

Oficina de Evaluación del PNUD

# **Lineamientos para evaluadores de resultados (outcome evaluators)**

**Serie Monitoring and Evaluation Companion No. 1**

**Lineamientos para evaluadores de resultados:  
Serie temática sobre seguimiento y evaluación No. 1**

Oficina de Evaluación  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
One United Nations Plaza, New York, NY 10017

Sitio web: [www.undp.org/eo/](http://www.undp.org/eo/)

© Derechos de autor 2002, Oficina de Evaluación del PNUD

# Índice

## Introducción

### Sección I

#### Fundamentación de la evaluación de resultados

- A. Concepto y objetivos
- B. Principios rectores
  - 1. Preeminencia del resultado
  - 2. Recetas flexibles
  - 3. Creación de conciencia
- C. Evaluación de resultados versus evaluación de proyectos
- D. Importancia del seguimiento de los resultados para la evaluación de resultados

### Sección II

#### Metodología de la evaluación de resultados

- A. Categorías de análisis
  - Primer paso: Determinar el estado del resultado
  - Segundo paso: Analizar los factores que afectan el resultado
  - Tercer paso: Evaluar las contribuciones del PNUD
  - Cuarto paso: Evaluar a los socios o asociados para modificar el resultado
- B. Recolección y análisis de datos
- C. Fijación de la agenda
- D. Uso de indicadores
- E. Recomendaciones y calificación
- F. Organización del informe
  - 1. Propósito
  - 2. Preparación y presentación
  - 3. Formato

### Anexo

#### Muestra de estructura de un informe de evaluación de resultados

### Figuras

1. La cadena de resultados
2. El camino hacia los resultados
3. El camino hacia el análisis de la evaluación de resultados

### Tablas

1. Variaciones de tiempo, alcance, propósito y duración en las evaluaciones de resultados
2. Diferencias de focalización, alcance y propósito entre evaluaciones de proyectos y evaluaciones de resultados
3. Diferencias en la aplicación de criterios de evaluación a las evaluaciones de proyectos y de resultados
4. Características centrales del seguimiento de resultados y la evaluación de resultados
5. Diferencias entre enfoques cuantitativos y cualitativos
6. Ejemplos de una mezcla de enfoques en una evaluación de resultados
7. Un buen informe de evaluación es... Un informe de evaluación débil es...

**Recuadros**

1. Retos de determinar el estado del resultado
2. Retos de analizar los factores que afectan el resultado
3. Retos de evaluar la contribución del PNUD
4. Retos de evaluar los socios o asociados para modificar el resultado

## Introducción

La presente publicación, *Lineamientos para evaluadores*, es la primera de la serie temática que acompaña el *Manual de seguimiento y evaluación de resultados*. El manual provee un contexto general para el seguimiento y evaluación (S&E) basado en resultados y hace una revisión de las herramientas y técnicas de planificación y gestión de las actividades de S&E. Sin embargo, mientras que el manual está diseñado principalmente para directores/as de programas, esta publicación está dirigida especialmente a los y las profesionales que llevan a cabo las evaluaciones. Es un complemento del manual, en la medida en que ofrece orientación sobre la evaluación de resultados desde el punto de vista de los evaluadores/as.

*Lineamientos para evaluadores* presenta una revisión conceptual de la evaluación de resultados, identifica diferencias clave entre evaluaciones de resultados y evaluaciones de proyectos y ofrece un marco metodológico para la realización de evaluaciones de resultados. Asimismo, incluye una estructura de muestra de un informe de evaluación de resultados.

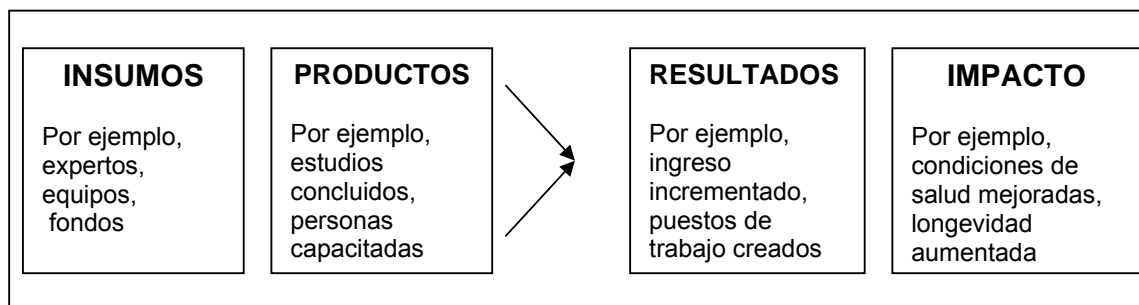
Dada su condición de recurso útil y conciso para evaluadores/as de resultados, esta publicación debe ser consultada a la primera oportunidad posible dentro del proceso de evaluación. Se recomienda a las oficinas nacionales del PNUD proporcionar una copia de los *Lineamientos para evaluadores* a sus evaluadores/as de resultados. La publicación puede distribuirse, por ejemplo, como anexo de los términos de referencia de la evaluación.

# Sección I

## Fundamentación de la evaluación de resultados

“Resultados” son los cambios de desarrollo que tienen lugar entre la culminación de los productos y el logro del impacto, y se logran en partenariatio con terceros. “Socios” son los agentes o actores con los cuales el PNUD mantiene, o desea mantener, una relación sustantiva en la búsqueda de resultados comunes. Los socios pueden incluir a las partes interesadas, si éstas también trabajan en pos del logro del resultado; a los beneficiarios de las acciones orientadas a resultados; así como a las instituciones donantes involucradas de alguna manera con el PNUD en la consecución del resultado. La Figura 1 ilustra la forma en que los productos y resultados se relacionan entre sí durante el proceso de alcanzar los resultados.

**Figura 1. La cadena de resultados**

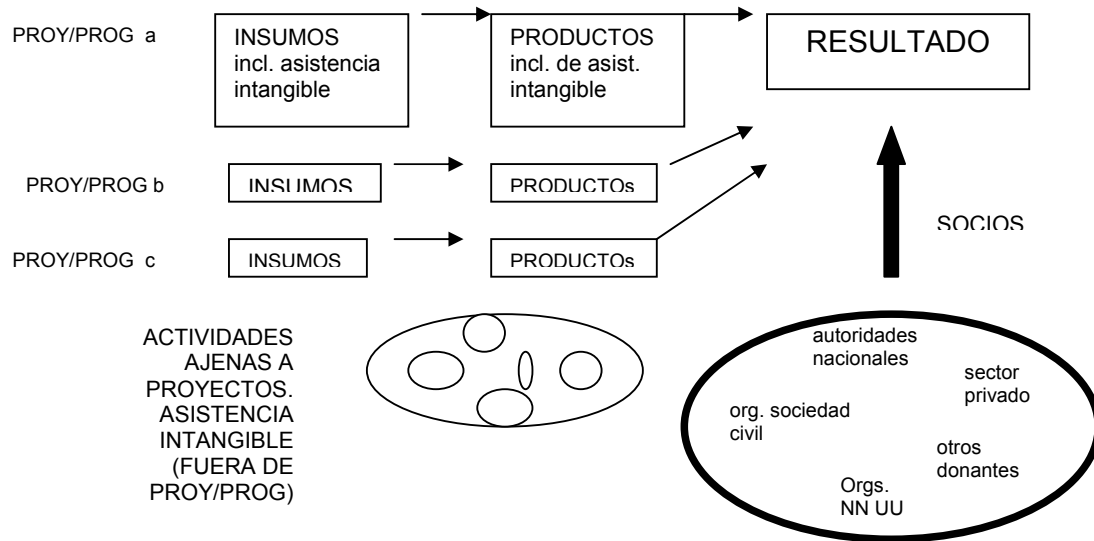


En el pasado, el PNUD frecuentemente centraba la evaluación de sus intervenciones en el nivel de insumos y productos. Hoy, la focalización de las evaluaciones del PNUD se centra en los **resultados**, dado que este nivel de análisis arroja más información acerca de cuán eficaces son las actividades del PNUD para lograr cambios de desarrollo efectivos. La focalización en los resultados augura asimismo plazos más cortos y eslabonamientos más crebles entre las acciones del PNUD y su eventual efecto que la focalización en el nivel de la mejora general en la vida de las personas, que entraña impactos de mucho más largo plazo y más difusos. (Ver la Sección C sobre las diferencias entre evaluaciones de resultados y evaluaciones de proyectos.)

### A. Concepto y objetivos

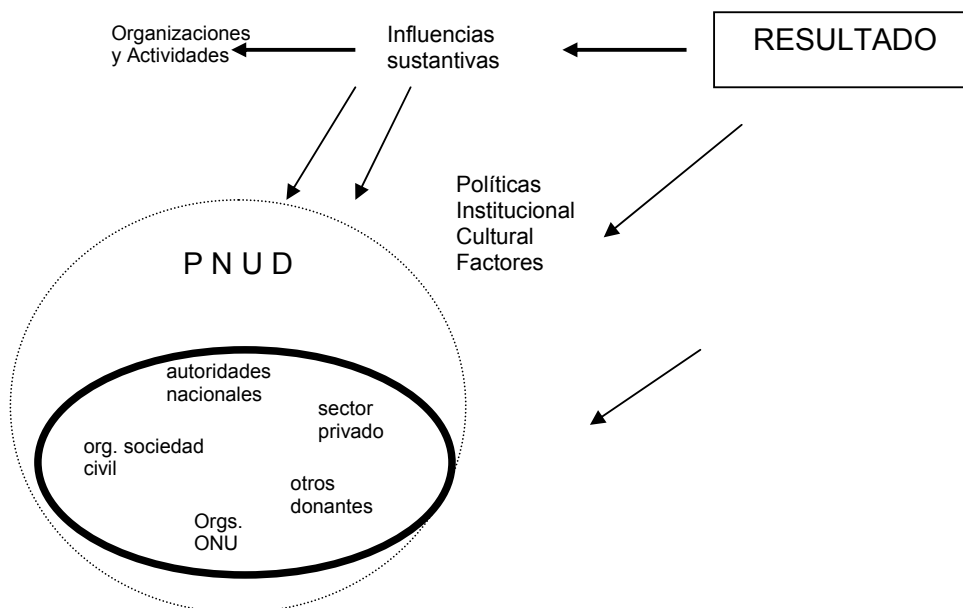
Las evaluaciones de resultados se distancian del viejo enfoque de evaluar los resultados de los proyectos contrastándolos con los objetivos de los proyectos, y se inclinan hacia la evaluación de la forma en que dichos resultados contribuyen a cambiar las condiciones de desarrollo, en conjunción con la asistencia de los socios. Los resultados son influenciados por toda la gama de actividades del PNUD – proyectos y programas, actividades no relacionadas con proyectos y asistencia “intangibles”, tanto dentro como fuera de los proyectos. Los resultados son influenciados asimismo por las actividades de otros actores del desarrollo. (Ver el Capítulo 1 del *Manual de seguimiento y evaluación de resultados* para mayor información.) La Figura 2 demuestra que muchos tipos de actividades diferentes influyen en el resultado final.

