenderse más allá.

5.3.2 Las etapas para realizar una entrevista

Fase de arranque y de creación de un clima de confianza

- Conocer y respetar los usos y costumbres
- Prever los problemas de idioma
- Presentar y explicar las razones de la entrevista
- Fijar las reglas del juego: la duración prevista de la entrevista, la grabación o no de las respuestas, el anonimato.

Fase de ajuste entre el tema y las respuestas de las personas objetivo

- Adaptarse al estatus del interlocutor y tener en cuenta las especificidades de sus respuestas
- Ser flexible, controlando la evolución de la entrevista.

Fase de seguimiento de la guía de entrevista y de profundización

- Mostrar capacidad de reacción (utilizando la contradicción, la empatía, …)
- Hacer observaciones directas, incluyendo las que no están previstas en la guía de entrevista.

Fase de conclusión y post-entrevista

- Guardar constancia de la información: volver a leer y transcribir rápidamente las notas tomadas durante la entrevista y anotar los elementos no verbalizados que han caracterizado el proceso
- Preservar la confidencialidad
- Validación, en caso necesario y por parte de la persona entrevistada, de los informes de la entrevista.

5.4 ¿Qué recursos se necesitan?

Figura 19 – Recursos necesarios

En tiempo	La preparación de la entrevista no exige demasiado tiempo. El número de entrevistas realizables durante una jornada es limitado. Puede que el experto entreviste a varias personas a la vez, a solicitud de las personas contactadas inicialmente. Este uso concreto de la entrevista permite aumentar las probabilidades de obtener la información deseada.
Humanos	Las entrevistas deben ser realizadas por una persona: • que domine la problemática, • que domine las técnicas de entrevista (capacidad de escucha y de empatía, capacidad de reacción y de síntesis, control del desarrollo de la entrevista), • dotada de una buena capacidad para distinguir las intenciones del entrevistado para adaptarse mejor al proceso.
Económicos	Gastos de desplazamiento. Tiempo pasado por los evaluadores para la preparación y las entrevistas.

5.5 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?

Figura 20 – Ventajas y límites

Ventajas	Utilización rápida y sencilla. Plazos cortos y bajo coste. Herramienta apropiada para entrevistar a un número limitado de interlocutores indispensables para la evaluación. Herramienta indispensable para desarrollar el análisis, para fijar las lógicas de acción e identificar los representantes a nivel individual.
Límites	Número limitado de personas que se puede entrevistar manteniendo un coste razonable. Problema en la representatividad de los interlocutores, en particular de los grupos sociales y los beneficiarios. La información se debe verificar y a menudo la herramienta se debe combinar con otras herramientas de análisis de contenido.

5.6 Listas de verificación de la utilización de la herramienta

Lista de verificación para los evaluadores

- ¿Se ha justificado la lista de personas para entrevistar en relación con el método de evaluación?
- En el caso que sea imposible realizar una entrevista con los actores previstos, ¿han considerado los evaluadores otras alternativas?
- ¿Cómo se han resuelto los problemas de representatividad en caso de haberlos?
- En las entrevistas con actores representativos de una categoría objetivo, ¿se ha justificado la representatividad de la persona elegida?
- ¿Cubren las guías de entrevistas todas las temáticas abordadas por las entrevistas?
- Las guías de entrevistas, ¿están adecuadamente adaptadas en función de las categorías de actores?
- ¿Han controlado y verificado los informadores los datos obtenidos?
- La forma prevista de restitución de los resultados ¿permite distinguir las informaciones fiables de las opiniones expresadas?
- ¿Se han restituido y presentado de manera explícita las divergencias de puntos de vista en función de las categorías de actores?

Lista de verificación para los responsables

- ¿Se ha justificado la lista de personas para entrevistar en relación con el método de evaluación?
- Las guías de entrevistas, ¿están adecuadamente adaptadas en función de las categorías de actores?
- La forma prevista de restitución de los resultados ¿permite distinguir las informaciones fiables de las opiniones expresadas?
- ¿Se han restituido y presentado de manera explícita las divergencias de puntos de vista en función de las categorías de actores?

6 Focus group

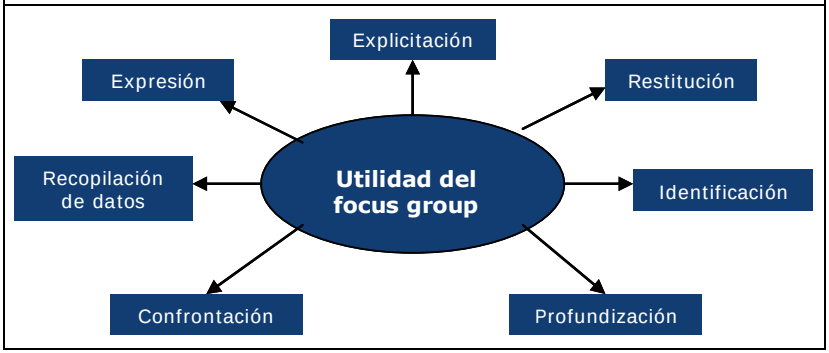
6.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?

Un focus group es un tipo de entrevista de grupo compuesto por personas a las que atañe una política de desarrollo o una intervención. Su función es obtener información sobre sus opiniones, actitudes y experiencias o incluso explicitar sus expectativas con respecto a esta política o esta intervención. Se trata pues de un método de encuesta cualitativa rápida.

El focus group resulta interesante para la evaluación de proyectos o de programas, sobre todo para los estudios de terreno entre beneficiarios y actores intermedios. Utilizándolo al término de un programa para evaluar su impacto, permite comprender, analizar y diseccionar el fundamento de las opiniones expresadas por los participantes.

6.2 ¿Cuándo utilizar el focus group?

Figura 21 – Utilización del focus group en evaluación



El focus group es un medio para recopilar rápidamente información y puntos de vista. Cuando agrupa a actores con posturas diferentes, permite al mismo tiempo la expresión y la explicación de los distintos puntos de vista, así como la profundización de sus opiniones.

> Ejemplo: un focus group organizado en torno al tema de la oferta sanitaria que reuniría a médicos del sector privado y del sector público.

Otra función menor del focus group es la de herramienta de restitución a escala local. En ese caso, se centra en torno a las observaciones y las primeras conclusiones de los análisis de terreno realizados por los evaluadores.

> Un ejemplo de este tipo de focus group sería el organizado para exponer los primeros resultados de una encuesta de cuestionario con vistas a recoger las reacciones de los actores objeto de la intervención.

En el marco de un análisis de impacto, el focus group se utiliza para identificar a los distintos grupos de actores implicados en la intervención y sus puntos de vista sobre un problema dado. El objetivo es descubrir los puntos de alejamiento entre un grupo con posiciones a priori homogéneas.

> En el marco del análisis de impacto de la construcción de una represa, por ejemplo, puede que un focus group que reúna a los partidarios de este proyecto por razones económicas permita descubrir puntos de alejamiento más sutiles.

El focus group es la única herramienta a disposición del evaluador que permite a la vez analizar y confrontar la información. Es una herramienta muy valiosa que ayuda a comprender la actitud de los participantes, su comprensión y su percepción de una intervención, lo que no sería posible partiendo de una base individual. La situación de grupo permite obtener diversos puntos de vista y percepciones estimulados por la interacción. Se ofrece a cada participante la posibilidad de justificar siempre lo que afirma.

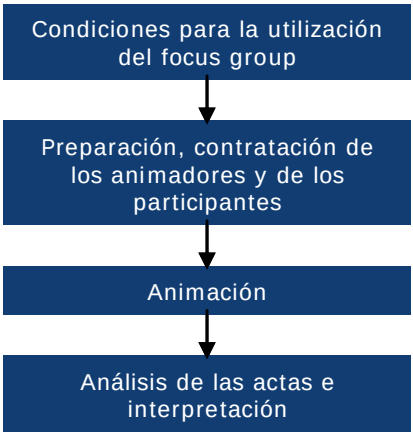
6.3 ¿Cómo aplicar el focus group?

6.3.1 Condiciones para su utilización

Antes de decidir organizar un focus group, el evaluador tiene que delimitar la problemática de la evaluación y seleccionar en ella alguna temática a la que pueda responder la herramienta.

Los recursos asignados a esta tarea dan una primera indicación de lo que puede intentar hacer el evaluador (poner en marcha uno o más focus group).

Figura 22 - Esquema global de aplicación del focus group



Las categorías de actores en los que se centrará la evaluación son una segunda indicación del tipo de focus group que se elegirá, dado que su composición depende de los objetivos que se persigan. Así, un objetivo de profundización requiere un grupo socialmente homogéneo, en tanto que la confrontación pública de un tema sólo se puede hacer con un grupo en el que haya puntos de vista opuestos.

Por ejemplo, para evaluar los efectos de una política de enseñanza de una nueva asignatura escolar se pueden organizar dos tipos de focus group: uno que reúna a los profesores de esa asignatura y

otro que reúna a inspectores, directores de centros de enseñanza y profesores.

6.3.2 ¿Cuáles son las etapas de preparación del focus group?

- Determinar los tipos de focus group que serán útiles en las diferentes fases de la evaluación
- Contratar a uno o más animadores locales
- Identificar, dentro de las categorías de actores objetivo, los distintos grupos de interés en relación con la política evaluada
- Seleccionar a los participantes
- Elaborar la guía de animación
- Planificar los focus groups.

6.3.3 ¿Cómo se desarrolla un focus group?

¿Quién realiza el focus group?

El focus group es conducido por un **animador** que domine las temáticas y los objetivos de la evaluación, así como las técnicas de animación de grupo, y que hable el idioma de los participantes.

Si el evaluador no domina el idioma, debe recurrir a un animador local, que será previamente informado de los objetivos del focus group y guiado respecto de su función concreta en ese focus group.

A menudo resulta útil movilizar a **personas «recurso»** para ayudar al evaluador a seleccionar a los participantes y a identificar a los líderes del futuro grupo.

Además del animador, puede resultar muy útil un **observador** para tomar nota de las reuniones.

¿Cómo animar la dinámica de grupo?

Si quiere asegurar la motivación de los participantes, el animador debe reunirse con ellos antes de la sesión para que puedan llegar a la misma habiendo entendido el principio de desarrollo del focus group y habiendo pensado en el tema de que se trate. Esto es especialmente recomendable en el caso de focus groups de usuarios o de beneficiarios.

Si se organiza un focus group entre mujeres de una población a las que se selecciona a través de uno de los responsables de la población, al animador le convendrá concertar una entrevista rápida con las participantes para presentarse, entablar una relación menos «protocolaria» y proponer las primeras pistas de reflexión.

La entrevista de grupo no debe convertirse en una suma de entrevistas individuales. Hay que procurar crear y mantener una interacción dinámica entre los participantes.

Una misma reunión puede tener momentos en los que el grupo es «reactivo» (reacciona) ante la presentación de un análisis, de informaciones, etc. y momentos en los que es «proactivo» (actúa), es decir, está en situación de producir directamente informaciones organizadas y análisis.

El animador debe procurar estructurar la reunión en etapas, con momentos de restitución intermedia para el grupo.

¿Cómo restituir una sesión de focus group?

No se debe subestimar esta fase en el caso de focus group de beneficiarios desarrollados en lenguas locales. Consiste en transcribir las actas de la sesión a partir de notas y de la grabación de la misma (si se ha previsto).

A falta de grabación, puede ser recomendable organizar una sesión de restitución para validar el contenido de la transcripción del focus group.

Ejemplo de utilización de focus group en evaluación de país: misión test en Macondo

Para aportar elementos de respuesta a una de las preguntas de evaluación (relativa a una disminución en la asistencia a centros sanitarios que habían recibido ayuda de la CE), se organizaron cuatro focus groups. El equipo de evaluación había decidido crearlos y administrarlos por separado para valorar las condiciones de preparación y de puesta en marcha en un contexto de evaluación de país.

Dos focus groups de beneficiarios fueron conducidos por animadores locales; por otro lado, dos miembros del equipo de evaluación se encargaron de la animación de un focus group que reunía a médicos del sector privado y del sector público de la zona de la capital, y de otro compuesto por parteras y enfermeros de la capital.

El desarrollo de los focus group y sus resultados permiten extraer algunas conclusiones: es una herramienta de recopilación de información productiva cuando reúne a grupos socialmente homogéneos, sobre todo si pertenecen a la misma categoría socioprofesional. Sin embargo, hay que procurar no formar grupos cuyos participantes tengan experiencias demasiado parecidas con respecto a los temas debatidos o cuyas posturas puedan ser demasiado iguales (en este sentido, el focus group de los médicos funcionó mejor que el de los enfermeros y las parteras).

Las diferencias en el desarrollo de los dos focus groups de usuarios obligan a prestar especial atención a la selección de los participantes. Por ejemplo, el animador debe asegurarse de la presencia de líderes en el grupo que inciten a los participantes a tomar la palabra (aunque tendrá que controlar que esos líderes no impongan sus puntos de vista). Igualmente, deberá favorecer la motivación de los participantes yendo a verlos el día antes de la sesión.

6.4 ¿Qué recursos se necesitan?

Figura 23 – Recursos necesarios

En tiempo	Si los focus groups requieren la presencia de animadores locales, hay que organizar su contratación antes de que llegue el equipo de evaluación. Prever una sesión para presentar al animador la guía de animación. Preparar a los participantes el día antes de la sesión del focus group. Generalmente, la sesión dura entre dos y cuatro horas. Prever una jornada para la transcripción de las actas en el caso de focus groups en lengua local.
Humanos	Movilizar a animadores locales en caso de organizar varios focus groups en un territorio muy extenso o en lengua local. Movilizar a personas «recurso» para la selección de participantes.
Económicos	Posibles pagos a los participantes. Remuneración de los animadores, costes eventuales de traducción. Costes relativos a la logística.

6.5 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?

Figura 24 - Ventajas y límites

Ventajas	Permite ampliar la muestra de referencia. Es muy útil para recopilar datos entre grupos de beneficiarios, sobre todo para analizar el impacto percibido por estos últimos. La dinámica de grupo incita a los participantes a profundizar, explicitar y justificar sus posturas. Los costes de puesta en marcha pueden ser limitados. Se gana tiempo.
Límites	Las informaciones recogidas son de orden cualitativo. En algunos contextos, la organización del focus group puede ser compleja desde el punto de vista logístico: identificación de grupos de beneficiarios, distancias que hay que cubrir, movilización de competencias nacionales y locales. La expresión en público puede verse limitada por influencias de orden político o social o puede depender de la composición del grupo.

6.6 Listas de verificación de la utilización de la herramienta

Lista de verificación para los evaluadores

- ¿Se han identificado previamente y con claridad los temas objeto del debate del focus group?
- ¿Se han puesto a disposición de los participantes documentos de apoyo?
- ¿Se han seleccionado animadores en lengua local que dominen las técnicas de animación de los focus group?
- ¿Se ha informado previamente a los participantes del objetivo del focus group y de los temas abordados?
- ¿Se ha informado a los animadores del marco en el que se pone en práctica el focus group y se les ha formado sobre su tema y objetivos?
- ¿Se ha procurado garantizar la neutralidad de los animadores con respecto a los objetivos de la temática de los focus group?
- ¿Se han recogido las declaraciones íntegras de los participantes?
- En la restitución de la sesión, ¿se hace una clara distinción entre la información y las opiniones expresadas?
- ¿Se presentan de forma explícita los puntos de vista de las distintas categorías de actores?

Lista de verificación para los responsables

- ¿Se ha justificado la utilización del focus group?
- ¿Se han identificado previamente los temas propuestos al focus group?
- En la restitución de la sesión, ¿se hace una clara distinción entre la información y las opiniones expresadas?
- ¿Se ve en la restitución de la sesión la diversidad de puntos de vista y de opiniones según las categorías de actores?
- ¿Se presentan de forma explícita los puntos de vista de las distintas categorías de actores?

7 Encuesta de cuestionario

7.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?

La encuesta de cuestionario es una herramienta de observación que permite cuantificar y comparar la información. Esta información se recopila entre una muestra representativa de la población objeto de evaluación.

Un cuestionario es una lista de preguntas elaborada con el objetivo de obtener la información correspondiente a las preguntas de evaluación. A las personas encuestadas no se les solicita que respondan directamente a éstas: un buen cuestionario convierte la problemática de base en preguntas elementales a las que el encuestado sabrá responder sin problemas.

Estas encuestas suelen combinar dos tipos de cuestionario, el abierto y el cerrado, con un mayor peso de preguntas cerradas y algunas preguntas abiertas, más completas pero también más difíciles de tratar desde el punto de vista estadístico.

7.1.1 El cuestionario cerrado

En el cuestionario cerrado, las preguntas marcan al encuestado una determinada forma de respuesta y una cantidad limitada de selección de respuestas. Los cuestionarios cerrados se utilizan para obtener información factual, valorar el acuerdo o el desacuerdo respecto de una propuesta, conocer la postura del encuestado respecto de una serie de juicios, etc.

7.1.2 El cuestionario abierto

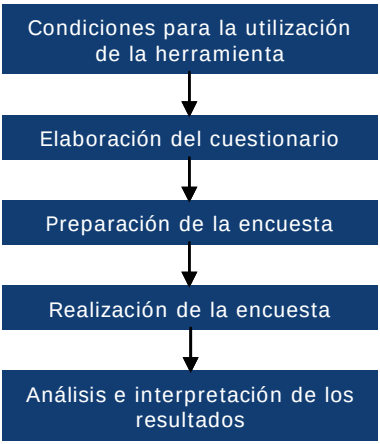
En el cuestionario abierto, la persona encuestada desarrolla su respuesta, de la que el encuestador toma nota. En este caso, la encuesta de cuestionario se parece a una entrevista individual de tipo direccional. La pregunta abierta permite una respuesta libre, tanto en la forma como en la extensión.

7.1.3 ¿Cuándo utilizar la encuesta de cuestionario?

La encuesta de cuestionario es la herramienta que permite recopilar información entre la población con la posibilidad de cuantificar el peso respectivo de las opiniones expresadas. También permite comparar la importancia relativa de la adhesión de la población a dichas opiniones. Es de especial utilidad para averiguar el grado de satisfacción de los beneficiarios finales. El cuestionario cerrado tiene la ventaja de permitir un tratamiento estadístico.

7.2 ¿Cómo aplicar la encuesta de cuestionario?

Figura 25 - Esquema general de aplicación de la encuesta de cuestionario



La buena gestión del tiempo es un requisito indispensable para la realización de la encuesta de cuestionario. En el marco de la misión de test de la herramienta en Macondo, por ejemplo, se localizó al socio local un mes y medio antes de iniciar los trabajos sobre el terreno; asimismo, hubo una persona que preparó la llegada del equipo de evaluación dos semanas antes para finalizar el muestreo, los cuestionarios y formar a los encuestadores.

Figura 26 - Condiciones para la utilización de la herramienta en evaluación

Para redactar las preguntas	Un conocimiento previo del contexto de la evaluación y de los objetivos del programa respecto de sus beneficiarios. Contar con todos los elementos para cubrir el campo de la encuesta.
Para elaborar la muestra	Disponer de unas mínimas bases de informaciones estadísticas. Comprobar la posibilidad de acceder física y logísticamente a los encuestados.
Para la aplicación del cuestionario	Localizar a un socio local adecuado, capaz de suministrar los recursos humanos y materiales necesarios. Contar con el tiempo suficiente para realizar todas las etapas preliminares (preparación del cuestionario y muestreo), ya que sin ellas los resultados pueden resultar bastante decepcionantes.

7.2.1 ¿Cómo elaborar un cuestionario?

Preguntarse lo correcto

- ¿Qué busco?
- ¿Son necesarias cada una de las preguntas?
- ¿Será suficiente una única pregunta para obtener la información?
- ¿La persona entrevistada puede realmente contestar?
- ¿La persona entrevistada aportará la información exacta?

Estructurar y redactar el cuestionario

- Centrar el tema de la encuesta y orientar el cuestionario de forma precisa
- Prever preguntas de confirmación para comprobar la fiabilidad y la coherencia de las respuestas
- Formular preguntas que para los encuestados resulten claras, unívocas, neutras, precisas y en las que se impliquen.

7.2.2 ¿Cómo preparar la encuesta?

Seleccionar la muestra

El método empleado para el muestreo está relacionado con la delimitación de la población que constituirá el público objetivo. Esta delimitación depende de:

- El objeto mismo de la encuesta
- Las hipótesis de trabajo elegidas
- La naturaleza de los documentos disponibles
- Las limitaciones o dificultades de la evaluación
- El grado de homogeneidad de la población
- La amplitud del territorio de la encuesta.

Así pues, pueden desarrollarse diversas formas de construcción de la muestra: muestra simple, muestra estratificada, sondeo «por racimos», etc.

Método de muestreo utilizado en la misión test en Macondo para la aplicación de encuestas de cuestionario entre unidades familiares:

«El método empleado por el encuestador se basa en un itinerario que le permite identificar los puntos donde realizará la encuesta; el encuestador censará el número de hogares siguiendo las distintas calles y registrará el resultado en una relación detallada para poder proceder posteriormente a la selección de las unidades familiares-muestra y entrevistar al cabeza de familia y/o a su esposa.

La realización de este listado debe iniciarse a partir del hogar de la máxima autoridad del barrio/pueblo y continuar en el sentido de las agujas del reloj, segmento por segmento, hasta barrer todo el barrio/pueblo y discernir el número de hogares a encuestar.

El número de orden del primer hogar a encuestar será un número aleatorio proporcionado por el centro de encuestas. Los números correspondientes al resto de puntos de encuesta se obtendrán a partir de una cifra de referencia obtenida por sorteo que marcará el orden de sucesión, también proporcionada por el centro de encuestas.

Por ejemplo: si el primer número proporcionado es el 3 y la cifra de referencia es 5, se empezará por entrevistar a la unidad familiar número 3 de la relación detallada. A continuación, se encuestará a los hogares número 8, 13, 18, 23, etc.».

Probar la eficacia del cuestionario

Se trata de comprobar la claridad de las preguntas, su facilidad de respuesta, la duración y fluidez del cuestionario, los problemas con los que pueden tropezar los encuestadores, etc.

7.2.3 ¿Cómo realizar la encuesta?

El método empleado para hacer la encuesta depende mucho del contexto:

- **En países desarrollados**. Cada vez se emplea más el teléfono, el correo electrónico u otras aplicaciones de Internet
- **En países en desarrollo**. La encuesta en directo, en presencia del encuestado y del encuestador, sigue siendo el método más seguro para obtener la información deseada. Ello no impide la utilización de otros medios en función de los actores implicados (agentes de desarrollo locales, por ejemplo).

Es importante recordar que, por razones idiomáticas (sobre todo con los beneficiarios finales) y por el tiempo de preparación, se aconseja encarecidamente a los evaluadores la colaboración con un socio local que pueda poner a su disposición los recursos humanos — encuestadores, estadísticos, demógrafos, etc.— y materiales — transporte, informática, datos demográficos, etc.— necesarios sobre el terreno.

7.2.4 ¿Cómo analizar e interpretar los resultados?

Codificación de los cuestionarios: atribución de un código a cada respuesta para su posterior registro en un soporte adaptado al tratamiento informático. Las respuestas se agrupan por categorías pertinentes.

Contabilización de resultados y correlaciones: hay que tomar siempre como marco de referencia el de las hipótesis de trabajo.

Análisis de los resultados: en evaluación suelen bastar métodos de tratamiento sencillos: clasificación simple de todas las preguntas (elaboración de cifras y porcentajes para cada modalidad de respuesta a una pregunta) y algunas clasificaciones cruzadas que permitan definir las principales tendencias y puntos de alejamiento entre la población. En algunos casos, el establecimiento de correlaciones entre los distintos elementos enriquece el análisis.

Los evaluadores son los más indicados para valorar el interés y la pertinencia de los análisis que haya que realizar. Así pues, su participación en la explotación de los cuestionarios cerrados es

altamente recomendable para orientar los tratamientos estadísticos que haya que realizar.

7.3 ¿Qué recursos se necesitan?

Figura 27 - Recursos necesarios

En tiempo	La realización de una encuesta de cuestionario exige una preparación minuciosa y un tiempo de realización proporcional a la importancia del cuestionario, a las dimensiones de la muestra y a las dificultades sobre el terreno. La construcción de un cuestionario destinado a un público concreto requiere una serie de información y de hipótesis, lo que implica que la encuesta no pueda realizarse al principio de la evaluación.
Humanos	Si existen especificidades culturales o dialectales, hay que contratar a encuestadores locales. Si se requiere, el soporte de organizaciones especializadas. Se pueden organizar jornadas de formación/contextualización para los encuestadores.
Económicos	Prever la remuneración de los encuestadores y los costes logísticos.

7.4 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?

Figura 28 - Ventajas y límites

Ventajas	Información cuantificada y fiable. Útil para evaluar cambios y comparar opiniones. Permite encuestar a un gran número de beneficiarios finales. Permite trabajar sobre un « modelo reducido» de la población objetivo. Permite evaluar los resultados de un programa o de una política.
Límites	Requiere un tiempo de realización que supera la duración media de una misión de evaluación. Requiere recursos considerables y una buena logística, que debe proporcionar un socio local fiable. Se requieren datos sobre la situación inicial. Moviliza a un equipo de trabajo de envergadura para poder gestionar el cuestionario y tratar los resultados. Posibles dificultades para construir una muestra representativa. Únicamente muestra una imagen simplificada de la realidad.

7.5 Listas de verificación de la utilización de la herramienta

Lista de verificación para los evaluadores

- ¿Se ha justificado la realización de un cuestionario cerrado con una muestra representativa por la necesidad de obtener indicadores estadísticos?
- ¿Se ha realizado la encuesta entre una muestra representativa?
- ¿Son claras y sencillas las preguntas realizadas? ¿Y las respuestas?
- ¿La extensión del cuestionario ha sido adaptada?
- ¿Incluye el cuestionario preguntas cruzadas?
- ¿Se ha probado el cuestionario?
- ¿Se ajustan las técnicas de realización del cuestionario al tipo de público encuestado (personal, teléfono, etc.)?
- ¿Se ha puesto en marcha un mecanismo de seguimiento y de verificación de los encuestadores?
- ¿Se han organizado reuniones de formación / contextualización?
- ¿Son los encuestadores independientes respecto de la política o el programa evaluados?
- ¿Es el número de encuestados suficiente como para ser representativo?
- ¿Son los resultados cuantitativos lo bastante precisos como para ser utilizados en evaluación?
- ¿Se presentan y especifican los resultados según las diversas categorías de actores y beneficiarios?
- ¿Se han articulado los resultados con las demás herramientas de información y de análisis empleadas por los evaluadores?