**Figura 2. El camino hacia los resultados**



Las evaluaciones de resultados funcionan de atrás para adelante, en el sentido que empiezan por el resultado. Toman el resultado como punto de partida y luego evalúan una serie de variables. Dicha evaluación se hace en distintos grados, dependiendo del propósito de la evaluación de resultados. Las variables incluyen: (a) si el resultado ha sido alcanzado o se han hecho avances hacia el mismo; (b) cómo, por qué y bajo qué circunstancias ha cambiado el resultado; (c) la contribución del PNUD a los avances hacia, o al logro de, el resultado; y (d) la estrategia de “partenariado” del PNUD en la búsqueda del resultado. Las evaluaciones de resultados no empiezan analizando proyectos, ya que este enfoque tiene pocas probabilidades de arrojar información útil o completa acerca de lo que está ocurriendo a nivel de los resultados. Más bien, como se demuestra en la Figura 3, las evaluaciones de resultados toman el resultado como su punto de partida.

**Figura 3. El camino hacia el análisis de la evaluación de resultados**



Los objetivos estándar de una evaluación de resultados consisten en extraer lecciones aprendidas, revelar hallazgos y formular recomendaciones. El grado de énfasis en dichos objetivos puede variar, dependiendo del propósito, la oportunidad, el alcance y la duración de la evaluación. Más específicamente, los **cuatro objetivos estándar de una evaluación de resultados**, y la oportunidad en que se realice cada uno de ellos durante el ciclo de un Programa Nacional, son los siguientes:

- Evaluar los avances hacia el logro del resultado (este aspecto se explorará más significativamente durante una evaluación de resultados efectuada en una etapa avanzada del Programa Nacional, aunque podría examinarse en una etapa incipiente, dependiendo de la naturaleza del resultado);
- Evaluar los factores que afectan el resultado (este aspecto podría abordarse en una etapa incipiente, a medio término o en una etapa avanzada del Programa Nacional);
- Evaluar las contribuciones clave del PNUD (los productos) a los resultados - incluyendo las contribuciones generadas como resultado de la asistencia “intangibles” proporcionada (esta información se genera como mínimo a medio término, así como en una etapa avanzada del Programa Nacional);
- Evaluar la estrategia de “partenariado” (para evaluar este aspecto puede extraerse selectivamente información útil en cualquier etapa del Programa Nacional).

Dicho de otro modo, los cuatro componentes centrales – resultado, influencias sustantivas, contribución del PNUD y modalidad de trabajo del PNUD con otros actores relevantes – se examinan en profundidad en distintos grados, dependiendo de la naturaleza del ejercicio. Los evaluadores/as de resultados pueden añadir otros objetivos, por ejemplo, aspectos relacionados con la ejecución. Sin embargo, añadir más objetivos a una evaluación alarga el tiempo de ejecución de la misma y demanda mayores recursos financieros, y los productos generados suelen ser menos detallados. (Ver los Capítulos 1 y 5 del *Manual de seguimiento y evaluación de resultados* para mayor información sobre evaluaciones de resultados.)

## **B. Principios rectores**

Las evaluaciones de resultados se guían por tres principios rectores: preeminencia del resultado, recetas flexibles y creación de conciencia. Los evaluadores/as, el personal de la oficina nacional y el personal de programas deben tener en cuenta estos principios cuando planifican, se preparan para, acometen y hacen el seguimiento de una evaluación de resultados.

### **1. Preeminencia del resultado**

Una evaluación de resultados aspira a mejorar la comprensión del resultado en sí – su estado y los factores que influyen en él o contribuyen a modificarlo. No se detiene en el nivel de insumos, actividades y otras iniciativas burocráticas, sino que desplaza la atención hacia los resultados sustantivos de desarrollo (productos y resultados) que éstos aspiran a afectar. Además, ofrece respuestas en tiempo real acerca del resultado, en vez de esperar a que el proyecto finalice y los productos hayan sido elaborados para hacer las preguntas. Dichas preguntas pueden formar parte de un “continuo de preguntas”.

Existen diferencias fundamentales entre el seguimiento de resultados y la evaluación de resultados. El seguimiento de resultados implica el seguimiento periódico de los insumos, productos y resultados. La evaluación de resultados implica formarse una opinión acerca de la **interrelación** entre los insumos y productos, de una parte, y los resultados, de la otra.

Además, es importante anotar que, aunque la evaluación de las contribuciones del PNUD y sus socios constituye un componente integral de dicho análisis, el grado exacto de atribución y rendición de cuentas entre los diversos actores no es una prioridad gravitante.

## 2. Recetas flexibles

No existe una receta oficial que dictamine la forma de llevar a cabo una evaluación de resultados. Cada evaluación tiene que ser adaptada a la naturaleza del resultado individual bajo revisión, así como a la realidad de las limitaciones de tiempo e información. El rol del evaluador/a es emitir juicios basados en su mejor opinión profesional, y no recolectar grandes volúmenes de información primaria o realizar una investigación académica metodológicamente perfecta. Una lógica burda pero universal de análisis y redacción de informes es inherente al enfoque de la evaluación de resultados. Las evaluaciones de resultados normalmente empiezan con una revisión de los cambios en el resultado en sí, proceden luego a analizar los factores pertinentes que influyen sobre el resultado, y finalmente inciden sobre la contribución del PNUD y sus socios. Culminan con sugerencias sobre cómo mejorar el abordaje del resultado.

Las evaluaciones de resultados están diseñadas para satisfacer una serie de necesidades diferentes, que van desde la obtención de información temprana acerca de la idoneidad de la estrategia de “partenariado” del PNUD o los impedimentos que interfieren con el resultado, pasando por la realización de ajustes a medio término, hasta el aprendizaje de lecciones para el siguiente ciclo del Programa Nacional. La Tabla 1 describe la forma en que el propósito de una evaluación de resultados dictaminará el alcance, la oportunidad y la duración de la evaluación.

<b>Tabla 1. Variaciones de oportunidad, alcance, propósito y duración de la evaluación de resultados</b>		
Oportunidad	Propósito* y alcance	Duración
Etapa incipiente del ciclo del Programa Nacional: primer-segundo año	*Revisar la estrategia inicial para alcanzar un resultado particularmente ambicioso <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia del resultado/los productos</li> <li>• Posicionamiento estratégico del PNUD</li> <li>• Estrategia de “partenariado” y formulación de la misma</li> </ul>	Corto plazo
Hacia la mitad del ciclo del Programa Nacional: segundo-tercer año	*Propiciar ajustes a medio término en la generación de los productos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia del resultado/los productos</li> <li>• Posicionamiento estratégico del PNUD</li> <li>• Estrategia de “partenariado” y formulación de la misma</li> <li>• Elaboración de los productos (posiblemente con los socios)</li> <li>• Posiblemente el estado del resultado y los factores que lo afectan</li> </ul>	Mediano plazo
Final del ciclo del Programa Nacional: cuarto-quinto año	*Aprender lecciones para formular el siguiente Programa Nacional <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado del resultado y factores que lo afectan</li> <li>• Relevancia del resultado/los productos</li> <li>• Posicionamiento estratégico del PNUD</li> <li>• Elaboración de productos</li> <li>• Estrategia de “partenariado”, formulación y desempeño</li> </ul>	Largo plazo

### 3. Creación de conciencia

La focalización actual en la evaluación de resultados refleja un nuevo enfoque de evaluación y revisión del PNUD. El PNUD está interiorizando la gestión basada en resultados (GBR) e integrándola a todos los niveles de los procesos y procedimientos de la organización. Como sucede con toda organización grande, tomará tiempo hasta que el PNUD y sus socios se familiaricen y se sientan cómodos con la evaluación basada en resultados. Durante algún tiempo, un fin implícito de la conducción de la evaluación de resultados será generar conciencia acerca de este nuevo enfoque. Los evaluadores/as cumplirán un importante papel en este sentido, compartiendo las lecciones aprendidas durante la aplicación de la metodología a nivel de los programas nacionales y ayudando de esta manera al PNUD a afinar las metodologías a utilizar en las evaluaciones de resultados.

#### C. Evaluación de resultados versus evaluación de proyectos

Hay varias diferencias importantes entre las evaluaciones de proyectos y las evaluaciones de resultados, en términos de **focalización**, **alcance** y **propósito**, tal como se ilustra en la Tabla 2. Las evaluaciones de resultados tienen un amplio alcance y se focalizan en los resultados para cumplir con una serie de fines centrales. Las evaluaciones de proyectos tienen un alcance muy limitado y se focalizan en los procesos e insumos de un proyecto específico para entender mejor dicho proyecto.

	Evaluación de proyectos	Evaluación de resultados
<b>Focalización</b>	En los procesos/insumos (si se lograron o no los objetivos del proyecto dentro de un sector o área geográfica y cómo)	En los resultados (si se ha alcanzado o no el resultado, por qué y cómo, así como la contribución del PNUD al cambio en una situación de desarrollo dada)
<b>Alcance</b>	Muy específico, limitado a los objetivos, insumos, producto y actividades del proyecto	Amplio; comprende el resultado y la medida en que los programas, proyectos, la asistencia intangible, las intervenciones de los socios y las sinergias entre socios contribuyeron al logro del mismo
<b>Propósito</b>	Basado en proyectos, mejorar la ejecución, redireccionar proyectos futuros en la misma área	Aumentar la eficacia del desarrollo, ayudar a la toma de decisiones, apoyar el diseño de las políticas públicas, redireccionar la asistencia futura del PNUD, sistematizar enfoques innovadores de desarrollo humano sostenible

Además, hay diferencias entre los dos tipos de evaluaciones en términos de cómo se aplican los **criterios de evaluación**, tal como se demuestra en la Tabla 3.

Criterios	Evaluación de proyectos	Evaluación de resultados
<b>Relevancia</b>	¿El proyecto es relevante para el mandato del PNUD, las prioridades nacionales y las necesidades de los beneficiarios?	La evaluación de la relevancia en una evaluación de resultados se orienta más hacia el posicionamiento estratégico y la focalización del PNUD en un puñado de resultados clave. La definición del resultado es un ejercicio estratégico que se guía por las prioridades nacionales.
<b>Eficacia</b>	¿Se han logrado, o se prevé que se lograrán, los objetivos del proyecto?	¿Se ha logrado el resultado o se han hecho avances hacia el logro del mismo? ¿El PNUD ha realizado contribuciones significativas en términos de productos estratégicos?

<b>Eficiencia</b>	¿Hasta qué punto se derivan los productos del proyecto del uso eficiente de los recursos?	En el caso de un resultado es más complicado medir la eficiencia. Un posible método estriba en estimar los recursos (proyecto, asistencia intangible) que el PNUD invierte en el logro del resultado. Otro consiste en estimar la magnitud de la contribución del PNUD al resultado, frente a la de sus socios.
<b>Grado de cambio<sup>1</sup></b>	¿Cuáles fueron los cambios positivos o negativos, intencionales o no, generados por la intervención del proyecto?	En este caso, la aplicación del criterio se asemeja a la de la evaluación de proyectos, en el sentido que una evaluación de resultados examinará los cambios positivos o negativos, intencionales o no, generados – en la medida en que no hayan sido recogidos ya en una revisión de la eficacia de la contribución del PNUD.
<b>Sostenibilidad</b>	¿Continuarán los beneficios/las actividades después del cierre del proyecto?	¿El cambio positivo que ha tenido lugar en la situación de desarrollo se mantendrá/continuará en el futuro? Se trata de la sostenibilidad de la totalidad de la asistencia proporcionada y de la capacidad para mantener, administrar y garantizar el desarrollo.

Las evaluaciones de resultados no rempazan a las evaluaciones de proyectos, que siguen desempeñando un rol aunque ya no sean obligatorias. Muchas oficinas nacionales continuarán realizando evaluaciones de proyectos debido a que éstas arrojan información provechosa acerca de las modalidades de ejecución y las estructuras administrativas de los proyectos, así como sobre el logro de productos inmediatos. En el futuro, las evaluaciones de proyectos estarán más orientadas a los resultados. Se esperará que los evaluadores/as identifiquen las contribuciones del proyecto a los avances en el resultado correspondiente. Este giro de focalización no significa que los proyectos o su ejecución sean olvidados. Antes bien, se contará con un sistema de seguimiento mejorado, que debe suministrar una mayor cantidad de información “en tiempo real” acerca de las dificultades administrativas y de ejecución detectadas a nivel de los proyectos.

La cantidad de tiempo requerida también es diferente. Las evaluaciones de resultados tienen un alcance y una complejidad mayores, de manera tal que requieren más tiempo y mayores recursos humanos y financieros para llevarse a cabo que las evaluaciones de proyectos. Incluso un ejercicio más “liviano”, efectuado en una etapa incipiente del programa nacional, supone más exigencias, mientras que un ejercicio más “pesado” toma mucho más tiempo y requiere de la participación de mucha gente. Desde la perspectiva de los evaluadores/as, el tiempo requerido para culminar una evaluación de resultados dependerá del propósito, el alcance y la oportunidad en que se realice la evaluación, así como de la calidad de la formulación del resultado, la magnitud de las contribuciones del PNUD al resultado y el tiempo que el PNUD lleve trabajando en el resultado.

#### **D. Importancia del seguimiento de resultados para la evaluación de resultados**

Las evaluaciones de resultados se sustentan en datos generados por medio del seguimiento de los resultados, así como en información de otras fuentes externas para fines de validación y credibilidad (por ejemplo, el Informe Anual Orientado a los Resultados o ROAR). Las evaluaciones de resultados refuerzan el seguimiento de resultados, ya que sirven como fuente de lecciones que pueden ser aplicadas luego de realizar afinamientos innovadores a la función de seguimiento (por ejemplo, identificar indicadores apropiados para futuros proyectos). La Tabla 4 hace una comparación entre seguimiento de resultados y evaluación de resultados.

<sup>1</sup> El criterio tradicional de “impacto” del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) ha sido variado aquí a “grado de cambio”, a fin de evitar confusiones con el sentido de “impacto” de la gestión basada en resultados, que significa un cambio de desarrollo a largo plazo y a nivel nacional.

<b>Tabla 4. Características clave del seguimiento de resultados y la evaluación de resultados</b>		
	Seguimiento de resultados	Evaluación de resultados
<b>Objetivo</b>	Se hace un seguimiento a los cambios desde las condiciones de la línea de base hasta el resultado deseado y se identifican los impedimentos.	Se validan los resultados que fueron alcanzados, cómo y por qué fueron o no fueron alcanzados.
<b>Focalización</b>	La focalización recae sobre los productos de los proyectos, programas, alianzas y actividades de asistencia intangible y su contribución al resultado.	Se compara el logro del resultado programado con el del resultado deseado. La focalización recae sobre el cómo y el por qué los productos y estrategias contribuyeron al logro del resultado. Se incide sobre los aspectos de relevancia, eficacia, sostenibilidad e impacto.
<b>Metodología</b>	Se hace un seguimiento y se evalúa el desempeño y los avances hacia el resultado mediante una comparación de los indicadores a través del tiempo y discusiones con los socios.	Se evalúa el logro del resultado, el rol del PNUD y la estrategia de “partenariado”, comparando los indicadores antes y después de la intervención. Se parte de datos generados mediante el seguimiento de los resultados y otras informaciones de fuentes externas.
<b>Conducción</b>	Permanente y sistemática por parte de los directores/as de programas, el personal y socios clave del PNUD.	Limitada en el tiempo, periódica, en profundidad. Evaluadores/as externos y socios.
<b>Uso</b>	Se alerta a la dirección sobre los problemas en los avances y en la entrega de los productos y se ofrece opciones de medidas correctivas.	Se ofrece a la dirección opciones de estrategia y políticas públicas; se suministra una base para el aprendizaje y se comprueba la rendición de cuentas.

La evaluación de resultados depende de un buen seguimiento. En el pasado, el seguimiento se focalizaba en los insumos y actividades del PNUD. En el futuro, la información obtenida mediante seguimiento que se suministre a los evaluadores/as de resultados se focalizará más en el nivel de los productos y resultados. Incluso si no existen buenas líneas de base, indicadores o seguimiento de los resultados, los evaluadores/as de resultados pueden hacer uso de información contextual, los documentos de los proyectos e información suministrada por los socios. Dicha información puede ayudar a aproximar las líneas de base y diagramar los avances hacia los resultados (ver el Capítulo 6 del *Manual de seguimiento y evaluación de resultados* para mayor información sobre indicadores).

## Sección II

### Metodología de la evaluación de resultados

#### A. Categorías de análisis

Las evaluaciones de resultados comprenden cuatro categorías de análisis:

1. Estado del resultado
2. Factores que afectan el resultado
3. Contribuciones del PNUD al resultado
4. Estrategia de “partenariado” del PNUD

Estas categorías coinciden con los cuatro objetivos estándar de una evaluación de resultados mencionados en la Sección I (esto es, evaluar los avances hacia el resultado, evaluar los factores que afectan el resultado, evaluar las contribuciones clave del PNUD a los resultados, evaluar la estrategia de “partenariado”).

Estas cuatro categorías de análisis varían, dependiendo de qué es lo que la oficina nacional y las partes interesadas esperan obtener de la evaluación. En un caso, por ejemplo, el propósito de la evaluación podría ser **validar** que el resultado seleccionado sea efectivamente relevante para las necesidades del país y que la estrategia de “partenariado” sea apropiada. En este caso, las categorías dos y cuatro serían las categorías principales de análisis, en que la categoría uno cumpliría un papel menos importante y la categoría tres casi no cumpliría ningún rol. En otro caso, el propósito de la evaluación podría ser detectar en una etapa temprana los impedimentos que interfieren con la elaboración de los productos, a fin de propiciar **ajustes de medio término**. En ese caso, las categorías tres y cuatro adquirirían mayor importancia. Finalmente, en otro ejemplo el propósito podría ser **extraer lecciones** acerca de la contribución del PNUD a un resultado dado a lo largo del ciclo del documento del Programa Nacional, a fin de diseñar una estrategia de asistencia mejorada para el siguiente Programa Nacional. En ese caso, la categoría tres cobraría mayor importancia, mientras que las otras tres categorías serían examinadas con igual profundidad.

Estos lineamientos toman como norma la situación en la cual el PNUD (1) se dispuso a afectar un resultado tal como estaba descrito en el Marco de Resultados Estratégicos (SRF) o algún otro documento, (2) elaboró una estrategia para hacerlo con sus productos y en tándem con los socios, y (3) tuvo éxito en afectar el resultado. Cabe anotar, sin embargo, que hay excepciones a esta regla. En algunos casos, el PNUD puede no tener la intención de afectar un resultado determinado pero lo hace de todas maneras. En otros, el PNUD puede haber tenido la intención de afectar un resultado determinado pero no tiene éxito debido a una variedad de factores.

#### Primer paso: Determinar el estado del resultado

Las evaluaciones de resultados derivan su “autoridad” del uso del resultado como punto de partida. La red de análisis se tiende muy ampliamente para cubrir todo lo que se ha hecho – dentro del ámbito del proyecto y más allá de éste – que pueda ser percibido como una influencia sobre el resultado en cuestión.

El primer paso de una evaluación de resultados es que los evaluadores/as determinen el estado del resultado. Los evaluadores/as deben seguir los siguientes pasos:

1. Empezar con el **SRF** para una descripción del resultado deseado, la **línea de base** para el resultado y los **indicadores y referentes**. Obtener información de la oficina nacional, la cual provendrá del seguimiento y los informes sobre el resultado. Esto ayudará a informar a los evaluadores/as si el cambio ha tenido o no lugar.
2. Obtener **información contextual** más allá de aquella que el PNUD haya recabado. Antes de organizar una evaluación de resultados, la oficina nacional habrá llevado a cabo una recolección preliminar de datos (datos contextuales así como evaluaciones, informes de seguimiento, etc.) y, dependiendo de la oficina nacional, posiblemente habrá empezado a analizar la información. Una evaluación de resultados no solamente está pensada para aprovechar información específica del PNUD acerca del resultado, sino también para derivar información contextual de otras fuentes, que detallen las tendencias en la formulación de las políticas públicas, los cambios en los índices de desarrollo humano a través del tiempo y otros cambios.
3. Examinar la información contextual y las líneas de base contenidas en los **documentos de los proyectos**, el documento **Marco de Cooperación del País o CCF** (para los programas más antiguos) o **Programa Nacional** (para los programas más nuevos), la Evaluación Común del País/el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (**CCA/UNDAF**) y otras fuentes. Estos documentos se refieren al resultado propiamente dicho - en oposición a lo que el PNUD está haciendo respecto de él - y a cómo era concebido éste en determinados momentos, antes de las intervenciones del PNUD. La sección de análisis situacional tanto del Programa Nacional como del documento del proyecto, por ejemplo, podrían suministrar información valiosa así como hipervínculos a otras fuentes de información.
4. Emplear una metodología para **validar la información** acerca del estado del resultado, extraída selectivamente de fuentes contextuales como el SRF o los informes de seguimiento. Para ello, los evaluadores/as pueden recurrir a entrevistas o cuestionarios durante el transcurso de la evaluación, buscando recoger las percepciones de personajes clave respecto de una serie de temas, entre otras cosas su percepción respecto de si un resultado ha variado o no. Por ejemplo, una evaluación de resultados que incida sobre el resultado “eficacia, rendición de cuentas y transparencia mejoradas en la recaudación de impuestos y la ejecución del presupuesto a nivel del Estado” podría recoger la opinión de administradores públicos y autoridades fiscales, colectivos ciudadanos y ciudadanos “promedio”, a fin de determinar si consideran que se han hecho o no avances hacia ese resultado en el período de tiempo correspondiente.
5. Explorar los **indicadores** de resultados preseleccionados, ir más allá de éstos para explorar otros indicadores de resultados posibles y determinar si efectivamente se ha hecho un seguimiento constante de los indicadores. El único o los dos únicos indicadores contemplados en el SRF tienen pocas posibilidades de arrojar evidencia suficientemente relevante de cambios en el resultado. Con el tiempo, se espera que el seguimiento de los resultados a través del SRF llevará a una modificación de los propios indicadores de resultados. La alineación del SRF y otros instrumentos de planificación y gestión del PNUD debe ser vista como un proceso iterativo que funciona en dos direcciones.
6. Realizar una **crítica constructiva de la formulación del resultado** (y los indicadores asociados). Esto forma parte del alcance de la evaluación de resultados. Los evaluadores/as pueden y deben hacer recomendaciones acerca de cómo mejorar el enunciado del resultado en términos de claridad conceptual, credibilidad

de su asociación con operaciones del PNUD y perspectivas para recolectar evidencia.