Lista de verificación para los responsables

- ¿Se ha justificado de forma clara el empleo de la herramienta?
- ¿Se ha realizado la encuesta entre una muestra representativa?
- ¿Se ha probado el cuestionario?
- ¿Ha permitido el tratamiento del cuestionario obtener los indicadores deseados y la suficiente precisión?
- ¿Se han articulado los resultados con las demás herramientas de información y de análisis empleadas por los evaluadores?

8 Panel de expertos

8.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?

El panel de expertos puede definirse como un grupo de especialistas independientes y reputados en al menos uno de los campos concernidos por el programa que se va a evaluar, al que se reúne para que emita un juicio colectivo y consensuado sobre dicho programa. Según se les solicite, el juicio emitido puede hacer referencia a la puesta en práctica o a los efectos del conjunto o de una parte del programa.

Este grupo de trabajo, que se constituye especialmente para la evaluación de acuerdo con una serie de procedimientos estándar, sigue un método de trabajo concreto para celebrar sus reuniones y elaborar su juicio.

En evaluaciones de país o región, se puede utilizar el panel de expertos en diversas circunstancias:

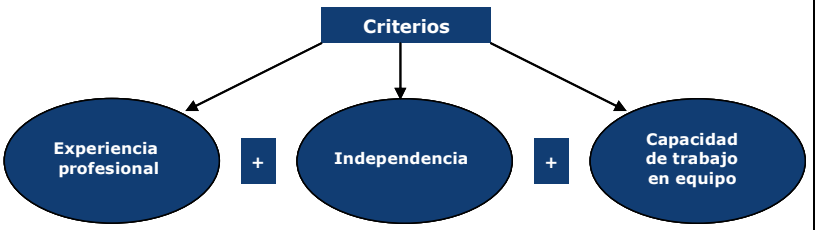
- Para estudiar áreas extremadamente específicas que requieran una formación de alto nivel (por ejemplo ayuda a la investigación, altas tecnologías, etc.)
- Para estudiar temas en los que las otras herramientas sean de difícil aplicación a un coste razonable
- Para realizar evaluaciones de poca envergadura (por ejemplo ayuda a países pequeños)
- Para apoyar el juicio de los evaluadores sobre un tema en concreto en evaluaciones de mayor envergadura
- Para formalizar los posibles efectos de un programa en evaluación *ex ante*.

8.2 ¿Cómo aplicar el panel de expertos?

8.2.1 ¿Qué criterios se aplican para la selección de los expertos?

La **experiencia profesional** en el campo de que se trate es un requisito indispensable; el experto debe estar muy cualificado en el área objeto de evaluación, y ser reconocido y respetado por sus pares.

Figura 29 - Tres criterios clave para el funcionamiento del panel de expertos



La **independencia** del experto respecto del programa que se va a evaluar es de vital importancia; el evaluador nunca puede ser juez y parte.

La **capacidad de trabajo en equipo**, de escuchar a los demás, así como una mentalidad abierta, son también fundamentales. En caso contrario, el clima de trabajo en el panel puede enrarecerse y ello puede desembocar directamente en el fracaso de la misión.

8.2.2 ¿Cómo seleccionar a los expertos?

En el caso de una selección rápida, los responsables de la evaluación tienen acceso a una lista de expertos reconocidos en un campo determinado y basta con que se aseguren de su independencia respecto del programa evaluado.

En el caso de una selección por etapas, es conveniente definir primero el perfil de los expertos de acuerdo con los temas que se vayan a abordar en la evaluación.

Para la definición de estos perfiles se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- El carácter del programa
- El grado de controversia (¿los problemas que hay que tratar tienen soluciones alternativas susceptibles de controversia?)
- Los datos disponibles
- Las incertidumbres (¿contemplarán incertidumbres las conclusiones del panel?)
- El número de disciplinas necesarias.

8.2.3 ¿Cuáles son las normas de funcionamiento del panel?

No existe un método de trabajo único, el panel de expertos es libre de organizarse como crea conveniente. Su labor puede centrarse en la lectura de la documentación y en la celebración de reuniones de trabajo, o bien ampliarse e incluir reuniones con los responsables de proyectos, visitas sobre el terreno, envío de cuestionarios, etc.

La **primera reunión** del panel de expertos tiene como objetivo que éstos entiendan perfectamente su papel en la evaluación.

Durante esta reunión también se debe discutir y aprobar el método que se empleará para dirigir los trabajos. En esta discusión se tiene que tratar:

- La organización del panel y la función de cada uno de sus miembros
- El tipo de investigación, el método de obtención de datos, la definición de los trabajos que llevarán a cabo los distintos miembros del grupo (por ejemplo visitas sobre el terreno)
- El calendario de intervención, la organización de las próximas reuniones y su contenido.

Las **reuniones posteriores** (de 3 a 5 aproximadamente) estarán directamente vinculadas a los trabajos del panel. En ellas se tratará sistemáticamente de:

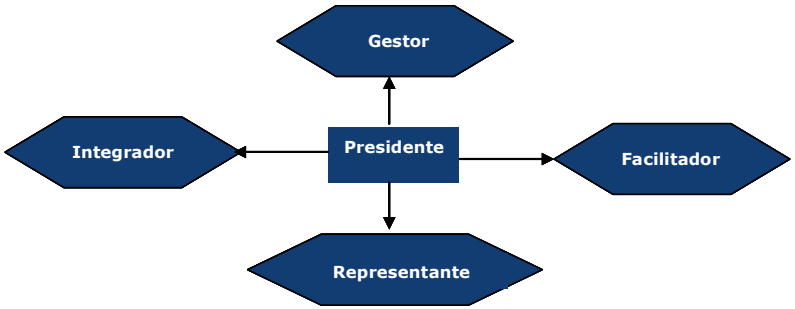
- Los trabajos realizados desde la reunión anterior
- Los resultados de las investigaciones ya terminadas o en curso
- Los problemas con los que se haya tropezado
- El estadio en que se encuentra la redacción de los diferentes documentos y su proceso de revisión y verificación
- Los trabajos que hay que realizar antes de la próxima reunión y contenido de ésta.

Entre otras reglas aplicables a la labor del panel de expertos se encuentra la confidencialidad de las discusiones y el compromiso de no divulgar los resultados no definitivos.

8.2.4 ¿Qué papel desempeña el presidente del panel?

El presidente del panel desempeña un papel esencial. Es el encargado de dirigir los trabajos, proponer la metodología, integrar resultados, impulsar la participación, facilitar el debate y representar al panel en las reuniones. El ambiente de trabajo en el panel depende con frecuencia de él.

Figura 30 – Funciones del presidente del panel de expertos



Su función como facilitador/coordinador: organiza el trabajo y la producción de documentos de los equipos y vela por la búsqueda de consenso.

Su función como integrador: debe aportar una crítica constructiva respecto del trabajo realizado por cada uno de los miembros del panel para intentar perfeccionar las reflexiones realizadas.

Su función como gestor: debe comprobar que los recursos disponibles son suficientes y asegurarse de que se emplean correctamente. Asimismo, debe asegurarse de que las reuniones se preparan debidamente.

Su función como representante: debe representar al panel ante diferentes organismos e instituciones (comité de dirección, reuniones con el servicio encargado de la asignación o con la prensa, etc.).

8.2.5 ¿Cómo presenta el panel el resultado de sus trabajos?

El informe es la única producción visible de sus trabajos y en el que se basará el juicio de la parte de la evaluación confiada al grupo de expertos. La estructura del informe debe incluir: un resumen, los términos de referencia, la composición del panel, las pruebas recopiladas y las hipótesis establecidas, los análisis realizados y el juicio de los expertos especificando los puntos de consenso.

8.3 ¿Qué recursos se necesitan?

Figura 31 – Recursos necesarios

En tiempo	La rapidez de aplicación es una de las ventajas principales de esta herramienta. Así, para una evaluación hay que calcular de 3 a 6 meses de trabajo, e incluso menos si se busca una opinión sobre un aspecto técnico concreto de la evaluación.
Humanos	Las personas que integren el panel deben tener una experiencia reconocida en el área que haya que evaluar, ser independientes respecto del programa evaluado, tener capacidad para trabajar en equipo y disponibilidad suficiente para garantizar su presencia a lo largo de toda la evaluación.
Económicos	Las principales partidas de gastos en las que hay que pensar al realizar la estimación son: • Los honorarios de los expertos, del/la secretario/a y de los posibles subcontratistas que realicen los estudios encargados por el panel • Los costes de desplazamientos, comunicación, y de edición, reproducción y difusión de los informes • Los costes de traducción, si necesario.

8.4 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?

Figura 32 – Ventajas y límites

Ventajas	Las ventajas de esta herramienta radican fundamentalmente en el profundo conocimiento que tienen los expertos sobre los temas objeto de evaluación. Ello comporta: • Un ahorro de tiempo considerable • Un coste reducido • Una gran credibilidad de las conclusiones • Una gran capacidad de adaptación a las diferentes situaciones que puedan surgir durante la evaluación.
Límites	El funcionamiento del panel puede tender por estructura a omitir las opiniones minoritarias y a «suavizar» las conclusiones. La opinión de determinados expertos puede llegar a primar sobre el resto, a costa de otras opiniones. La pertenencia de los expertos al grupo de especialistas del campo evaluado puede, por empatía, limitar la independencia de su juicio. La tendencia de los expertos a exceder el campo de sus competencias reconocidas.

8.5 Listas de verificación de la utilización de la herramienta

Lista de verificación para los evaluadores

- ¿Se ha justificado la utilización de un panel de expertos demostrando la imposibilidad de obtener juicios por otra vía?
- ¿Se han tenido debidamente en cuenta los posibles conflictos de intereses de los expertos con el programa evaluado?
- En caso de haber decidido mantener en el panel a expertos con determinados conflictos de intereses con el programa, ¿se han especificado los motivos de esta decisión? (Por ejemplo escasez de expertos en el tema en cuestión, equilibrio entre los distintos puntos de vista en el panel, etc.)
- ¿Las competencias de los miembros del panel permiten cubrir la totalidad de los temas que se van a tratar?
- ¿Garantiza el equilibrio global de la composición del panel una neutralidad respecto del tema objeto de evaluación?
- ¿El tiempo previsto para el panel es suficiente para abarcar el conjunto de las problemáticas que hay que analizar?
- ¿Se ha informado debidamente a los miembros del panel sobre su función y sobre las normas de funcionamiento de un panel de expertos?
- ¿Se ha puesto a disposición de los miembros del panel modelos de entrevista, de procedimientos, etc. con vistas a la homogeneidad de la labor de los distintos equipos de trabajo?
- ¿Se han tenido en cuenta los posibles sesgos relacionados con la empatía?
- ¿Se han implicado a fondo todos los expertos en los trabajos del panel, durante todo su desarrollo?
- ¿Se ha garantizado la confidencialidad de los trabajos a lo largo de todo el proceso? (Por ejemplo gracias a información sistemática sobre dicha confidencialidad o a la destrucción de los documentos generados en fases intermedias.)
- ¿Se detallan en el informe los análisis realizados?

- ¿Se especifican en él los puntos de consenso?
- ¿Se mencionan y explican los puntos en los que ha habido desacuerdo?

Lista de verificación para los responsables

- ¿Se ha justificado el empleo del panel de expertos?
- ¿La selección de los expertos es pertinente y debidamente argumentada?
- ¿Se detallan en el informe los análisis realizados?
- ¿Se especifican en él los puntos de consenso?
- ¿Se mencionan y explican los puntos en los que ha habido desacuerdo?

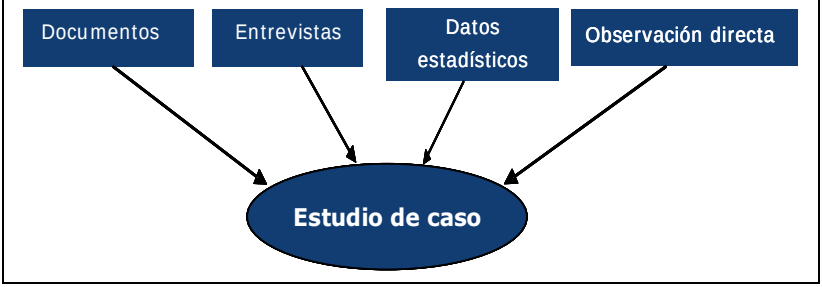
9 Estudio de caso

9.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?

Realizar uno o diversos estudios de caso consiste en utilizar uno o varios ejemplos reales con objeto de profundizar en el conocimiento del tema analizado y, si es posible, extraer una serie de lecciones aplicables al conjunto de la evaluación.

En situaciones complejas, el objetivo del estudio de caso es responder a las preguntas «¿Cómo?» y «¿Por qué?» a partir de ejemplos concretos adecuadamente seleccionados en función de los objetivos de la evaluación. En los casos en los que falla la información de base (algo frecuente en las evaluaciones geográficas), el uso de esta herramienta permite obtener información empírica y, por lo tanto, a menudo más verosímil.

Figura 33 - Elementos constitutivos del estudio de caso



El estudio de caso puede incluir el análisis de documentos, de datos estadísticos o datos de ejecución, pero lo que sí implica y destaca especialmente es la observación directa del fenómeno estudiado y las entrevistas a las personas directamente implicadas (como actores institucionales o beneficiarios).

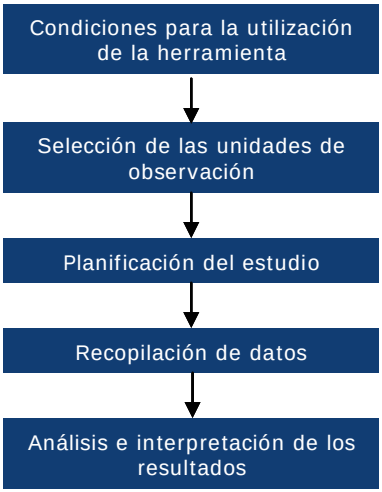
9.2 ¿Cómo aplicar el estudio de caso?

9.2.1 Condiciones para su utilización

Para que el estudio de caso sea plausible y dé resultados satisfactorios, el contexto específico de la evaluación geográfica requiere:

- Encontrar a un socio local eficaz, neutro respecto del objeto de evaluación y con la competencia necesaria en los temas que haya que analizar y los métodos de evaluación que se vayan a emplear
- Aplicar procesos de supervisión del trabajo realizado por los equipos locales e internacionales
- Seleccionar adecuadamente a los interlocutores
- Garantizar el equilibrio entre la representatividad de instituciones y beneficiarios en las entrevistas.

Figura 34 - Esquema general de aplicación del estudio de caso



9.2.2 Selección de las unidades de observación

La selección de las unidades de observación es fundamental para garantizar la calidad de la evaluación y para intentar conseguir la generalización de los resultados obtenidos.

La United States Gouvernment Accountability Office (USGAO) propone tres posibles claves para la selección de las unidades de observación:

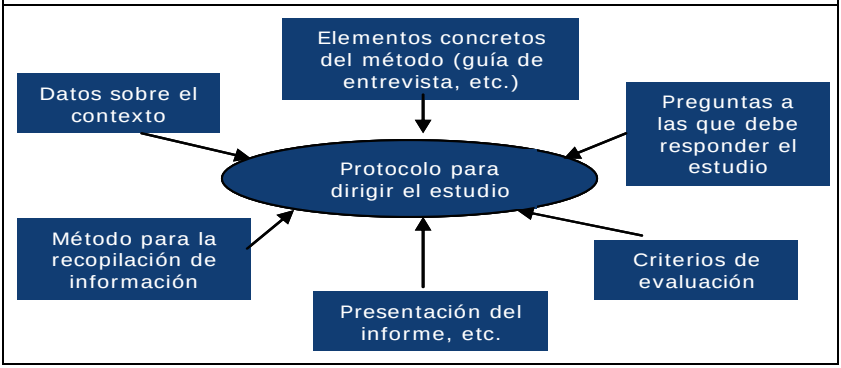
- Facilidad (facilidad de realización de los estudios)
- Selección del muestreo según el objetivo
- Búsqueda de representatividad estadística.

Ejemplo de criterios de selección de país para la evaluación de la ayuda europea en el sector del agua:

- Que el país sea uno de los principales beneficiarios de la ayuda de la CE en el sector del agua.
- Contar con un representante de cada región mundial.
- Que el agua constituya el principal sector de intervención.
- No haber sido objeto de estudio en las últimas evaluaciones dirigidas por la Unidad de Evaluación.

9.2.3 Realizar un estudio de caso piloto

Figura 35 - Elementos del protocolo de actuación para un estudio de caso



Realizar un estudio de caso piloto permite comprobar y ajustar el marco metodológico del estudio o de los estudios de caso. Esto permite, especialmente:

- Comprobar la validez del método para dirigir los estudios al someterlo a prueba sobre el terreno
- Pulir la lista de grupos de personas que hay que contactar y la bibliografía básica
- Perfilar las guías de entrevista y los cuestionarios
- Revisar las preguntas para los evaluadores, los criterios y los indicadores a partir de los elementos realmente disponibles sobre el terreno
- Realizar un informe tipo, que servirá de modelo para los demás evaluadores.

La aplicación del estudio de caso piloto permite elaborar un protocolo de actuación.

9.2.4 Recopilación de datos

Para que los resultados del estudio de caso sean fiables, durante la recopilación de datos hay que tener en cuenta una serie de puntos básicos:

- En la recopilación de datos debe tenerse en cuenta que los datos deben abarcar un período de tiempo lo bastante amplio para evitar así que se tomen como referencia situaciones momentáneas
- Deben verificarse los datos mediante su triangulación, método sistemáticamente adoptado en evaluación
- El evaluador debe asegurarse de que se saca el máximo partido a la información recopilada, especialmente en caso de divergencias entre las personas implicadas
- Por definición, el estudio de caso se mantiene abierto a posibles nuevos hallazgos fruto de estudios en curso. Durante la realización del estudio de caso, el evaluador debe saber identificar los puntos clave y profundizar en ellos, aunque esto suponga desviarse del plan inicial
- Finalmente, la fase de terreno permite la observación directa de lo que sucede en la realidad. En este sentido, es importante que el evaluador tome nota de ello con la máxima precisión.

9.2.5 Análisis e interpretación de los resultados

Se trata de la etapa más delicada del estudio de caso. El objetivo es tratar la información recopilada durante la fase de terreno y establecer relaciones causa-efecto tanto como sea posible respecto de lo observado. Contrariamente a las fases de diseño y de recopilación de datos, este análisis está menos sujeto a metodologías de trabajo, lo que de hecho constituye su relativa dificultad.

En parte, este análisis se realiza simultáneamente a la fase de recopilación de datos, especialmente en los estudios de caso en que:

- el estudio es lo bastante amplio como para que los primeros resultados permitan al evaluador pulir la continuación de la fase de recopilación en tiempo real

- la fase de recopilación de información incluya un test de hipótesis preestablecidas que requiera modificar en parte el contenido del estudio según se vaya avanzando.

9.3 ¿Qué recursos se necesitan?

Figura 36 - Recursos necesarios

En tiempo	Preparación: de 15 a 20 días. Terreno: de 3 a 10 días. Análisis: de 3 a 10 días. Formación de los evaluadores (en un estudio de caso múltiple): de 2 a 3 días. Síntesis de estudios de caso múltiples: de 10 a 30 días.
Humanos	Personas cualificadas que dominen la problemática y las técnicas de entrevista y el idioma de las personas entrevistadas.
Económicos	En el caso de los estudios múltiples, hay que prever un presupuesto del orden de 15.000 € para la fase de preparación. A continuación, hay que prever un presupuesto de 5.000 a 7.000 € por estudio de caso (gastos de viajes de largo recorrido no incluidos).

9.4 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?

Figura 37 - Ventajas y límites

Ventajas	La abundancia de una información cualitativa detallada que describe de forma clara los contextos de aplicación. Relativa simplicidad de uso. Flexibilidad para adaptarse a las situaciones en tiempo real. Plazos de puesta en práctica compatibles con la evaluación geográfica. Información obtenida con la suficiente profundidad y, en especial, la capacidad de delimitar las lógicas de acción de los diferentes actores.
Límites	Dificultad para identificar a los interlocutores adecuados. Dificultad para identificar los casos y sus límites y para asociarlos a las amplias problemáticas de las evaluaciones geográficas. Dificultades para la generalización (por ejemplo a escala de país) de temáticas estudiadas a escala local. Coste de la herramienta. Esta herramienta sólo permite la interpretación estadística de los datos en raras ocasiones. Esta herramienta se basa en el juicio de uno o diversos evaluadores, por lo que, a pesar de adoptar las debidas precauciones al emplearla, puede comportar cierta parcialidad.

9.5 Listas de verificación de la utilización de la herramienta

Lista de verificación para los evaluadores

- ¿Está fundamentada la utilización de esta herramienta en la evaluación?
- ¿Se ha argumentado la selección del tipo de estudio de caso?
- Si el estudio de caso es múltiple, ¿se ha justificado el número de estudios de caso?
- ¿Se ha elaborado un protocolo?
- ¿Se ha previsto la realización de un estudio de caso piloto?
- Si el estudio de caso es múltiple, ¿se ha formado previamente a los evaluadores?
- ¿Es explícito el uso de la triangulación en el método y en los informes de misión?
- ¿Figuran las fuentes de información (documentos, entrevistas, datos de seguimiento, observación directa) en los informes de misión?
- ¿Se distingue debidamente, tanto en el método como en los informes, entre los hechos y las opiniones?
- ¿Se argumenta en el informe de misión el establecimiento de una secuencia de pruebas?
- ¿Se ha continuado durante la fase de análisis con el proceso iterativo iniciado en la fase de recopilación de datos para llegar al establecimiento de una secuencia de pruebas?
- ¿Se han estudiado y rechazado de forma justificada las informaciones alternativas?
- ¿Son las justificaciones de los razonamientos suficientes para garantizar la posible reproducción de dichos razonamientos?
- ¿Incluye el análisis la búsqueda de relaciones causa-efecto?
- ¿Se presentan y argumentan las técnicas elegidas para el análisis de datos en caso de estudio múltiple?

- ¿Es el informe del estudio de caso lo bastante comprensible y explícito?
- ¿Han revisado el informe del estudio de caso las principales personas que han participado?
- ¿Se explicitan debidamente los límites del alcance de los resultados del estudio?

Lista de verificación para los responsables

- ¿Se ha fundamentado la utilización de esta herramienta?
- ¿Se distingue debidamente, tanto en el método como en los informes, entre los hechos y las opiniones?
- ¿Se presentan y argumentan las técnicas elegidas para el análisis de datos en caso de estudio múltiple?
- ¿Es el informe del estudio de caso lo bastante comprensible y explícito?
- ¿Se explicitan debidamente los límites del alcance de los resultados del estudio?

10 Indicadores de contexto

10.1 Definición

Un indicador de contexto es un dato que proporciona una base sencilla y fiable para describir una variable de contexto. Proporciona información sobre el país o zona en cuestión, así como sobre la cooperación.

Existen otros tipos de indicadores:

- Los **indicadores de programa** que, en el marco de una intervención, proporcionan información detallada sobre los recursos, productos, resultados y, si es posible, sobre los impactos.
- Los **indicadores de evaluación** que, como apoyo a los criterios de juicio, permiten emitir un juicio respecto de la pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, etc., acotando las respuestas a las cuestiones de evaluación.

Los servicios estadísticos nacionales y determinados programas elaboran indicadores. Los servicios estadísticos de los distintos países y un gran número de donantes y organismos internacionales se han esforzado por alcanzar un cierto grado de uniformidad en estos indicadores, de forma que se puedan realizar comparaciones temporales y geográficas y proporcionar datos fiables y comparables.

Utilización de indicadores por parte de la Comisión Europea para las evaluaciones de país:

- **Indicadores económicos**: el PIB, el crecimiento, la balanza de pagos.
- **Indicadores sociales**: la población, la situación del empleo, el paro, el nivel de educación, la salud.
- **Indicadores relativos a los servicios ofrecidos a la población**: la enseñanza, la sanidad, el agua potable, la electrificación.

- **Otros:** a menudo relacionados con el análisis de la pobreza en los países de la zona ACP

Estos indicadores permiten mostrar los puntos más destacados del contexto local, pero a menudo no permiten establecer comparaciones entre distintos países (por ejemplo falta de referencias del nivel de un mismo indicador en países distintos) ni obtener una visión global y normalizada de la situación del país.

10.2 ¿Cuándo utilizar los indicadores de contexto?

10.2.1 Para presentar el país

En general, los indicadores de contexto suelen emplearse al iniciar la evaluación, a menudo en las siguientes áreas:

- Económicas y financieras (PIB, flujo de comercio, deuda, etc.)
- Sociales (demografía, ocupación, género, etc.)
- Sectores de importancia (educación, sanidad, medio ambiente, etc.).

En determinados casos y según los países, se puede hacer hincapié en sectores o problemas específicos (por ejemplo el análisis de la pobreza, de conflictos, etc.).

10.2.2 Para representar el nivel de cooperación con el país

Los indicadores de contexto también sirven para definir la asistencia a un país, es decir el tipo de ayuda, los presupuestos asignados, su distribución por sectores y la parte correspondiente a la Comisión Europea en relación con el resto de los donantes, etc.

10.2.3 Para responder a las preguntas de evaluación

Asimismo, los indicadores de contexto pueden utilizarse para responder a determinadas preguntas de evaluación que requieren un informe preliminar para que el lector comprenda la situación de un país.

Por ejemplo, en la siguiente tabla se presenta una selección de indicadores comparables internacionalmente. Se compara la situación de Tanzania con la de un grupo de siete países africanos considerados similares: Burkina Faso, Gambia, Ghana, Madagascar, Malí, Níger y Zambia.