#### Recuadro 1. Retos de determinar el estado del resultado

? Los evaluadores/as enfrentarán una serie de retos, especialmente a corto plazo, para determinar el estado del resultado. En primer lugar, puede haber una **falta de información sobre el resultado** (por ejemplo, información de línea de base y/o información sobre los avances y el estado del resultado que normalmente hubiera sido recogida mediante el seguimiento del resultado). Puede haber **debilidades** en los indicadores, líneas de base y metas, por ejemplo, que no satisfagan los criterios “SMART”<sup>2</sup> o no hayan sido sometidos a un seguimiento permanente. En esos casos, los evaluadores/as deberán consultar con otras fuentes de información, por ejemplo, los documentos de los proyectos, el CCF/Programa Nacional y fuentes distintas al PNUD para recolectar una línea de base alternativa e información alternativa sobre los indicadores.

En segundo lugar, en esta etapa incipiente de ejecución del marco SRF, las formulaciones de resultados pueden no ser muy “compactas” o coherentes. Las formulaciones de resultados pueden presentar debilidades, por ejemplo, enunciados poco claros acerca del cambio de desarrollo deseado, prioridades nacionales de desarrollo mal reproducidas o vinculación poco realista del resultado con las actividades del PNUD. Estas debilidades pueden forzar a los evaluadores/as a **deconstruir el resultado**. Un resultado puede tener varias dimensiones que no pueden ser reunidas en un único indicador o un juicio de valor coherente. En estos casos, puede ser aconsejable deconstruir el resultado, separando sus distintas partes, o centrarse más en los cambios a nivel local o institucional implícitos en el resultado, antes que en los cambios a nivel general, agregado y nacional. Esta deconstrucción reconoce la existencia de cambios que constituyen aspectos “reales” y materiales del desarrollo, pero que no necesariamente pueden ser considerados como generadores de impacto a nivel de agregados nacionales. El concepto de deconstruir resultados puede ser especialmente pertinente para los aspectos del desarrollo que tienen que ver con la reforma institucional o de las políticas públicas (por ejemplo, cambios en la planificación física, los reglamentos, las estrategias de asignación de recursos o la organización de la prestación de servicios públicos a nivel provincial o municipal).

Otro reto se deriva del uso de un **enfoque basado en proyectos** para abordar las evaluaciones de resultados. Cuando el eslabonamiento entre los proyectos o programas y los resultados que figuran en el SRF no está claro, es posible que resulte inviable tomar un resultado como punto de partida de una evaluación. En estos casos puede emplearse un enfoque alternativo, que consiste en identificar un proyecto primero, y recién después un resultado al cual el proyecto puede haber contribuido de manera plausible. En el SRF, es posible que el resultado no haya sido formalmente vinculado al proyecto en cuestión. En ese caso se llevaría a cabo una **evaluación de proyectos orientada a los resultados**. Ésta examinaría los productos generados por el proyecto del PNUD, la estrategia de “partenariado” utilizada por el proyecto y los efectos que ambos factores han tenido en el resultado en cuestión.

Se espera que en el transcurso de los próximos años la interiorización de la gestión basada en resultados (GBR) y el uso del SRF como una herramienta de planificación estratégica llevarán a la formulación de la asistencia del PNUD desde el punto de vista del resultado. El resultado será integrado a herramientas de planificación como el CCF/Programa Nacional y los documentos de los proyectos, facilitando enormemente el hecho de tomar el resultado como punto de partida de las evaluaciones de resultados y eliminando la necesidad de efectuar evaluaciones de proyectos orientadas a los resultados.

<sup>2</sup> *Specific* (específicos), *Measurable* (mensurables), *Agreed* (acordados), *Realistic* (realistas) y *Time-Bound* (limitados en el tiempo), *N.T.*

## Segundo paso: Examinar los factores que afectan el resultado

El análisis de los factores que afectan el resultado es la pieza central de la evaluación de resultados desde el punto de vista intelectual. Una comprensión exhaustiva de los factores que influyen en los resultados es la justificación de cualquier intervención de desarrollo y de la intervención del PNUD – acortando la distancia entre “lo que se necesita” y “lo que se puede hacer”. Examinar los factores que influyen sobre un resultado pone a prueba la hipótesis de desarrollo que ha formulado el PNUD, así como sus supuestos subyacentes. Hacerlo requiere de madurez analítica, un conocimiento sustantivo del desarrollo y afinidad con las realidades del entorno cultural, político e institucional a nivel nacional. Los factores que influyen sobre el desarrollo son múltiples y complejos, se relacionan entre sí y varían constantemente.

Examinar los factores que influyen sobre el resultado constituye el segundo paso de análisis de la evaluación de resultados. Los evaluadores/as deben seguir los siguientes pasos:

1. Utilizar en la medida de lo posible la **recolección de información** y el **análisis** ejecutados por la oficina nacional previamente a la evaluación de resultados, tal como se indicó en el primer paso. Los evaluadores/as posiblemente requieran además “actuar por su cuenta” en esta categoría de análisis en particular, a fin de obtener una mejor comprensión de la forma en que un resultado ha sido influenciado. Esto podría incluir, entre otras cosas, hablar con expertos sobre el terreno, consultar con distintas fuentes de información y conversar con los socios.
2. Identificar los **factores contribuyentes más importantes** que “empujan” el cambio. No identificar o procesar todos los factores concebibles. Los factores contribuyentes pueden ser oportunidades proactivas que deben ser capitalizadas o restricciones negativas que deben ser eliminadas. Indicar la dirección en la cual la acción a nivel institucional o de políticas públicas tendrá el mayor resultado de desarrollo. Los evaluadores/as deben limitar su análisis a cinco o seis factores contribuyentes, de modo tal que puedan concentrarse en los factores clave.
3. Examinar **fuentes locales de conocimiento** en relación con los factores que influyen en el resultado. Sintetizar la documentación existente sobre el desarrollo nacional tal como se refleja en el análisis del gobierno, las instituciones donantes, ONG, círculos académicos y “*think tanks*”. Los evaluadores/as no deben intentar desarrollar sus propias teorías acerca de la dinámica del desarrollo nacional, ni tampoco deben transplantar soluciones tipo “molde de galletas” de otros lugares. Sin embargo, tampoco deben ser constreñidos para expresar sus propias ideas o destacar las áreas en que se detecten vacíos en la reserva de conocimiento local.
4. Resolver el problema del **efecto no intencional** que está teniendo el PNUD o el no logro del efecto deseado. Por ejemplo, una evaluación que se ocupe del resultado del proceso de descentralización podría constatar que el resultado no está progresando debido a que los funcionarios públicos están tan mal pagados que se ven obligados a generar sus propios ingresos, restringiendo el desempeño de sus funciones. Este tipo de información, por ejemplo, ayudaría a los evaluadores/as a conciliar su constatación de la imposibilidad de lograr el **resultado** con sus hallazgos en el sentido que los **productos** del PNUD fueron presentados en fecha. En el caso que nos ocupa, podrían explicar que los productos planeados no eran los más relevantes, a la luz de los importantes factores contextuales que influyeron en el resultado.

<b>Recuadro 2. Retos de examinar los factores que afectan el resultado</b>
--

? Una serie de factores externos (exógenos) puede influir sobre el resultado, muchos sin guardar relación alguna con las intervenciones del PNUD. Los evaluadores/as deben guiarse por líneas de base de buena calidad, datos de seguimiento adecuados, buena información provista por los socios y su propio criterio para determinar qué cosas son relevantes y cuáles no lo son. En ausencia de dicha información, los evaluadores/as pueden hacer uso de una combinación de percepción, cuantificación y documentación para establecer si el cambio ha ocurrido o no, y en qué medida puede ser atribuido de manera creíble. Se trata de un proceso subjetivo y cualitativo, que depende de la calidad del evaluador/a individual y del número de fuentes consultadas.

El **tiempo** requerido para abordar adecuadamente el aspecto de los factores contribuyentes es un tema aparte. Oficinas nacionales y evaluadores/as deben considerar en su plan de trabajo un plazo apropiado para realizar un estudio integral de los factores contribuyentes. Sin embargo, no se aconseja dedicar demasiado tiempo a esta categoría de análisis, que puede llevar a los evaluadores/as a “empantanarse” en minucias.

### Tercer paso: Evaluar la contribución del PNUD

Las contribuciones del PNUD a cambiar el resultado adoptan la forma de productos, generados como parte de toda la gama de actividades e iniciativas, tanto en el marco de proyectos como fuera de éstos. Para el PNUD, la unidad de recuento para influir sobre los resultados es la estrategia general de la oficina nacional – que comprende toda la gama de proyectos y programas; asesoría y diálogo sobre políticas públicas, intermediación y trabajo de incidencia.

Evaluar la contribución del PNUD a los resultados es el tercer paso de análisis de la evaluación de resultados. Los evaluadores/as deben seguir los siguientes pasos:

1. Determinar si **la estrategia y la gestión** de las operaciones generales en el país por parte del PNUD parecen estar coherentemente centradas en los cambios a nivel de resultados. Alinear los diversos instrumentos de planificación de programas, gestión, informes y “partenariado” del PNUD requiere tiempo. Esto es de esperar, al igual que lo es la necesidad de fortalecer gradualmente la comprensión de la lógica y la metodología de la evaluación de resultados entre el personal y las partes interesadas. En el futuro cercano, los evaluadores/as posiblemente desearán formular preguntas como las siguientes: ¿La gestión se centra en los resultados o se circunscribe a los productos? ¿Las discusiones con el gobierno se centran en los resultados? ¿Puede el personal articular la estrategia orientada a los resultados?
2. Verificar si la planificación y la gestión internas de diferentes intervenciones por parte del PNUD han sido **alineadas para explotar sinergias** que contribuyan a los resultados. Esto supone examinar los proyectos, programas y actividades que se ejecutan fuera del ámbito de los proyectos o programas y evaluar si son coordinados o no de una manera que vincule sus productos al resultado en cuestión. Los evaluadores/as deben considerar una serie de preguntas: ¿Se consulta y coordina con los socios clave? ¿Se están llevando a cabo actividades comunes? ¿Se está intercambiando información entre proyectos/programas? ¿Los resultados están siendo tomados como base de la planificación de actividades conjuntas?
3. Determinar si los **productos individuales son eficaces** o no en contribuir a los resultados. Éste es quizás el paso más importante de esta categoría de análisis. El criterio central es la plausibilidad del eslabonamiento entre el PNUD y el resultado. ¿Los productos individuales son eficaces en contribuir a los resultados? Los

evaluadores/as deben centrar su análisis en aquellos productos que hayan sido – o demuestren el potencial para ser – genuinamente estratégicos en lograr avances hacia el resultado.