Figura 38 – Ejemplo de indicadores de buen gobierno comparando Tanzania con siete países similares

Governance Research Indicator Country Snapshot (GRICS) in 2004					
Indicadores	*Tanzania*		*7 Pais similares*		
	Indicador	*Progresión**	*Media*	*Progresión*	*Rango*
Derechos humanos, civiles y políticos	-0.35	+	0.05	-	-0.59 ... 0.39
Estabilidad política	-0.38	-	-0.10	-	-0.56 ... 0.38
Control de la corrupción	-0.57	+	-0.49	-	-0.15 ... -0.89

Fuente: Banco Mundial

** La progresión se valora de lo más positivo (++) a lo más negativo (--) según la evolución del indicador en los últimos años (de 3 a 10).*

10.3 ¿Cómo elegir, recopilar y utilizar los indicadores de contexto durante una evaluación?

La validez del indicador se juzga a partir de:

- Su pertinencia; el indicador debe corresponder a una inquietud, un objetivo o una expectativa
- Su calidad y precisión de medida

- Su viabilidad; debe ser posible elaborar el indicador tomando como base un tratamiento riguroso de datos fiables, obtenidos en el tiempo adecuado y a un coste reducido
- Su usabilidad, es decir, la capacidad operativa, visual y cognitiva para utilizar correcta y cómodamente el indicador.

10.3.1 Sistemas de indicadores de la Comisión Europea

Sistema de indicadores de la Dirección General de Desarrollo para las evaluaciones de desempeño de la ayuda a un país

El sistema de indicadores propuesto por la Dirección General de Desarrollo de la Comisión Europea para las evaluaciones de desempeño de la cooperación se ha establecido en colaboración con otros donantes (Estados miembros, el Banco Mundial, el PNUD y la OCDE-CAD).

Se basa principalmente en la siguiente tipología, con especial atención a los indicadores de resultados:

Figura 39 – Tipología de los indicadores

Con la elaboración y seguimiento de los indicadores se persigue un doble objetivo, que requiere establecer dos series distintas de indicadores para:

- Medir los resultados de las políticas aplicadas en el país en términos de reducción de la pobreza y mejora de las condiciones de vida
- Medir de forma más detallada los resultados de las políticas sectoriales aplicadas en los sectores en los que coopera la Comisión.

Datos de Eurostat

Eurostat ofrece un amplio número de estadísticas relativas a los países miembros de la Unión Europea, en distintos ámbitos y

agrupadas en parte a modo de indicadores clasificados según los conceptos *corto plazo* (balanza de pagos, índice de precios al consumo, etc.), *largo plazo* (economía y ecología, empresas y sus actividades) y *factores estructurales* (empleo, situación económica general, medio ambiente, etc.). Además, Eurostat dispone de datos interesantes sobre el flujo de comercio entre los países de la Unión Europea y el resto del mundo.

Para saber más:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL

10.3.2 Sistemas de indicadores de las Naciones Unidas

Indicadores vinculados a los Objetivos del Milenio

A cada uno de estos objetivos se asociaron una serie de metas precisas y un total de 48 indicadores (*Indicators Development Goals* o IDG). Estos indicadores están disponibles para un total de más de 200 países, con su definición exacta y la metodología para producirlos, en los sitios web de las Naciones Unidas o del Banco Mundial. Estos indicadores están más orientados hacia los resultados que hacia los recursos.

Para saber más:

http://www.unmillenniumproject.org/goals/goals03.htm

Por ejemplo, para medir el progreso conseguido con la ejecución de un programa destinado a impulsar la igualdad entre hombres y mujeres y la autonomía de la mujer, se definen cuatro indicadores:

- Ratio niños/niñas en la enseñanza primaria, secundaria y superior
- Índice de alfabetización de las mujeres entre 15 y 24 años en relación con el de los hombres
- Proporción de mujeres entre los empleados asalariados en el sector no agrícola
- Proporción de puestos ocupados por mujeres en el Parlamento Nacional.

Estos indicadores permiten evaluar la progresión de un país en la consecución de un objetivo de forma anual, o comparar la progresión de diversos países entre sí.

Marco de indicadores para establecer un balance común por país

En 1997, las Naciones Unidas decidieron crear el sistema de evaluación común de país (*Common Country Assessment*, CCA). El sistema CCA constituye una herramienta de análisis de la situación de un país, en el ámbito de su desarrollo y de la identificación de los principales problemas en ese sentido.

Para saber más:

http://www.undg.org/content.cfm?id=830

Índice de desarrollo

El sistema de las Naciones Unidas es uno de los más desarrollados y permite acceder de forma sencilla a una serie de datos sobre aproximadamente 200 indicadores.

Este sistema, menos enfocado hacia los países en desarrollo que el resto, permite acceder a una serie de indicadores y de índices de desarrollo calculados por las Naciones Unidas.

Para saber más:

http://hdr.undp.org/statistics/data/

Informe Mundial sobre el Desarrollo Humano

El PNUD publica anualmente el *Informe Mundial sobre el Desarrollo Humano*, que incluye gran parte de los indicadores de las Naciones Unidas.

Para saber más:

http://hdr.undp.org/reports/global/2004/espanol/

10.3.3 Sistemas de indicadores del Banco Mundial

Indicadores de la Asociación Internacional de Desarrollo.

En un documento de reciente publicación titulado *IDA Results Measurements System: Progress and Proposal April 2003,* la Asociación Internacional de Desarrollo o AID (en inglés *International Development Association*, IDA) propone una serie de indicadores destinados a mejorar el seguimiento de los resultados de las intervenciones por país, en particular para aquellos países que deben disponer de planes estratégicos para la reducción de la pobreza (DELP).

Estos indicadores abarcan los siguientes temas: renta y pobreza, malnutrición, salud materna e infantil, sida, género, enseñanza primaria, agua potable, infraestructuras, desarrollo del sector privado, gestión del sector público, crecimiento económico.

Para saber más:

http://web.worldbank.org/

Programa de Comparación Internacional

El Programa de Comparación Internacional (*International Comparison Program*, ICP), establecido desde 1968, es un sistema estadístico destinado a la creación de datos por país comparables a nivel internacional respecto de los precios, del valor del gasto y de la paridad del poder adquisitivo (PPA).

Para saber más:

http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/ICPEXT/0,,contentMDK:20127681~menuPK:299201~pagePK:60002244~piPK:62002388~theSitePK:270065,00.html

Gracias a la información sobre el poder adquisitivo, los evaluadores pueden acceder a una serie de datos comparables

entre sí muy interesantes desde el punto de vista económico y social.

> La Paridad del Poder Adquisitivo (PPA) es un sistema basado en índices de conversión monetaria que permiten medir el poder adquisitivo de las monedas de distintos países respecto de los mismos tipos de bienes y servicios. En otras palabras, una suma determinada de dinero convertida a la moneda nacional mediante las PPA permitirá adquirir la misma cesta de bienes y servicios en todos los países. Así pues, las PPA son índices de conversión monetaria que eliminan las diferencias de nivel de precios entre los distintos países.

10.3.4 Sistema de indicadores de la OCDE

En el portal de estadísticas de la OCDE puede accederse a datos estadísticos sobre los países miembros de la OCDE, a partir de los cuales pueden elaborarse indicadores. Se trata de datos descriptivos relativos a ámbitos sectoriales, sociales y económicos.

La OCDE también proporciona otros datos precisos (geográficos - país, región o sectoriales) sobre el desarrollo y la economía de países no miembros de la OCDE, que permiten obtener información relativa a las distintas actividades de ayuda al desarrollo.

Para saber más:

http://www.oecd.org/

Finalmente, la OCDE también proporciona indicadores temáticos y relativos al medio ambiente.

10.3.5 Otros sistemas de indicadores

El sistema de indicadores de *Transparency International*

Transparency International ofrece datos estadísticos relativos al nivel de transparencia y corrupción a escala local y global mediante el uso de diversos indicadores.

El más conocido es el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC), mediante el que clasifican más de 150 países según su grado de corrupción (clasificación basada en una evaluación por parte de expertos y en encuestas de opinión). Completan el IPC el

Barómetro Global de la Corrupción y el Índice de Corrupción de los Países Exportadores.

Para saber más:

http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/about

Las ONG *Human Rights Watch* *http://www.hrw.org* y Amnistía Internacional *http://www.amnistiainternacional.org/* publican informes relativos a un gran número de países sobre su situación respecto de los derechos humanos y los principales problemas derivados de ella.

10.4 ¿Qué recursos se necesitan?

Figura 40 - Recursos necesarios

En tiempo	Los recursos en tiempo se traducen en la búsqueda de indicadores ya existentes. Como la gran mayoría de estos datos pueden encontrarse en Internet, el evaluador puede realizar la búsqueda en un plazo bastante reducido.
Humanos	Los recursos humanos necesarios para la recopilación y selección de los indicadores varían según los temas abordados. Por ejemplo, la elección de un indicador adecuado relativo a los progresos realizados en el ámbito de la salud materna puede requerir la opinión de un experto en este campo.
Económicos	Los recursos económicos necesarios para la recopilación de indicadores son muy reducidos, ya que estos datos están disponibles en Internet y la mayoría de las veces su acceso es gratuito.

10.5 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?

Figura 41 – Ventajas y límites

Ventajas	Cuantificación, a menudo estandarizada, de la información que se presenta y, en consecuencia, su comparación desde el punto de vista temporal y geográfico. Simplificación de las situaciones y, por ello, también de su comprensión. Obtención de una prueba (o parte de ella), necesaria para realizar una argumentación.
Límites	Posible caricaturización de una situación debido a una explicación demasiado simplista. Posible error de cálculo. Dificultad de encontrar, a nivel macroeconómico, indicadores lo suficientemente sensibles a la evolución del contexto, en ocasiones muy sutil. Problema de disponibilidad de datos fiables y estandarizados a largo plazo. Posibles diferencias de interpretación del significado del mismo indicador entre diferentes usuarios, en particular entre el donante y el país que recibe la ayuda.

10.6 Listas de verificación de la utilización de la herramienta

Lista de verificación para los evaluadores

- ¿Permiten estos indicadores proporcionar información sobre el contexto adaptada a la zona objeto de estudio (por ejemplo la lista de los Objetivos del Milenio en el caso de un país ACP)?
- ¿Incluye el documento proporcionado por los evaluadores la definición precisa de los indicadores y sus límites potenciales?
- Si no hay indicador de contexto en un ámbito importante, ¿se argumenta la falta de este dato?
- ¿Es el período cubierto por una misma serie de indicadores suficiente para presentar la evolución del contexto en el tiempo?
- ¿Son suficientemente sensibles los indicadores seleccionados para mostrar la evolución en las áreas concernidas por la evaluación?
- ¿Permiten estos indicadores realizar comparaciones geográficas (entre países o regiones) y temporales?

Lista de verificación para los responsables

- ¿Se presenta una definición precisa de los indicadores?
- Si no hay indicador de contexto en un ámbito importante, ¿se argumenta la falta de este dato?
- ¿Se considera el grado de fiabilidad de los indicadores?
- ¿Permite la selección de los países comparados distinguir mejor la evolución del país objeto de estudio?

11 El análisis SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats)

11.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?

El análisis SWOT, o FODA en español (Fortalezas - Oportunidades - Debilidades – Amenazas), es una herramienta de análisis estratégico. Conjuga el estudio de las fortalezas (o «puntos fuertes») y debilidades (o «puntos débiles») de, por ejemplo, una organización, un territorio o un sector con el estudio de las oportunidades y amenazas de su entorno, con objeto de definir una estrategia de desarrollo.

Figura 42 - Lógica del análisis SWOT

	Positivo	***Negativo***
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

	Positivo	***Negativo***
Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo	Oportunidades	Amenazas

Su objetivo es incluir en el plan estratégico estos factores internos y externos, maximizando el potencial de las fortalezas y las oportunidades y minimizando los efectos de las debilidades y las amenazas.

La base para la realización del análisis suele ser la celebración de reuniones entre las personas implicadas por la estrategia o expertos.

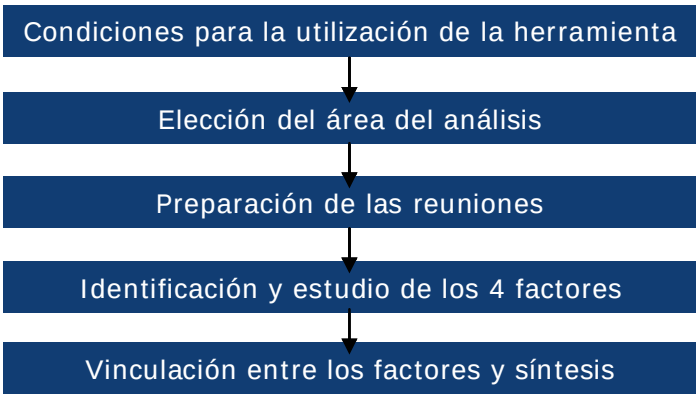
11.2 ¿Cuándo utilizar el análisis SWOT?

Este análisis permite identificar las líneas estratégicas que pueden desarrollarse. Aunque en un principio esté destinado a la planificación, en evaluación sirve también para comprobar que la estrategia establecida ofrece una respuesta satisfactoria a la situación que describe el análisis. En este sentido, puede emplearse en evaluación:

- *Ex ante*, para definir las líneas estratégicas o verificar su adecuación (por ejemplo, durante la redacción de DEP o de su evaluación)
- Intermedia, para valorar la pertinencia y, si procede, la coherencia de los programas en curso
- *Ex post*, para comprobar la pertinencia y la coherencia de la estrategia o del programa (con mayor motivo si ello no se ha realizado durante su elaboración).

11.3 ¿Cómo aplicar el análisis SWOT?

Figura 43 - Esquema general de aplicación del análisis SWOT



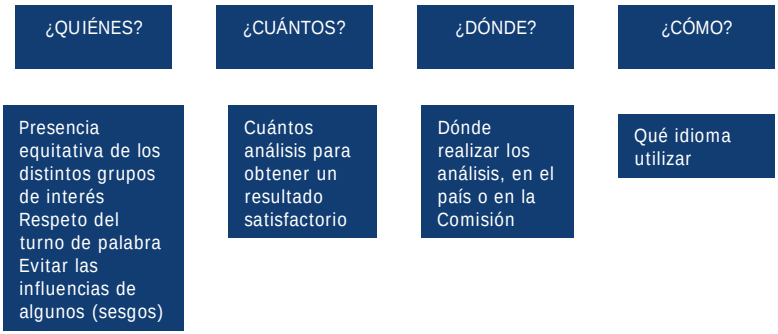
11.3.1 ¿Cuáles son las condiciones de utilización del análisis SWOT?

Las condiciones de empleo de este análisis específicas para la evaluación de país hacen casi exclusivamente referencia a la selección de los participantes en las reuniones.

11.3.2 ¿Cómo elegir el área objeto de análisis?

- Si el análisis se realiza a nivel de la agencia u organismo (p. ej. la Comisión Europea), el objeto del análisis interno será la agencia o el organismo y el del análisis externo será el país
- Si el objeto principal del análisis es el propio país, el análisis interno se centrará en el país y el análisis externo en los países circundantes y el resto del mundo
- Si el objeto del análisis es un sector, todo aquello que pueda controlarse mediante acciones en el sector constituirá el ámbito interno del análisis y todo lo que no pueda ser controlado mediante dichas acciones se situará en el plano externo del estudio.

Figura 44 - Puntos importantes que hay que tener en cuenta durante la selección de los participantes



11.3.3 ¿Cómo preparar las reuniones?

Sea cual sea el método elegido, la preparación de las reuniones implica, como mínimo, un análisis documental y el recurso a determinadas personas clave.

En esta fase, también es indispensable pensar en el modo de selección del grupo, en su número de miembros o en su posible división en subgrupos (por temas, regiones, clases de actores, etc.).

11.3.4 ¿Cómo identificar y estudiar los 4 factores?

El orden y la manera de identificar y estudiar los 4 factores (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas) pueden diferir considerablemente.

Estudio de las fortalezas

Las fortalezas (o puntos fuertes) son los aspectos positivos internos que dependen de la organización o el país, sobre los cuales se puede construir pues en el futuro.

Estudio de las debilidades

Contrariamente a las fortalezas, las debilidades (o puntos débiles) son los aspectos negativos internos que dependen de la organización, para los que existen pues importantes márgenes de mejora.

Como se basa en el juicio de los participantes, el análisis SWOT es por naturaleza subjetivo y cualitativo. Si se requiere profundizar en el estudio de las fortalezas y de las debilidades, existen dos herramientas que pueden utilizarse para obtener pistas de investigación: la auditoría de recursos y el análisis de las mejores prácticas (comparación en un país a nivel interno entre lo que funciona bien y lo que funciona menos bien según determinados indicadores).

Estudio de las oportunidades

Las oportunidades son las posibilidades externas positivas de las que en su caso puede sacarse provecho en el contexto de las fortalezas y debilidades existentes en ese momento. Se desarrollan fuera del área de influencia del país o al margen (p. ej. cambio de las preferencias de los consumidores mundiales respecto de un producto del país, mejora de la economía de un país «cliente», desarrollo del comercio electrónico, etc.).

Estudio de las amenazas

Las amenazas son los problemas, obstáculos o limitaciones externos que pueden impedir o limitar el desarrollo de un país o de un sector (como por ejemplo el industrial). A menudo se encuentran fuera del área de influencia del país o al margen (p. ej.: repentino desinterés de los consumidores por un producto importante del país, aumento considerable del precio de la energía, disminución generalizada de la ayuda al desarrollo, etc.).

Figura 45 - Cuadro SWOT elaborado a partir de documentos estratégicos de la Comisión Europea de 2002 para la evaluación de país de Tanzania por parte de EuropeAid (2005)

Fortalezas
Poder político estable gracias al cual Tanzania no se ha visto afectada por numerosos conflictos existentes en los países vecinos. Tanzania continúa desempeñando un papel prescriptor en la prevención de conflictos y la cooperación regional. Ratificación de los principales acuerdos internacionales relativos a los derechos humanos. Presencia de un gran número de sindicatos, cooperativas, asociaciones de jóvenes, de mujeres, étnicas y religiosas.
Debilidades
Reciente transición hacia una cultura democrática multipartita descentralizada tras 30 años de un sistema socialista de partido único, muy centralizado. Irregularidades durante las elecciones de Zanzíbar en 2000. Fenómeno de la corrupción muy extendido. Pocos recursos legales, económicos y humanos por parte de las ONG.
Oportunidades
Socio de la Comunidad Africana Oriental en numerosos ámbitos.
Amenazas
Refugio de una de las más amplias poblaciones de refugiados de África (más de 500.000), lo que pesa a la población local.

11.3.5 ¿Cómo vincular los factores y realizar una síntesis?

Figura 46 – Relación entre los factores del análisis SWOT

			Ámbito interno		
			Lista fortalezas	**Lista debilidades**	Examinar hasta qué punto y de qué modo las fortalezas permiten controlar las debilidades
			Cómo maximizar las fortalezas	Cómo minimizar las debilidades	
Ámbito externo	**Lista oportunidades**	Cómo maximizar las oportunidades	Cómo utilizar las fortalezas para sacar partido de las oportunidades	Cómo corregir debilidades sacando partido de las oportunidades	
	Lista amenazas	Cómo minimizar las amenazas	Cómo utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas	Cómo minimizar las debilidades y las amenazas	
	Examinar hasta qué punto y de qué modo las oportunidades permiten minimizar las amenazas				

El objetivo de esta etapa es averiguar cómo sacar el máximo partido de una situación del mejor modo posible. En esta etapa, es conveniente explorar de forma sistemática las diez posibilidades que ofrece el análisis, tarea que sería ideal realizar con los grupos durante las reuniones.

11.4 ¿Qué recursos se necesitan?

Figura 47 - Recursos necesarios

En tiempo	Unos cuantos días de preparación, un día para reunir a las personas y un día para finalizar el análisis cuando el análisis se limita a consultar a unas cuantas personas. Si el análisis es mucho más complejo su duración puede ser considerablemente más larga.
Humanos	Los participantes en el análisis. Un moderador de grupo o un facilitador/coordinador competente.
Económicos	El coste de un análisis simple puede ser muy reducido. El coste de un análisis específico realizado en el marco de una evaluación *ex ante* como apoyo para perfilar líneas estratégicas puede ser considerable si conlleva desplazamientos y la celebración de diversos talleres.

11.5 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?

Figura 48 - Ventajas y límites

Ventajas	Permite visualizar de forma rápida la adecuación (o inadecuación) de una estrategia respecto a una problemática. En evaluación *ex ante*, contribuye a clarificar las ideas de los responsables de las decisiones y a adoptar las líneas estratégicas más convenientes.
Límites	Aunque esté bien estructurada, esta herramienta es subjetiva. En consecuencia, se hace indispensable la búsqueda de un consenso antes de concluir el análisis. La distinción entre los elementos internos y los elementos externos no siempre es fácil. Lado limitativo o demasiado simplificado (como todas las herramientas que resultan en una matriz).

11.6 Listas de verificación de la utilización de la herramienta

Lista de verificación para los evaluadores

- ¿Se ha previsto el análisis SWOT para responder a una pregunta precisa de la evaluación?
- Se ha definido claramente el área objeto del análisis según su nivel (p. ej. país, región, sectores, etc.)?
- ¿Especificaba el método la cantidad y la localización de las reuniones ? ¿Se explicaron estas elecciones?
- ¿Se ha proporcionado un cuadro de selección de los participantes en la presentación del método?
- ¿Garantizaba este cuadro la participación equitativa de los diversos grupos (por ejemplo responsables de la estrategia, responsables, beneficiarios, etc.) que pudieran dar una opinión sobre el tema estudiado?
- ¿Se ha definido el método de animación en la estructuración del método de evaluación?
- ¿Garantiza este método el buen desarrollo del análisis y la obtención de resultados fiables?
- ¿Constituían los participantes en el análisis un conjunto lo bastante representativo de las distintas opiniones posibles sobre el tema objeto de estudio?
- ¿Tenía el animador las competencias necesarias para animar la o las reuniones?
- ¿Han sido equitativos los turnos de palabra de cada uno de los grupos participantes?
- ¿La información obtenida puede considerarse suficientemente exhaustiva?
- ¿Se observan sesgos en la información obtenida? (P. ej. influencia de un grupo sobre otro que coarte la libertad de expresión del segundo.)

- ¿Ha habido reclamaciones por parte de algunos participantes? En caso positivo, ¿se han indicado en el informe?
- ¿Se ha jerarquizado y sintetizado la información con los participantes?
- ¿Se especifica en el informe el método aplicado y sus límites?
- ¿Se lee fácilmente el cuadro SWOT obtenido?
- ¿Se han diferenciado de forma correcta los factores internos y los factores externos?
- ¿Ha dado respuesta el análisis SWOT a las cuestiones a las que debía permitir dar respuesta?
- ¿Concuerdan los resultados con la información obtenida por otros canales?

Lista de verificación para los responsables

- ¿Se ha justificado el empleo del análisis SWOT?
- ¿Puede considerarse lo bastante completa la información obtenida?
- ¿Se especifican en el informe el método aplicado y sus límites?
- ¿Se lee fácilmente el cuadro SWOT obtenido?
- ¿Se han diferenciado de forma correcta los factores internos y los factores externos?
- ¿Ha dado respuesta el análisis SWOT a las cuestiones a las que debía permitir dar respuesta?
- ¿Son coherentes los resultados con la información obtenida por otros canales?

12 Análisis multicriterio

12.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?

12.1.1 Objetivos

El análisis multicriterio se utiliza para emitir un juicio comparativo entre proyectos o medidas heterogéneas.

En el ámbito de la evaluación, el análisis multicriterio se emplea especialmente en evaluaciones *ex ante*, más concretamente en la definición de opciones estratégicas de intervención.

En el ámbito de las evaluaciones *ex post*, el análisis multicriterio puede contribuir a la evaluación de un programa o de una política valorando los efectos de las acciones realizadas con respecto a varios criterios.

12.1.2 Cuándo utilizar el análisis multicriterio

En evaluación *ex ante* o intermedia

El análisis multicriterio puede servir para:

- Evaluar la capacidad de diversas acciones de un programa para alcanzar un determinado objetivo. Este trabajo puede realizarse para registrar las valoraciones sobre su eficacia por parte de responsables y beneficiarios
- Estructurar las valoraciones de los responsables de proyecto o de programa sobre acciones en curso
- Discutir sobre el contenido de los programas y las asignaciones de los recursos entre acciones durante la elaboración de las estrategias y los programas.

En evaluación *ex post*

En terceros países, la introducción de este tipo de análisis en áreas como la lucha contra la pobreza, el mantenimiento de la seguridad, el control de la inmigración o el desarrollo del comercio sería sin dudad de utilidad para formular juicios sobre esas estrategias complejas.

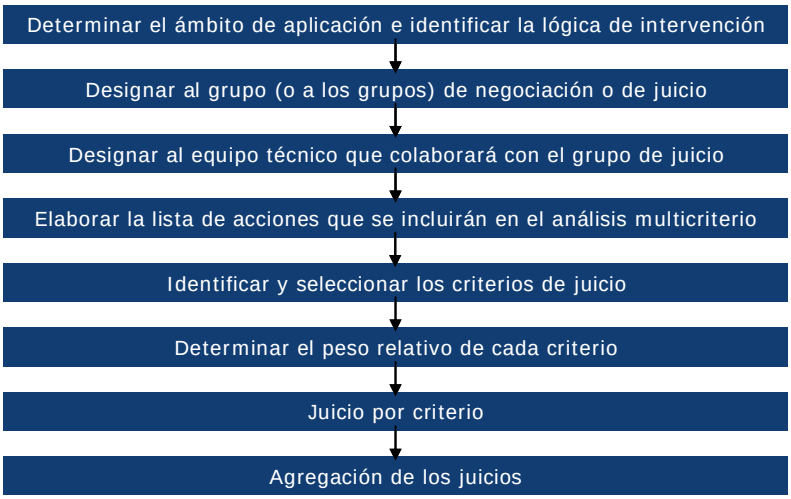
12.2 ¿Cómo aplicar el análisis multicriterio?

12.2.1 Condiciones para su utilización

El tiempo y el coste que puede requerir un análisis multicriterio de alto nivel pueden llegar a ser poco compatibles con los plazos y presupuestos asignados habitualmente a este tipo de tareas en evaluación.

Los análisis multicriterio que pueden articularse en una evaluación de país deben limitarse a la comparación de acciones sencillas y a partir de criterios limitados.

Figura 49 - Etapas de la aplicación del análisis multicriterio



12.2.2 Etapa 1: Determinar el ámbito de aplicación e identificar la lógica de intervención

En el contexto de la evaluación, el análisis multicriterio no se suele emplear para el conjunto de los temas objeto de estudio.