Un aspecto importante de la evaluación de la contribución del PNUD es **establecer la asociación entre los productos del PNUD y los resultados**. Tanto el SRF como la evaluación de resultados dependen de la credibilidad del nexo que establezcan los evaluadores/as entre productos y resultados. Esto afecta al SRF, en su calidad de marco general de la gestión de los resultados institucionales, y a la evaluación de resultados, en su condición de instrumento de revisión. La credibilidad llega a su punto más alto cuando las evaluaciones de resultados son percibidas como reveladoras antes que inventoras de eslabonamientos entre los productos y los resultados. El evaluador/a debe consignar de manera explícita, en la medida de lo posible, la “cadena de causalidad” que revela eslabonamientos creíbles entre los productos del PNUD y los resultados.

Aunque distintos niveles de credibilidad serán evidentes, rara vez se dispondrá de “pruebas” científicas. Esto es especialmente cierto a la luz de los factores externos (exógenos) que pueden haber influido en los cambios en el resultado. En la evaluación de la contribución de los productos del PNUD a los resultados, el imperativo metodológico es la **plausibilidad de la asociación**. Ésta se establece con base en la mejor opinión profesional de los evaluadores/as y se sustenta en el análisis de la información y las percepciones. La fuerza de los eslabonamientos entre los productos del PNUD y el resultado se encuentra directamente relacionada con la calidad de la formulación del resultado. Establecer una asociación plausible es más fácil cuando un resultado ha sido formulado de manera compacta o deconstruido en varias partes más pequeñas.

En algunos casos, sin embargo, los evaluadores/as pueden descubrir que es más fácil establecer un eslabonamiento claro y directo entre los productos del PNUD y los **resultados “intermedios”**, es decir, que no llegan a alcanzar el nivel de cambio de desarrollo que figura en los resultados del SRF. Los resultados intermedios pueden ser resultados válidos que producen una mejora significativa en el desarrollo a nivel local, pero que posiblemente no cambien la situación de desarrollo a nivel nacional. Establecer la plausibilidad de la asociación al nivel de los resultados “intermedios” entre los productos y los resultados entraña un reto menor– y puede ser que a dicho nivel los evaluadores/as descubran un mayor número de casos en los cuales puede distinguirse claramente que el PNUD ha marcado una diferencia. Los esfuerzos del PNUD pueden generar cambios que constituyen aspectos “reales” y materiales del desarrollo, pero que no suscitan cambios en los agregados nacionales. La evidencia no es meramente anecdótica. Sin embargo, sería poco razonable sostener que los productos del PNUD cambiaron la situación del país. Los evaluadores/as deben estar preparados, de ser necesario, para hacer este tipo de análisis en esta categoría.<sup>3</sup>

### Recuadro 3. Retos de evaluar las contribuciones del PNUD

? Los evaluadores/as de resultados enfrentan una serie de retos para evaluar las contribuciones del PNUD a los resultados. Algunos de dichos retos disminuirán con el tiempo, a medida que el PNUD interiorice la gestión basada en resultados. A corto plazo, sin embargo, pueden surgir diversas situaciones. Por ejemplo, los evaluadores/as pueden recibir el encargo de evaluar un resultado que figura en el SRF, para luego descubrir que la contribución del PNUD es más significativa en relación con **otro** resultado del SRF, frente al resultado preseleccionado. La implicancia puede ser que la

<sup>3</sup> Ver el informe de la evaluación de resultados piloto en China (junio de 2001) para mayores detalles sobre el tratamiento de los resultados intermedios. Disponible en el sitio web del *Manual de seguimiento y evaluación de resultados*: <http://intra.undp.org/eo/index.htm>.

oficina nacional necesitar revisar su marco SRF. Los evaluadores/as pueden verse obligados a coordinar con la dirección de la oficina nacional si se cambia o no la selección del resultado o si se mantiene el resultado original al mismo tiempo que se registran las contribuciones a “otro(s)” resultado(s). En suma, evaluadores/as y oficinas nacionales deben **mantener cierto grado de flexibilidad** en relación con los resultados. Por ejemplo, la evaluación podría incluir aspectos de ejecución y gestión, en la medida en que se relacionen con el resultado. Esto puede ser relevante si los aspectos de ejecución o gestión fueron determinantes para facilitar o prevenir la elaboración de productos clave para el logro del resultado.

Por razones similares, la evaluación de resultados se basa actualmente en un enfoque de **retroadaptación** (*retrofitting*), al menos durante el período transicional hacia la implementación general de la GBR. Esto se debe a la desconexión entre los resultados “nuevos” del SRF y los enunciados “viejos” del PNUD, que afirman que los resultados emanan de actividades en curso. En el futuro, los nuevos resultados del SRF constituirán el punto de partida de la evaluación. Hasta que esto suceda, sin embargo, la realidad es que algunos documentos de proyectos fueron aprobados antes de desarrollar los resultados.

La desconexión entre lo “nuevo” y lo “viejo” tiene cuatro dimensiones muy precisas:

Oportunidad:	El resultado del SRF ha sido concebido para actividades futuras, no pasadas;
Alcance:	El resultado del SRF tiene que ver con la totalidad de la estrategia, y no con actividades individuales;
Sustancia:	El resultado del SRF tiene un énfasis material no expresado previamente;
Propiedad:	El resultado del SRF ha sido formulado con escasa participación de las partes interesadas.

Éstos no son obstáculos insalvables. Pilotos de evaluaciones de resultados han demostrado que es posible efectuar la retroadaptación necesaria. Una estrategia o una gama de actividades pueden ejercer influencia sobre un cambio que originalmente no formaba parte de su objetivo. Es posible que exista una conexión lógica que no había sido prevista o expresada previamente.<sup>4</sup>

#### **Cuarto paso: Evaluar las alianzas con socios para modificar el resultado**

Los resultados son influenciados por una compleja gama de factores. Propiciar que tenga lugar un cambio invariablemente requiere de la acción concertada de varias instituciones y directores. No se puede exigir cuentas a ningún actor por sí solo en relación con un cambio que tiene lugar al nivel de resultados.

---

<sup>4</sup> **Ejemplo de retroadaptación:** Una evaluación orientada a los resultados es planeada para un proyecto del PNUD que presta asistencia a una Comisión Selecta Especial para la Reforma Constitucional en el país X. El objetivo del proyecto es facilitar la participación de las organizaciones de la sociedad civil en el trabajo de la comisión parlamentaria a cargo de llevar adelante la reforma constitucional. Debido a que el documento del proyecto se preparó con anterioridad al primer SRF para el país X, el proyecto no ha sido explícitamente vinculado a ningún resultado. Durante la planificación de la evaluación de resultados, sin embargo, la oficina nacional del PNUD emprendió un proceso de alineación de sus proyectos en marcha con los resultados del SRF. En el curso de dicho proceso, el proyecto parlamentario fue “vinculado” al resultado “rendición de cuentas y credibilidad del parlamento mejoradas frente a sus diversos electorados”. Es este resultado el que se le pide al equipo de evaluadores/as que examinen, en conjunción con el proyecto. El equipo de evaluación encargado de realizar la evaluación orientada a los resultados del proyecto confirma luego que los productos elaborados por el proyecto parlamentario sí tuvieron un impacto tangible sobre el resultado, tal como lo demuestran (1) encuestas con los parlamentarios que participaron; (2) sondeos de opinión escalonados del electorado acerca de la transparencia y la credibilidad del parlamento; (3) registros de seguimientos que demuestran una relación entre el proyecto y la constitución de un mecanismo formal que permite la participación de organizaciones de la sociedad civil en el proceso legislativo; e (4) información cuantitativa que muestra un número creciente de proyectos de ley que se han beneficiado de la participación de organizaciones de la sociedad civil desde la inceptión del mecanismo formal de contribución de insumos.

El propósito de la revisión de la estrategia de “partenariado” **no** es evaluar las actividades o el desempeño de los socios *per se*. Más bien, se trata de evaluar el diseño de las estrategias de “partenariado”, la formación de socios o alianzas con el PNUD y la implementación de aquellas alianzas que están siendo evaluadas. (La revisión de los productos elaborados conjuntamente por los socios actuando en concierto sí se encuentra dentro del alcance de la evaluación de resultados.)

El cuarto paso de análisis de la evaluación de resultados consiste en evaluar la estrategia de “partenariado” que el PNUD diseñó y ha ejecutado. Los evaluadores/as deben seguir los siguientes pasos:

1. Determinar si existe o no un consenso entre los actores del PNUD, las partes interesadas y los socios en el sentido que **la estrategia de “partenariado” diseñada fue la mejor** para alcanzar el resultado. Para ello, examinar el grado de apoyo mutuo entre los socios con base en la afinidad y el interés común, definidos por misiones de seguimiento conjuntas, evaluaciones, la ejecución de actividades relacionadas con el proyecto, etc. Determinar si las actividades de los socios en la búsqueda del mismo resultado son coordinadas o no con las del PNUD, o incluso si están encaminadas a un mismo resultado. Por último, determinar si los socios tienen o no una apreciación común de los problemas y necesidades.
2. Examinar **cómo se formaron las alianzas y cómo ha sido su desempeño**. Esto implica un análisis de los roles de los respectivos socios (quién es líder, actor clave o actor). Asimismo, requiere que el evaluador/a determine si los socios que intentan influir sobre un resultado sincronizan sus estrategias, si existen herramientas de comunicación entre los socios (reuniones grupales, páginas web, grupos de lectura, participación en misiones conjuntas) y si las iniciativas o acciones de un socio interfieren con la asistencia o los resultados ya sea previos o actuales de otros. En adición, implica analizar si el “partenariado” constituye o no un mecanismo de diálogo permanente y si los arreglos de coordinación de las operaciones entre los socios son favorables para los resultados.
3. Examinar la forma en que el “partenariado” ha afectado **el logro del resultado o los avances hacia el mismo**. Determinar si los productos fueron producidos o no como fruto del “partenariado”, si se construyó capacidad a nivel nacional en el marco del “partenariado” y si la asistencia “intangible” y el trabajo de incidencia se llevaron a cabo en el marco del “partenariado”.
4. Realizar **evaluaciones conjuntas**. Las evaluaciones de resultados se prestan para efectuarse como evaluaciones conjuntas porque los resultados sólo pueden alcanzarse en alianza con otros. Las evaluaciones conjuntas son útiles cuando los resultados se seleccionan y las intervenciones se planean en sociedad con otros. La evaluación puede luego examinar el estado del resultado, los factores contribuyentes, la contribución de cada parte al resultado en cuestión y la estrategia de “partenariado” utilizada.