Cuando el equipo de evaluación ya haya determinado el ámbito de aplicación del análisis, es importante tener presente el marco lógico de la intervención o, si no existe, definirlo.

12.2.3 Etapa 2: Designar al grupo de juicio

El análisis multicriterio se basa en puntuaciones y en la selección por preferencias que efectúan las personas que van a formar el grupo de juicio. Para formar dicho grupo, el equipo de evaluación puede realizar la selección entre los actores a los que atañe el programa o entre delegados de estos actores. En general, se suele elegir a los miembros del grupo en esta última categoría, con vistas a limitar los riesgos de incompetencia y facilitar la identificación de estas personas.

12.2.4 Etapa 3: Selección del equipo técnico

La función del equipo técnico es apoyar al grupo de juicio. Está formado por las siguientes personas:

- El coordinador
- El ayudante técnico. Es la persona que domina perfectamente el funcionamiento de los programas necesarios para realizar determinados análisis multicriterio
- Los expertos encargados de recopilar datos para el grupo de negociación con vistas a completar la información conforme se avanza en el ejercicio.

12.2.5 Etapa 4: Elaboración de una lista de las acciones que se van a comparar

Según sean sus objetivos, el análisis multicriterio ayudará a comparar:

- Escenarios o soluciones potenciales en un ejercicio de planificación o de evaluación *ex ante*
- Variantes de un proyecto
- Acciones ejecutadas en el marco de un programa.

El final de esta cuarta etapa consistirá en la elaboración de una lista de las acciones, escenarios o alternativas que se incluirán en el análisis.

12.2.6 Etapa 5: Identificar y seleccionar los criterios de juicio

Se trata de una etapa central del análisis multicriterio. Las reglas básicas para establecer los criterios de juicio pueden resumirse de la siguiente forma:

- Los criterios deben definirse antes de realizar el análisis, a partir de unas reglas que todos los participantes conozcan y acepten
- Deben contemplar todos los puntos de vista expresados por los miembros del grupo
- No deben ser redundantes entre sí
- Deben formar un conjunto coherente que conduzca a resultados plausibles e indiscutibles.

Por ejemplo, si una empresa busca contratar a un empleado de determinado nivel, el equipo directivo puede utilizar los siguientes criterios:

- Superación de un examen
- Valoración de la motivación y de la experiencia del candidato mediante una entrevista de trabajo
- Nivel de salario solicitado por el candidato.

Los criterios no son redundantes, aunque probablemente exista cierta relación entre el salario solicitado y el grado de experiencia del candidato. Los criterios son coherentes, es decir, si dos candidatos obtienen la misma puntuación en dos de los tres criterios, el tercero permitirá el desempate sin que pueda haber reclamación.

12.2.7 Etapa 6: Determinar el peso relativo de los criterios

Métodos de ponderación de los criterios

Una de las reglas del análisis multicriterio consiste en ponderar estos criterios para valorar su importancia relativa a los ojos de los actores.

En el caso de la enseñanza media, los coeficientes asignados a las materias durante la evaluación de los alumnos constituirían un ejemplo sencillo de ponderación de los criterios.

Se han desarrollado diferentes métodos de ponderación que ayudan a formalizar estas ponderaciones (utilización de coeficientes, método del juego de cartas).

Establecimiento de umbrales de veto, indiferencia y preferencia

Determinados criterios pueden tener tanta importancia que requieran un tratamiento distinto de los demás. Es el caso de los criterios en los que puede introducirse la noción de umbral de veto (algunos de los cuales corresponden a exigencias normativas).

La definición de umbrales de preferencia y de indiferencia es también digna de consideración, especialmente en análisis largos y complejos. Si los umbrales de preferencia e indiferencia no se definen claramente, dos actores con opiniones muy similares pueden clasificar dos acciones uno al mismo nivel y otro a niveles distintos.

Test de sensibilidad

Este test consiste en la observación del efecto de las modificaciones de los parámetros elegidos por el grupo sobre los resultados del análisis.

12.2.8 Etapa 7: Juicio por criterio

Estudio del impacto de las acciones

Se trata de intentar asignar valores a los impactos de cada acción en relación con el criterio. Esta evaluación puede ser cuantitativa, pero también cualitativa.

Puntuación y juicio de las acciones por criterio

El juicio es emitido por el grupo, mientras que el estudio de impactos puede ser realizado previamente por especialistas en el tema objeto de estudio.

El objetivo de esta fase es llegar a otorgar a cada acción una puntuación por criterio. Gracias a estas calificaciones se pueden comparar, por un lado, las acciones entre sí y, por el otro, las opiniones entre los distintos actores respecto de una misma acción.

Figura 50 - Tabla con los resultados del estudio de los impactos de las acciones en relación con los criterios

Criterio	*Acción A*	*Acción B*
Número de empleos directos creados	120	220
Impacto paisajístico	Fuerte	Moderado
Riesgo de oposición de los habitantes	Mayor que en B	Menor que en A

12.2.9 Etapa 8: Agregación de los juicios

Se trata de un punto crucial del análisis, y no precisamente el más sencillo. Primero hay que comprobar que los juicios se expresan de forma homogénea (p. ej., se prefiere tal superficie para la realización de una obra aunque ésta sea más reducida). Sin embargo, es importante comprobar si diversas maneras de dirigir la operación conducen a resultados similares o, por el contrario, exageradamente dispares (p. ej. una acción que ocupe el primer lugar en una matriz y el último en otra tan solo modificando una escala en un parámetro).

Existen distintos métodos de agregación de juicios: la suma ponderada, el producto ponderado, las relaciones de superación, etc. Independientemente de los métodos elegidos para la realización de los cálculos y agregaciones, con el análisis multicriterio se llega a una tabla (o varias) de valoración que permite sintetizar los resultados obtenidos por acción respecto de cada criterio (y eventualmente respecto de cada actor).

Si se trata de un trabajo en el marco de un consenso de grupo o si se manejan criterios con pesos idénticos para todos (por ejemplo, para los profesores en la calificación de los alumnos), la tabla de valoración representa el resultado del análisis multicriterio.

12.3 ¿Qué recursos se necesitan?

Figura 51 - Recursos necesarios

En tiempo	El análisis suele llevar bastante tiempo, excepto en situaciones muy sencillas o para recopilar opiniones *a posteriori*. En las situaciones *ex ante* de ayuda a la decisión, los análisis multicriterio suelen durar varios meses.
Humanos	El análisis multicriterio implica la contribución de varias categorías de actores: el grupo de negociación/juicio, el coordinador, el ayudante técnico y los expertos.
Económicos	En el ámbito de la evaluación *ex ante*, el análisis multicriterio puede resultar duro y alcanzar una amplitud comparable a la de los realizados en el ámbito de la ayuda a la planificación.

12.4 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?

Figura 52 - Ventajas y límites

Ventajas	Utilidad para simplificar situaciones complejas. Las bases sobre las que se realiza la selección de los criterios y la puntuación de los resultados son a menudo sencillas, comprensibles y determinadas por el grupo que conduce el análisis. El método racionaliza el proceso que conduce a las decisiones. El método constituye una herramienta de negociación de gran utilidad en las discusiones entre los usuarios.
Límites	Dificultades operativas para seleccionar las acciones o alternativas a estudiar, para definir los criterios de comparación y elaborar las tablas de puntuación. Falta de datos fiables en el plazo necesario para establecer y validar los métodos. Los análisis multicriterio suelen basarse en procesos prolongados e iterativos, que pueden requerir un importante y largo período de negociación. Los métodos matemáticos de agregación de datos requieren la cualificación adecuada. El análisis multicriterio puede ser considerado como un método subjetivo.

12.5 Listas de verificación de la utilización de la herramienta

Lista de verificación para los evaluadores

- ¿Reunía el grupo las competencias necesarias para tratar el tema?
- ¿Era el grupo representativo de todos los actores implicados?
- ¿Estaban representadas en el grupo las distintas opiniones sobre el tema objeto de estudio?
- ¿Estaban equilibrados los distintos puntos de vista?
- ¿Tenía el facilitador/coordinador conocimientos suficientes sobre el tema y sobre el contexto de la ayuda al desarrollo?
- Si correspondía, ¿contaba el grupo con un ayudante técnico que conocía a la perfección el funcionamiento de los programas informáticos específicos para el análisis multicriterio?
- ¿Ha establecido el grupo la lista de las acciones a comparar en el análisis multicriterio?
- ¿Se ha explicado claramente a los miembros del grupo el contenido de cada alternativa?
- ¿Se han explicado correctamente a los miembros del grupo las reglas para la elaboración de la lista de los criterios de evaluación?
- ¿Se han definido bien estas reglas antes del análisis?
- ¿Reflejaban los criterios las preocupaciones del conjunto del grupo?
- ¿Están representadas todas las familias de criterios «habituales» (económicos, medioambientales, sociales y políticos) en la lista elaborada?
- ¿Han intervenido umbrales de preferencia, indiferencia y veto?

- ¿Se ha informado adecuadamente a los miembros del grupo de las diferencias entre estos conceptos y la forma de emplearlos?
- ¿Los tests de sensibilidad de la totalidad del sistema de criterios han sido concluyentes?
- ¿Se ha realizado una tabla de valoración?
- ¿Cada uno de los miembros del grupo ha podido emitir su juicio de forma independiente?

Lista de verificación para los responsables

- ¿Se ha justificado el recurso al análisis multicriterio mediante la identificación de una pregunta de evaluación?
- ¿Era el grupo constituido para el análisis representativo de todos los actores a los que atañe el proyecto?
- ¿Los tests de sensibilidad de la totalidad del sistema de criterios han sido concluyentes?
- ¿Se ha realizado una tabla de valoración?
- ¿Se ha podido obtener el resultado esperado del análisis de manera lo bastante fiable para ser útil a la evaluación?

13 Análisis coste-eficacia

13.1 ¿Por qué utilizar esta herramienta en evaluación?

El análisis coste-eficacia es una herramienta de ayuda a la decisión. Su finalidad es identificar la manera más eficaz, desde el punto de vista económico, de alcanzar un objetivo. En el marco de la evaluación, este análisis permite contrastar la eficacia económica de un programa o de un proyecto.

> Si, por ejemplo, se considera un programa cuyo principal objetivo es la creación de empleo, el análisis coste-eficacia se empleará para calcular el número de empleos creados por este programa y, a partir de ahí, el coste de cada uno de estos empleos. Dado el caso, la comparación entre diversos programas con el mismo objetivo permitirá cotejar los costes correspondientes de cada uno para la creación de cada puesto de trabajo. Esta comparación proporcionará indicadores cuantitativos tangibles que servirán para debatir la elección entre los distintos métodos comparados.

El análisis coste-eficacia permite comparar entre sí políticas, programas o proyectos. Se confrontan diversas alternativas con el principal objetivo de elegir la más adecuada para obtener un resultado concreto al coste menos elevado posible.

El análisis coste-eficacia puede ayudar a aportar respuestas a las siguientes preguntas

- ¿Cuál es el coste de un programa o de una medida, tomando como referencia un elemento concreto relacionado con su objetivo?
- ¿Es mejor invertir recursos en una intervención determinada en lugar de en otra para lograr un determinado objetivo?
- ¿Qué tipo de intervención o qué conjunto de intervenciones proporcionan los mejores resultados en función del objetivo final y de los recursos disponibles?
- ¿Cómo asignar del mejor modo posible los recursos dadas las distintas necesidades de los diferentes programas?

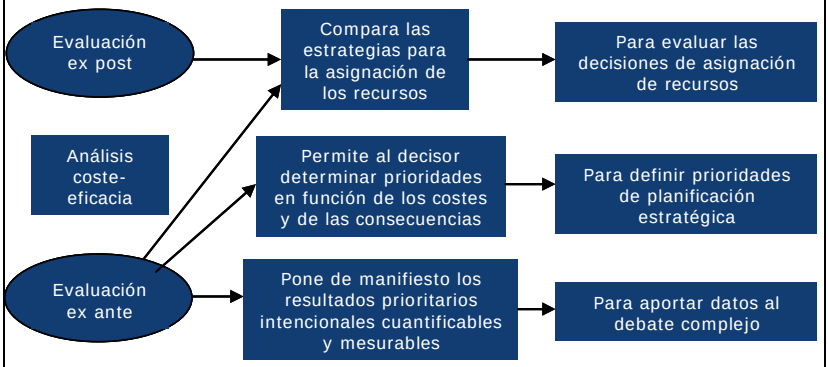
- ¿Hasta qué punto puede una inversión extraordinaria mejorar considerablemente el resultado de una intervención?

13.2 ¿Cuándo utilizar el análisis coste-eficacia?

Especificidades del análisis coste-eficacia:

- La eficacia **se valora en función de un solo resultado**, que es el principal efecto intencional de la intervención analizada
- Se trata de un **método de análisis económico**: la eficacia se valora a partir de indicadores de los resultados intencionales o logrados, y no en función del valor económico de dichos resultados.

Figura 53 - Esquema general de los posibles usos del análisis coste-eficacia



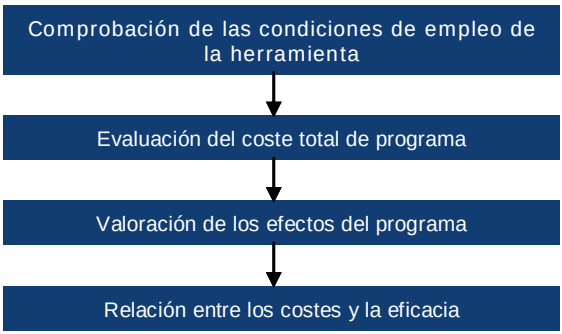
El análisis coste-eficacia contribuye de forma eficaz a la evaluación de proyectos, programas o a la evaluación sectorial cuando el objetivo principal de la política estudiada puede reducirse a un solo resultado. Se trata de un instrumento para el análisis económico de los objetivos operativos a estos diferentes niveles.

El análisis coste-eficacia puede utilizarse:

- **En evaluación *ex ante***, como herramienta de ayuda a la decisión, aportando datos para la toma de decisiones**.** Según el caso, puede ser útil para a) guiar una reflexión previa a la decisión por parte de los decisores, b) ayudar a que los grupos que representan a distintos niveles de beneficiarios o de actores implicados en los sectores en que se enmarque la intervención determinen sus preferencias.
- **En evaluación intermedia**, para actualizar los resultados *ex ante* y elegir entre diversas posibilidades de continuidad de la intervención.
- **En evaluación *ex post***, para juzgar *a posteriori* la eficacia económica de una intervención.

13.3 ¿Cómo aplicar el análisis coste-eficacia?

Figura 54 - Esquema general de aplicación del análisis coste-eficacia



13.3.1 Comprobar la pertinencia del análisis en relación con el programa

Es preferible no recurrir al análisis coste-eficacia si no se puede expresar el efecto intencional del programa mediante un resultado prioritario concreto, ni si dicha prioridad no puede expresarse en forma de unidades cuantificables homogéneas.

Sin embargo, este método se adapta muy bien a las acciones cuyos resultados previstos se identifican de forma clara y cuyos costes directos e indirectos son fácilmente mesurables.

13.3.2 Verificar la disponibilidad y la fiabilidad de los datos

Para realizar un análisis coste-eficacia, el evaluador necesita disponer de datos fiables, es decir:

- En evaluación *ex post*, la posibilidad de medir los resultados obtenidos
- En evaluación *ex ante*, una modelización posible sobre bases rigurosas de los resultados que efectivamente pueden llegar a alcanzarse.

13.3.3 Determinar el criterio de eficacia y fijar el indicador adecuado

La elección del criterio con que se medirá la eficacia tiene relación directa con el objetivo principal de la intervención.

- Si se trata de una intervención cuyos objetivos pueden resumirse en un solo objetivo principal, determinar el criterio de eficacia no debe presentar especiales dificultades
- Sin embargo, si los objetivos de la intervención son diversos, la elección del criterio puede requerir la organización de reuniones para identificar el objetivo principal de la intervención que se vaya a estudiar mediante el análisis coste-eficacia.

> **Por ejemplo**, en el caso de una intervención cuyo objetivo sea mejorar la eficacia de la enseñanza primaria, el criterio de eficacia elegido podría ser el aumento del nivel medio de conocimientos básicos adquiridos durante el primer ciclo. No olvidemos que se trata de un ejemplo y que, según el contexto de la intervención, podrían ser más adecuados otros criterios.

El nivel de este aumento podría medirse mediante la observación de la evolución de las calificaciones de los alumnos en el conjunto de las materias, o más concretamente en las dos materias que se consideren más importantes. También podría, por ejemplo, realizarse una prueba a todos los alumnos de enseñanza primaria.

13.3.4 ¿Cómo valorar el coste total del programa?

Sumar los costes directos

En este sistema de cálculo, sólo se tienen en cuenta los costes directos invertidos en la intervención. En el marco de la ayuda pública al desarrollo, suele tratarse de costes financieros: subvenciones, transferencias financieras, reducciones de impuestos, financiaciones de proyectos o de actividades, etc.

Considerar los costes indirectos

La inclusión de los costes indirectos se hace necesaria para valorar el trabajo de los funcionarios encargados de la supervisión y para el seguimiento del programa o de la intervención.

Ejemplo de costes indirectos en un programa sanitario:

Pérdida de producción: tiempo durante el cual el paciente deja de trabajar para vacunarse.

Costes sociales: reestructuración de los horarios y de las condiciones laborales de una mujer embarazada en el marco de un programa de lucha contra la prematuridad.

Considerar otros tipos de costes

Cuando la puesta en práctica de un proyecto requiera otros gastos de importancia, puede que resulte necesario añadir un grado más de complejidad al cálculo de los costes. Por ejemplo incluyendo la falta de ganancias o beneficios causada por el hecho de no haber destinado a otros fines la financiación pública de que se trate (coste de pérdida de oportunidad).

13.3.5 ¿Cómo medir los efectos del programa?

Evaluación *ex ante*

El evaluador debe prever de forma rigurosa los resultados cuantitativos previsibles objeto de la valoración. Según la complejidad de la intervención, puede ser necesario recurrir a un método de simulación.

Evaluación *ex post*

El evaluador puede emplear técnicas empíricas si dispone de datos primarios suficientes y fiables. Si no es así, debe estimar los resultados cuantitativos que en efecto se hayan conseguido a partir de datos secundarios.

13.3.6 ¿Cómo establecer la relación entre los costes y la eficacia?

Para realizar el análisis se requieren elementos estables con los que poder establecer comparaciones:

- Entre diferentes intervenciones con objetivos similares en un mismo país
- Entre intervenciones de la misma naturaleza en contextos similares
- Entre los resultados obtenidos y una situación en la que no haya habido intervención, etc.

Comparación entre programas:

Cuando se trata de comparar programas distintos con resultados idénticos se utiliza como parámetro el criterio del coste comparativo.

Cuando, con vistas a un mismo objetivo, se trata de comparar distintos tipos de intervención con el mismo coste, el análisis se basa en elementos cualitativos.

13.4 ¿Qué recursos se necesitan?

Figura 55 - Recursos necesarios

En tiempo	El tiempo necesario para la aplicación del análisis depende de los datos técnicos y financieros disponibles. Cuando son accesibles, el análisis puede realizarse en cuestión de días. En caso contrario, puede que la recopilación de estos datos implique un tiempo considerable.
Humanos	Este análisis puede ser llevado a cabo por los evaluadores. Es aconsejable que al menos uno de ellos tenga algo de experiencia previa. Por otro lado, los evaluadores deberán contar con la colaboración de expertos en el país en cuestión, especialmente para garantizar la pertinencia del criterio elegido.
Económicos	Según los datos disponibles, la recopilación y la reconstitución de la información pueden requerir recursos importantes. No hay que olvidar considerar el coste que pueda implicar la participación de expertos.

13.5 ¿Cuáles son las ventajas y los límites de esta herramienta?

Figura 56 - Ventajas y límites

Ventajas	Herramienta de evaluación *ex ante* sencilla y eficaz para comparar medidas o programas distintos con los mismos objetivos. Herramienta pedagógica y de comunicación que reduce los resultados obtenidos a un único indicador cuantificable. Visibilidad de la eficacia de una intervención.
Límites	El análisis coste-eficacia se centra en una sola dimensión, el efecto principal de la intervención, lo que supone una simplificación en la valoración de la eficacia de los distintos resultados previstos por la intervención. Así pues, cuando el objetivo de la intervención es muy amplio y su consecución implica efectos paralelos, este análisis puede ser inadecuado o demasiado parcial. Análisis de la eficacia y no de la pertinencia. El método se hace más denso y complejo en un marco *ex post* que en una situación *ex ante* ya que la puesta en práctica de una intervención puede implicar costes y efectos no previstos en un principio. La recopilación de los datos relativos a los efectos y a los costes imprevistos suele ser tarea complicada.

13.6 Listas de verificación de la utilización de la herramienta

Lista de verificación para los evaluadores

- ¿La selección del criterio de comparación se ha discutido y debatido con los responsables y socios de la política evaluada (o del sector analizado)?
- ¿Han especificado adecuadamente los evaluadores las hipótesis previas que les han conducido a la realización de este análisis coste-eficacia?
- ¿El indicador elegido para medir los resultados obtenidos ofrece realmente una respuesta satisfactoria respecto del criterio?
- ¿Se ha discutido la elección de este indicador?
- ¿Se ha podido describir de forma concreta y rigurosa cómo sería la situación sin la intervención (prevista o ya realizada)?
- ¿Se han tenido debidamente en cuenta los recursos aportados por otros donantes?
- ¿Se han podido evaluar los costes de la intervención con la suficiente precisión?
- ¿Los evaluadores han tenido en cuenta las incertidumbres y los márgenes de error en la valoración de los costes y de los resultados?
- ¿El cálculo de los costes y de los resultados se ha ajustado al factor tiempo?
- ¿Se han tenido en cuenta todos los efectos?
- ¿Se han cuantificado los efectos cualitativos?
- ¿Pueden posibles errores u omisiones en la valoración de los costes o de los efectos invalidar los resultados?
- ¿Son suficientes las diferencias entre las alternativas como para argumentar la decisión tomada?

Lista de verificación para los responsables

- ¿Ha permitido el análisis coste-eficacia emitir un juicio válido para la evaluación?
- ¿La selección del criterio de comparación se ha discutido y debatido con los responsables y socios de la política evaluada (o del sector analizado)?
- ¿Los evaluadores han tenido en cuenta las incertidumbres y los márgenes de error en la valoración de los costes y de los resultados?
- ¿El cálculo de los costes y de los resultados se ha ajustado al factor tiempo?
- ¿Son suficientes las diferencias entre las alternativas como para argumentar la decisión tomada?

Lista de figuras

Figura 1 - Funciones y polivalencia de las herramientas 10

Figura 2 – Análisis de los problemas en el ciclo del proyecto y en el ciclo de la estrategia 15

Figura 3 – Relaciones entre los problemas, las causas y los objetivos 16

Fiágura 4 - Etapas de la elaboración de un diagrama 18

Figura 5 - Diagrama de los problemas identificados en el sector del transporte de Tanzania 19

Figura 6 - Recursos necesarios 20

Figura 7 - Ventajas y límites 21

Figura 8 – Lógica de los diagramas de objetivos y de efectos . 24

Figura 9 - Elementos constitutivos del diagrama de objetivos 25

Figura 10 - Ejemplo de la estrategia de la CE en Tanzania 29

Figura 11 - Recursos necesarios 31

Figura 12 – Ventajas y límites 32

Figura 13 - Etapas de la construcción de un diagrama de decisiones 37

Figura 14 - Selección de los objetivos 38

Figura 15 - Ejemplo de diagrama de decisiones. La elaboración de la estrategia de la Comisión en Tanzania 2000-2007 41

Figura 16 - Recursos necesarios 43

Figura 17 - Ventajas y límites 44

Figura 18 - La entrevista individual en evaluación 48

Figura 19 – Recursos necesarios 52

Figura 20 – Ventajas y límites 53

Figura 21 – Utilización del focus group en evaluación 56

Figura 22 - Esquema global de aplicación del focus group 58
Figura 23 - Recursos necesarios..... 62
Figura 24 - Ventajas y límites..... 63
Figura 25 - Esquema general de aplicación de la encuesta de cuestionario..... 67
Figura 26 - Condiciones para la utilización de la herramienta en evaluación..... 68
Figura 27 - Recursos necesarios..... 72
Figura 28 - Ventajas y límites..... 73
Figura 29 - Tres criterios clave para el funcionamiento del panel de expertos 77
Figura 30 – Funciones del presidente del panel de expertos..... 79
Figura 31 – Recursos necesarios..... 80
Figura 32 – Ventajas y límites..... 81
Figura 33 - Elementos constitutivos del estudio de caso 84
Figura 34 - Esquema general de aplicación del estudio de caso 85
Figura 35 - Elementos del protocolo de actuación para un estudio de caso..... 87
Figura 36 - Recursos necesarios..... 89
Figura 37 - Ventajas y límites..... 90
Figura 38 – Ejemplo de indicadores de buen gobierno comparando Tanzania con siete países similares ... 95
Figura 39 – Tipología de los indicadores 96
Figura 40 - Recursos necesarios..... 102
Figura 41 – Ventajas y límites..... 103
Figura 42 - Lógica del análisis SWOT 105
Figura 43 - Esquema general de aplicación del análisis SWOT 106
Figura 44 - Puntos importantes que hay que tener en cuenta durante la selección de los participantes 107
Figura 45 - Cuadro SWOT elaborado a partir de documentos estratégicos de la Comisión Europea de 2002 para la

evaluación de país de Tanzania por parte de EuropeAid (2005) 110
Figura 46 – Relación entre los factores del análisis SWOT 111
Figura 47 - Recursos necesarios..... 112
Figura 48 - Ventajas y límites..... 113
Figura 49 - Etapas de la aplicación del análisis multicriterio .. 117
Figura 50 - Tabla con los resultados del estudio de los impactos de las acciones en relación con los criterios..... 121
Figura 51 - Recursos necesarios..... 122
Figura 52 - Ventajas y límites..... 123
Figura 53 - Esquema general de los posibles usos del análisis coste-eficacia..... 127
Figura 54 - Esquema general de aplicación del análisis coste-eficacia 128
Figura 55 - Recursos necesarios..... 132
Figura 56 - Ventajas y límites..... 133