#### Recuadro 4. Retos de evaluar la estrategia de “partenariado” para modificar el resultado

**?** Las evaluaciones de resultados probablemente revelen la **falta de una estrategia de “partenariado”** a corto plazo. Esto es de esperar durante la fase transicional, hasta que todas las actividades de planificación y las discusiones con socios del PNUD se lleven a cabo desde el punto de vista de los resultados.

Es posible que los socios necesiten ser **sensibilizados respecto de la nueva focalización en los resultados** que ha sido adoptada por el PNUD. Si no se les integra al proceso, los socios podrían interpretar que la evaluación de resultados es un análisis crítico de sí mismos o de sus actividades o estrategias.

Es imposible que el PNUD trabaje en completo concierto con todos sus socios en la búsqueda de un resultado común en todos los casos. Esto se debe a que los diferentes donantes y actores nacionales tienen **distintas agendas y distintas prioridades** a lo largo de la cadena de resultados. Las prioridades del PNUD son: reconocer y capitalizar las potenciales sinergias cuando aparezcan y, como mínimo indispensable, evitar la redundancia de la asistencia o el trabajar en directa contradicción con otros actores. Además, a corto plazo las **evaluaciones conjuntas** probablemente sean subutilizadas hasta que los resultados sean formulados conjuntamente con los socios.

Otro tema de trascendencia para los socios es el de la **propiedad del resultado**. Por ejemplo, si un resultado del SRF ha sido formulado en gran medida por el PNUD, en parte con base en enunciados de “muestra” provistos desde la Sede, es poco probable que los socios nacionales sientan la propiedad del resultado o apuesten por él.

## **B. Recolección de información y análisis**

El rol de la información y su consiguiente análisis es fundamental para el abordaje de cada una de las cuatro categorías de análisis descritas arriba (estado del resultado, factores que afectan el resultado, contribuciones del PNUD al resultado, estrategia de “partenariado” del PNUD).

Idealmente, deberá haber evidencia disponible respecto del estado de un resultado y las otras categorías de análisis, producto de los **esfuerzos de seguimiento** regulares de las oficinas nacionales y las entidades ejecutoras, basados en el seguimiento de los indicadores consignados en el SRF. El rol de los evaluadores/as no consiste en realizar una recolección masiva de datos primarios. Es la oficina nacional la que tiene la responsabilidad de recolectar la información y, de ser posible, efectuar un análisis primario ligero de los datos relacionados con el resultado a evaluar y suministrar los datos y el análisis al equipo de evaluación. Si el equipo de evaluación efectúa el análisis de los datos primarios por sí mismo, el equipo debe seleccionar el método más idóneo para hacerlo y decidir qué información adicional necesita recolectarse y cómo. (Ver el Capítulo 5 del *Manual de seguimiento y evaluación de resultados* para mayor información sobre el rol de la oficina nacional en la planificación y gestión de una evaluación de resultados.)

Se espera que los evaluadores/as consulten con una serie de fuentes. A continuación se consignan fuentes clave y sus respectivas áreas de contenido:

### **Fuentes del Programa Nacional**

*...principalmente para los resultados deseados, las líneas de base y las estrategias*

- Marco de Cooperación del País/Esbozo de Programa para el País: Estos documentos revelan los resultados clave a ser alcanzados en un período de tres a cinco años. Además, proporcionan información de contexto así como la perspectiva del PNUD acerca del desarrollo en un país dado. Tengan presente que es posible que la información “antigua” del CCF (Marco de Cooperación del País) no coincida con la del SRF o su informe (el Informe Anual Orientado a los Resultados o ROAR).
- SRF/ROAR de la oficina nacional: Estos documentos proveen algunos de los productos clave, agrupados en conglomerados bajo el resultado en cuestión, y es concebible que pudieran revelar, dependiendo de la oficina nacional, todos los

proyectos/programas/subprogramas y actividades de asistencia intangible que contribuyen al resultado. Contienen asimismo información sobre los socios estratégicos, la estrategia de “partenariado”, los avances reportados en años anteriores, la calidad de los indicadores de resultados, la necesidad de seguir trabajando en esta área e información de línea de base.

- CCA/UNDAF: Estas fuentes contienen información de línea de base sobre la situación de desarrollo en el país, los socios y las actividades comunes entre el PNUD y otros organismos de la ONU, y se encuentran formuladas a nivel del impacto.

### **Fuentes de fin de proyecto o programa**

*... para los avances hacia el resultado, los factores que afectan el resultado, las contribuciones del PNUD y la estrategia de “partenariado”.*

- Informes de seguimiento y evaluación: Éstos incluyen los informes de evaluación sobre temas relacionados, Informes Anuales de Proyectos/Programas (APR), informes de visitas de campo y cualquier otra documentación referida a los resultados y documentos clave sobre el proyecto o programa.
- Informes de proyectos y programas regionales y subregionales relacionados: Estos informes pueden revelar hasta qué punto los proyectos y programas han complementado las contribuciones del PNUD y sus socios a los avances hacia el logro del resultado.
- Informes de avances de las intervenciones de los socios: Los avances realizados por los socios hacia el mismo resultado y la forma en que conciben su estrategia de “partenariado” con el PNUD son los temas en torno a los cuales giran estos informes.

### **Fuentes de los usuarios finales**

*...principalmente para los avances hacia el resultado y las contribuciones del PNUD al mismo.*

- Encuestas y sondeos de opinión sobre la satisfacción de los clientes: Estas fuentes pueden indicar si el servicio prestado es percibido como útil y ha marcado una diferencia.
- Registros de, e información cuantitativa sobre, las quejas y sugerencias formuladas por los beneficiarios previstos.

### **Otras fuentes**

*... principalmente para el estado del resultado y los factores que afectan el resultado*

- Datos de fuentes publicadas acerca de los avances hacia el resultado, por ejemplo, del gobierno, organizaciones del sector privado, académicos e institutos nacionales de investigación.
- Estudios de investigación sobre temas relacionados con el resultado, producidos por el gobierno, ONGs, instituciones financieras internacionales, académicos, el Informe Nacional de Desarrollo Humano producido por el PNUD, etc.

- Fuentes de los medios de comunicación social que provean información de contexto acerca de los avances hacia el resultado, incluyendo factores ajenos relacionados con la sociedad, la cultura o el entorno y de qué manera podrían afectar el resultado.

Los evaluadores/as llevan a cabo un análisis preliminar de las fuentes de datos primarios seleccionadas selectivamente por la oficina nacional. En adición, se espera que los evaluadores/as realicen un segundo análisis de los datos, para afinar algunos de los hallazgos preliminares. Esto es especialmente útil cuando los evaluadores/as se ven obligados a deconstruir un resultado. Para analizar la información en mayor detalle, y obtener información adicional respecto de un área específica, los evaluadores/as pueden emplear métodos **cuantitativos** y **cuantitativos**. Dichos métodos son altamente complementarios, aunque pueden responder a objetivos diferentes y usar instrumentos y metodologías diferentes. Tanto la oficina nacional del PNUD como el equipo a cargo de la evaluación de resultados utilizan a menudo una combinación de ambos métodos con el fin de recolectar y analizar la información y luego profundizar el análisis de dicha información. (Ver diferencias entre los dos enfoques y su uso combinado en las Tablas 5 y 6.)

Diferencias en...	Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo
<b>Objetivos</b>	Evaluar la causalidad y llegar a conclusiones que puedan ser generalizadas	Entender los procesos, conductas y condiciones tal como son percibidos por los grupos o personas objeto de estudio
<b>Uso</b>	Medir numéricamente “quién”, “qué”, “cuándo”, “cuánto”, “cuántos”, “con qué frecuencia”	Analizar cómo y por qué
<b>Instrumento de recolección de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas estandarizadas</li> <li>• Cuestionarios formales, prediseñados</li> <li>• Encuestas con preguntas abiertas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas en profundidad, abiertas</li> <li>• Observación directa</li> <li>• Documentos escritos (por ej., respuestas escritas a preguntas abiertas de cuestionarios, diarios personales, registros del programa)</li> </ul>
<b>Muestreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestreo de probabilidad (el muestreo de probabilidad selecciona a sus sujetos aleatoriamente; es decir, cada miembro tiene la misma posibilidad de ser seleccionado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muestreo dirigido (a menudo utilizado en sondeos de opinión políticos y seleccionado subjetivamente, el muestreo dirigido intenta ser representativo de la población y generalmente tratará de garantizar que se incluya un rango de un extremo al otro)</li> </ul>
<b>Metodología de análisis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predominantemente análisis estadísticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulación (uso simultáneo de la percepción, validación y documentación para analizar la información)</li> </ul>

En la evaluación de procesos y situaciones complejas – como los que presentan las evaluaciones de resultados – lo más apropiado es emplear una mezcla de métodos **cuantitativos** y **cuantitativos**. Esto se debe a que los enfoques cuantitativos se prestan mejor para evaluar la causalidad o arribar a conclusiones generales, mientras que los métodos cualitativos permiten estudiar en profundidad temas, casos o eventos seleccionados y proveen el contexto de una reforma en particular o de los resultados observados en un análisis cuantitativo.

Los métodos **cuantitativos** pueden utilizarse para informar las preguntas formuladas por los evaluadores/as en entrevistas y encuestas, así como para analizar el contexto social, económico y político dentro del cual tienen lugar los cambios de desarrollo.

<sup>5</sup> “Impact Evaluation”, Banco Mundial, borrador de trabajo, abril de 2001; metodologías de S&E de FNUAP.

Los métodos **cuantitativos** pueden usarse para informar las estrategias de recolección de información cualitativa, por ejemplo usando el análisis estadístico para llevar un control de las condiciones socioeconómicas de diferentes áreas de estudio, eliminando con ello las explicaciones alternativas de los cambios observados.<sup>6</sup>

<b>Tabla 6. Ejemplos de una mezcla de enfoques en una evaluación de resultados</b>		
Resultado	Análisis cuantitativo	Análisis cualitativo
Mejoramiento de la capacidad legislativa	Información sobre el número de leyes aprobadas por el parlamento – cuándo, sobre qué temas y si fueron auspiciadas por el gobierno o por parlamentarios individuales	Análisis de cuántas de dichas leyes fueron técnicamente complejas y/o abordaron prioridades nacionales significativas; cuántas fueron técnicamente adecuadas (bien escritas y constitucionales); y cuán participativo y transparente fue el proceso
Mayor transparencia en el sector público	Información sobre el número de casos de corrupción llevados a juicio y el número en que se llegó a una sentencia final	Análisis de cómo se llevó a cabo el proceso y cómo fue percibido por la ciudadanía

### C. Fijación de la agenda

La evaluación de resultados añade importancia al proceso de planificación y preparación de la **misión de evaluación**. El alcance y la complejidad de los resultados requieren de un período de revisión más amplio y profundo que las evaluaciones tradicionales. La disponibilidad de documentación apropiada y la selección de las instituciones y personas con quienes se reunirán los evaluadores/as son decisivos para la eficacia y la credibilidad de los mismos en el proceso de formarse un juicio acerca del resultado. Cuando el tiempo para la evaluación es limitado, una buena preparación marca una dramática diferencia en términos de lo que los evaluadores/as pueden lograr.

Las coordinaciones anticipadas entre los evaluadores/as y la oficina nacional, antes de que el equipo de evaluación arribe al país, pueden ser necesarias para recopilar todos los documentos pertinentes y concertar citas con altos funcionarios del gobierno y otras instituciones. Al preparar un programa anticipado de citas, cerciórense de “sincronizar” el programa a un nivel de recolección y análisis de datos apropiado para el resultado objeto de estudio. En caso contrario, los evaluadores/as pueden terminar con un montón de detalles triviales y una perspectiva limitada acerca de la situación más general de los resultados. El jefe/a del equipo de evaluación debe participar en cualesquier coordinaciones relacionadas con la preparación del programa de la misión.

Durante algún tiempo todavía, es probable que muchas de las personas que están involucradas en proyectos particulares asocien la idea de la evaluación con su propia rendición de cuentas. Esta percepción probablemente persista pese a la capacidad de dichas personas para desarrollar una comprensión conceptual de la evaluación de resultados. En consecuencia, pueden manifestar una tendencia a llevar a los evaluadores/as por el sendero del éxito, antes que arriesgar malentendidos. En ese caso, la selección de las personas con las cuales deben reunirse los evaluadores/as, y de los documentos que deben revisar, frecuentemente presentaría un **sesgo** contra el fracaso, lo cual obviamente socavaría la credibilidad de la evaluación en sí. En última instancia, el jefe/a del equipo de evaluación es responsable de identificar las fuentes de información más fructíferas y cerciorarse de que el equipo haga uso de ellas. Por esta razón, el jefe/a del equipo debe

<sup>6</sup> “Impact Evaluation”, Banco Mundial, abril de 2001.

participar en la fijación de la agenda de la misión y disponer de la flexibilidad suficiente como para concertar citas adicionales a medida que evoluciona la misión de evaluación.

#### **D. Uso de indicadores**

Los indicadores son señalizadores del cambio. Ayudan a medir los avances hacia los productos y resultados. Para los evaluadores/as de resultados, los indicadores más útiles son los **indicadores de resultados** y sus respectivas líneas de base y metas finales, así como los **indicadores de productos** y sus metas y logros anuales. Los indicadores de resultados se diseñan en el marco del SRF, en que se identifican uno o dos indicadores por resultado. Los indicadores de productos ayudan a medir y verificar la producción de los productos. En adición, los **indicadores de situación**, tal como se reportan en el ROAR por fines, suministran información de contexto más general a través del tiempo. (Ver el Capítulo 6 del *Manual de seguimiento y evaluación de resultados* para mayor información sobre indicadores.)

Los evaluadores/as no solamente tienen que analizar los indicadores de resultados, productos y de situación, sino también indicadores complementarios que aparecen en otras herramientas de planificación, entre ellas las siguientes:

- CCF/Programa Nacional: Estos documentos pueden incluir indicadores de resultados de un nivel más alto, aunque los resultados pueden estar expresados de manera diferente en el CCF y el SRF;
- CCA/UNDAF: Estos informes proveen valiosos indicadores de situación y de antecedentes sobre la situación que está viviendo el país, información sobre las áreas donde están trabajando organismos de la ONU, los resultados esperados y los socios y alianzas.
- Documentos de apoyo de los proyectos o programas: Éstos pueden incluir indicadores diseñados para reflejar si los proyectos que están contribuyendo al logro de un resultado dado han producido o no los productos previstos.

#### **E. Recomendaciones y calificación**

Las cuatro categorías de análisis descritas en la Sección II (estado del resultado, factores que afectan el resultado, contribuciones del PNUD al resultado, y estrategia de “partenariado” del PNUD) conducen al equipo de evaluación a formular **recomendaciones**. Dichas recomendaciones incluyen sugerencias para mejorar el trabajo del PNUD en el resultado dado, y articulan las lecciones aprendidas que podrían ayudar al PNUD a diseñar actividades para alcanzar el mismo resultado en diferentes regiones. Las mejoras y recomendaciones que ofrecen los evaluadores/as podrían tener implicancias asimismo para los socios, lo cual significa que los evaluadores/as deben redactar sus recomendaciones cuidadosamente, con un estilo constructivo y neutro. Las sugerencias de mejoras generalmente se ofrecen en las secciones de conclusiones, recomendaciones o lecciones aprendidas del informe de evaluación.

En adición, los evaluadores/as tienen que emplear un **sistema de calificación** común, que permita comparar el rendimiento entre resultados. El mismo sistema de calificación rige para el ROAR, algunos informes de seguimiento a nivel de países y las evaluaciones.

En el caso de las evaluaciones de resultados, los evaluadores/as deben calificar los **resultados** y los **productos** como sigue:

**Calificación de resultados:** El sistema de calificación evalúa la medida en que se han realizado avances hacia el logro del resultado, sin atribuir éxitos a ningún socio, de la siguiente manera:

- Cambio positivo (determinado con base en evidencia de desplazamiento de la línea de base a la meta final del SRF, medido por un indicador de resultado)
- Cambio negativo (reversión a un nivel inferior a la línea de base, medido por un indicador de resultado)
- No hay cambios

**Calificación de productos:** El sistema de calificación evalúa la medida en que las metas de un producto han sido alcanzadas, sirviendo como una evaluación sustituta de cuán exitosa ha sido una unidad institucional en lograr sus resultados del SRF, como sigue:

- No (no alcanzadas)
- Parcialmente (sólo si se han alcanzado dos tercios o más de una meta cuantitativa)
- Sí (alcanzadas)

La calificación de los **resultados** con frecuencia se realiza de manera selectiva, especialmente de información obtenida en la primera y segunda categoría de análisis (estado del resultado y factores que afectan el resultado). La calificación de los **productos** a menudo se realiza de manera selectiva, especialmente de información obtenida en la tercera y cuarta categoría de análisis (contribución del PNUD a los resultados y estrategia de partenariado).

Si la naturaleza del ejercicio de evaluación de resultados se presta para ello, los evaluadores/as recibirán asimismo el encargo de calificar voluntariamente los factores de **sostenibilidad, relevancia y costo-eficacia** en el marco de un sistema similar de tres componentes:

**Calificación de la sostenibilidad:** El sistema de calificación evalúa la medida en que los avances hacia el logro del resultado parecen ser sostenibles según el parecer del evaluador/a, como sigue:

- Sostenibles (determinado por evidencia de la propiedad local del resultado y de la existencia de sistemas o instituciones que llevarán adelante los avances en el resultado o consolidarán los logros alcanzados)
- Insostenibles (determinado por la ausencia de propiedad del resultado y de sistemas o instituciones que lleven adelante los avances o consoliden los logros alcanzados)
- Muy pronto para opinar o no puede ser determinado

**Calificación de la relevancia:** El sistema de calificación evalúa la medida en que un resultado es relevante a la luz de la situación y las necesidades de desarrollo de un país. Básicamente, valida la hipótesis del desarrollo. El sistema de calificación es el siguiente:

- Sí (relevante)
- En cierta medida (se descubre evidencia de que el resultado es relevante en cierta medida pero quizás no sea el mejor resultado para abordar la situación de desarrollo en sí)
- No (no es relevante)

**Calificación del costo-eficacia:** El sistema de calificación evalúa la medida en que lo avances hacia – o el logro de - el resultado son costo-eficaces, considerando los recursos financieros y el tiempo invertidos en el resultado y el grado de cambio efectivamente alcanzado, de la siguiente manera:

- Sí (costo-eficaces)
- En cierta medida (se descubre evidencia de que el resultado es costo-eficaz en cierta medida pero podría haberlo sido más; los evaluadores/as deberán suministrar un análisis cualitativo de cómo)
- No (no son costo-eficaces)

## **F. Organización del informe**

Para redactar el informe con las conclusiones y recomendaciones de la evaluación de resultados, las “semillas” del informe se encuentran en los términos de referencia (TOR) de la evaluación y en la documentación de proyectos clave. Los TOR de las evaluaciones de resultados consignan el resultado a ser estudiado y las razones por las que fue seleccionado, el alcance de la misión y la estrategia de recolección y análisis de la información. El informe de la evaluación de resultados incluiría también estos elementos.

Idealmente, los evaluadores/as habrán sido involucrados en el proceso de evaluación desde el principio y habrán revisado y comentado los TOR durante la inceptión de los mismos. El jefe/a del equipo de evaluación (como mínimo) y el equipo de evaluación (como máximo) deberán estar conformados desde una etapa lo suficientemente temprana como para comentar los TOR y ofrecer insumos a su elaboración antes de que sean concluidos. El equipo de evaluación está obligado por los TOR a garantizar que los temas seleccionados se encuentren adecuadamente abordados en el informe. Deberá otorgársele la suficiente flexibilidad como para añadir temas que considere especialmente pertinentes. En la etapa más temprana posible de la evaluación, el jefe/a del equipo con frecuencia elabora un índice basado en los TOR y en las discusiones con las partes interesadas y los socios.

Este índice en borrador representa un útil marco en torno al cual organizar la información a medida que el trabajo progresa. El índice ayudará a focalizar el trabajo de campo que se requiere para recolectar la información que falta, verificar la información y formular conclusiones y recomendaciones. (Ver el Anexo A del *Manual de seguimiento y evaluación de resultados* para una muestra de la estructura de un informe de evaluación de resultados.)

### **1. Propósito**

El propósito del informe de evaluación es presentar hallazgos y conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones que se ajusten a los términos de referencia (TOR) de la evaluación. El informe de evaluación debe ser claro; presentar hallazgos documentados y sustentados; y ofrecer recomendaciones concretas, significativas y ejecutables. El PNUD debe tener la capacidad para compartir dicho informe en seguida con los socios y ayudar a generar consenso en torno a los hallazgos y recomendaciones.

### **2. Preparación y entrega**

El equipo de evaluación prepara el informe de evaluación de manera totalmente independiente, y el jefe/a del equipo de evaluación es responsable del producto final. El primer paso de la preparación consiste en confeccionar un índice (o una estructura) que recoja los principales títulos del análisis que el informe va a abarcar. El equipo de evaluación deberá presentar su índice o estructura durante la segunda semana de la misión de

evaluación, dependiendo de la duración y complejidad de la misma. Un borrador del informe – o al menos los hallazgos preliminares – deberá ser presentado al PNUD antes que finalice la misión. (Ver en el Anexo A del *Manual de seguimiento y evaluación de resultados* una muestra de la estructura de un informe de evaluación de resultados.)

Deberá organizarse una **reunión con las partes interesadas** mientras el equipo de evaluación aún se encuentre en el país. Dicha reunión es una oportunidad para que las partes interesadas en un área determinada del resultado lean y comenten los hallazgos del informe, sin comprometer la independencia del análisis. Se trata de un paso decisivo en la conducción de una evaluación de resultados en general, y en la formulación del informe en particular. Tanto los evaluadores/as como la oficina nacional del PNUD deberán asignarse el tiempo y la atención necesarios. Se trata de un importante paso para verificar los “hechos” presentados por el equipo de evaluación, difundir los hallazgos de la evaluación y galvanizar apoyo para sus recomendaciones.

La versión final del informe deberá reflejar el insumo del PNUD y las partes interesadas según se estime conveniente. Deberá estar listo dos o tres semanas después del fin de la misión de evaluación.

### 3. Formato

La estructura medular de una evaluación debe contener **hallazgos y conclusiones** basados en las categorías de análisis de una evaluación de resultados. La estructura debe incluir:

- Evidencia de cambios en el resultado
- Factores que afectan el resultado
- Contribuciones del PNUD al resultado
- Estrategia de “partenariado” del PNUD para cambiar el resultado

En adición, la estructura medular debe incluir las siguientes categorías:

- Clasificación de los avances en los resultados y productos
- Lecciones aprendidas y recomendaciones al PNUD para mejorar su enfoque con base en los hallazgos / las conclusiones.

En la estructura arriba descrita, los evaluadores/as pueden subsumir los criterios de evaluación que se describen en la Tabla 3 (relevancia, eficiencia, eficacia, grado de cambio, sostenibilidad) en las categorías deductivas habituales (hallazgos, conclusiones, recomendaciones). La Tabla 7 muestra cómo se pueden aplicar los criterios en el contexto de la estructura medular de un informe de evaluación de resultados.

<b>Tabla 7. Aplicación de criterios de evaluación a la estructura medular de una evaluación de resultados</b>		
Categoría de análisis	Criterios de evaluación pertinentes	Ubicación en la estructura
<b>1. Evidencia de cambios en el resultado</b>	Grado de cambio	Hallazgos/conclusiones
<b>2. Revisión de factores que influyen en el resultado</b>	Relevancia Eficacia	Hallazgos/conclusiones Lecciones aprendidas
<b>3. Contribuciones del PNUD al resultado</b>	Relevancia Eficacia Eficiencia Grado de cambio Sostenibilidad	Hallazgos/conclusiones Lecciones aprendidas Recomendaciones

<b>4. Alianzas, estrategia de "partenariado" para modificar el resultado</b>	Relevancia Eficacia Eficiencia Grado de cambio	Hallazgos/conclusiones Lecciones aprendidas Recomendaciones
<b>5. Clasificación</b>	Eficacia Grado de cambio Sostenibilidad Relevancia	Hallazgos/conclusiones
<b>6. Mejoramiento del enfoque</b>	Relevancia Eficacia Sostenibilidad	Lecciones aprendidas Recomendaciones

Los evaluadores/as deben acordar la estructura medular con las oficinas nacionales. Además, deben acordar aspectos complementarios referidos a la organización del trabajo y la presentación del informe, entre ellos el enfoque metodológico y el uso de un resumen ejecutivo y anexos técnicos.

\* \* \*

### Para mayor información...

La Oficina de Evaluación (OE) está a su disposición para responder cualesquier preguntas que los evaluadores/as pudieran tener respecto de estos lineamientos, o sobre la gestión basada en resultados y el S&E orientado a los resultados. Los evaluadores/as encontrarán información pormenorizada sobre el nuevo marco de S&E en el *Manual de seguimiento y evaluación de resultados* del PNUD. Se espera que este marco evolucione y se perfeccione a medida que los operadores de S&E adquieran experiencia en el uso del mismo.

### Sitio web

Se invita a los evaluadores/as a visitar el sitio web de la OE (<http://www.undp.org/eo/>) para obtener información sobre recursos actualizados en materia de metodologías de S&E, y a utilizar el sitio web para compartir inquietudes y lecciones aprendidas. El sitio web contiene preguntas frecuentes, actualizaciones y desarrollos relacionados con todas las metodologías de S&E del PNUD, referencias a otros recursos, módulos de capacitación, ejemplos de informes y herramientas, muestras de TOR y más. Se tiene previsto colocar asimismo información complementaria al manual.

### Lecturas recomendadas

Se recomienda a los evaluadores/as consultar los siguientes recursos:

- *Manual de seguimiento y evaluación de resultados* (<http://www.undp.org/eo/>)
- UNDP Technical Note on Results-Based Management (<http://undp.org/eo/methodology/methodology.html>)
- El Informe Anual Orientado a los Resultados más reciente ([http://stone.undp.org/undpweb/rbms\\_rep/](http://stone.undp.org/undpweb/rbms_rep/))

## **Anexo: Muestra de la estructura de un informe de evaluación de resultados**

La siguiente es una muestra de una estructura de un informe de evaluación de resultados. No se ciñe a un formato preestablecido, limitándose a presentar una forma de organizar la información. Las evaluaciones de proyectos deben emplear una estructura similar y enfatizar los resultados, aunque pueden diferir en cierta medida en términos del alcance y la sustancia.

### **RESUMEN EJECUTIVO**

- ¿Cuáles son el contexto y el propósito de la evaluación de resultados?
- ¿Cuáles son los principales hallazgos y conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas?

### **INTRODUCCIÓN**

- ¿Por qué se seleccionó este resultado para la evaluación? (ver la fundamentación de la inclusión de este resultado en el plan de evaluación al inicio del Programa Nacional)
- ¿Cuál es el propósito de la evaluación de resultados? ¿Hay alguna razón en especial por la cual la evaluación se está realizando en este momento? (¿se trata de una evaluación temprana, a medio término o avanzada en el ciclo del Programa Nacional?)
- ¿Qué productos se espera obtener de la evaluación? (deberían estar especificados en los TOR)
- ¿Cómo se utilizarán los resultados de la evaluación? (debería estar especificado en los TOR)
- ¿Cuáles son los temas clave que aborda la evaluación? (deberían estar especificados en los TOR)
- ¿Cuál fue la metodología empleada para la evaluación? (debería estar especificada en los TOR)
- ¿Cuál es la estructura del informe de evaluación? (¿de qué forma se organizará el contenido del informe?)

### **EL CONTEXTO DE DESARROLLO**

- ¿Cuándo y por qué empezó a trabajar el PNUD hacia este resultado y cuánto tiempo lleva haciéndolo? ¿Cuáles son los problemas que el resultado espera abordar?
- ¿Quiénes son los socios clave para el logro del resultado? ¿Las partes interesadas clave? ¿Los beneficiarios previstos?

### **HALLAZGOS Y CONCLUSIONES**

Los hallazgos y conclusiones del informe de evaluación deben reflejar el alcance que aparece consignado en los TOR. El equipo de evaluación debe disponer de cierta flexibilidad para incluir aspectos nuevos que pudieran surgir en el transcurso de la evaluación. Los hallazgos y conclusiones del informe dependerán de la naturaleza del ejercicio. Si el propósito de la evaluación de resultados era indagar sobre la estrategia de “partenariado”, los hallazgos y recomendaciones pueden incidir sobre aspectos relacionados con el “partenariado” más que en los otros elementos indicados abajo. Si el propósito era propiciar ajustes de medio término en los productos generados por el PNUD, los hallazgos y conclusiones del informe podrían colocar un poco más de énfasis en aspectos relacionados con la contribución del PNUD al resultado por medio de los productos. La sección de hallazgos y conclusiones debe incluir la **clasificación** asignada por el evaluador/a de resultados al resultado, los productos y, de ser relevante, a la sostenibilidad y relevancia del resultado.

Las preguntas que se señalan a continuación son representativas de aquéllas que deben ser respondidas por la sección de hallazgos y conclusiones de una evaluación de resultados. Reflejan las cuatro categorías de análisis.

#### **1. Estado del resultado**

- ¿Se ha logrado el resultado o se han hecho avances hacia el logro del mismo?
- ¿El resultado seleccionado era relevante a la luz del contexto y las necesidades del país, y del nicho del PNUD? (Presumiblemente, si el resultado se encuentra dentro del marco del SRF, es relevante; sin embargo, la evaluación de resultados tiene que verificar este supuesto.)

#### **2. Factores que afectan el resultado**

- ¿Qué factores (políticos, sociológicos, económicos, etc.) han afectado el resultado, ya sea positiva o negativamente?
- ¿De qué manera estos factores han limitado o facilitado los avances hacia el resultado?

#### **3. Contribuciones del PNUD al resultado a través de productos**

- ¿Cuáles fueron los productos clave producidos por el PNUD que han contribuido al resultado (incluyendo los productos elaborados como resultado de la asistencia tanto “intangible” como tangible proporcionada)?
- ¿Los productos elaborados por el PNUD eran relevantes para el resultado?
- ¿Cuáles fueron la cantidad, calidad y oportunidad de los productos? ¿Qué factores impidieron o facilitaron la producción de dichos productos?
- ¿Qué tan bien utilizó sus recursos el PNUD para confeccionar los productos deseados?
- ¿Los indicadores de S&E fueron apropiados para vincular los productos al resultado o existe la necesidad de establecer o mejorar dichos indicadores?
- ¿Tuvo el PNUD un efecto sobre el resultado gracias a la asistencia “intangible” impartida (por ejemplo, asesoría sobre políticas públicas, diálogo, incidencia e intermediación), pero éste no se tradujo en productos claramente identificables o se produjo antes de la participación plena del PNUD en el resultado? (Por ejemplo, ¿impartieron asesores/as del PNUD asesoría a lo largo de varios años respecto de la conveniencia de reformar el sistema de prestación de servicios públicos y las diversas opciones disponibles? ¿Es posible que esto haya sentado las bases para la reforma que tuvo lugar después?)

#### **4. Estrategia de “partenariado” del PNUD**

- ¿Cuál fue la estrategia de “partenariado” que utilizó el PNUD para intentar lograr el resultado? ¿Fue una estrategia eficaz?
- ¿Los socios, partes interesadas y/o beneficiarios de la asistencia del PNUD participaron en el diseño de las intervenciones del PNUD? En caso positivo, ¿cuáles fueron la naturaleza y la extensión de su participación? En caso negativo, ¿por qué no participaron?

#### **RECOMENDACIONES**

Del análisis precedente fluye que la sección de recomendaciones debería responder a la siguiente pregunta:

- ¿Qué medidas correctivas se recomiendan para el trabajo nuevo, actual o futuro del PNUD en este resultado?

#### **LECCIONES APRENDIDAS**

- ¿Cuáles son las principales lecciones que pueden ser extraídas de la experiencia con el resultado y que pudieran tener una aplicación generalizada?

- ¿Cuáles son las mejores y peores prácticas en relación con el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los productos, actividades y partenariados en torno al resultado?

## ANEXOS

Los anexos deben incluir lo siguiente: TOR, itinerario y lista de personas entrevistadas, resumen de visitas de campo, cuestionario utilizado y resumen de los resultados, lista de documentos revisados y cualquier otro material relevante.

Tabla 8. Un buen informe de evaluación es...	Un informe de evaluación débil es...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• imparcial</li> <li>• creíble</li> <li>• equilibrado</li> <li>• claro y fácil de entender</li> <li>• rico en información</li> <li>• orientado a la acción y conciso</li> <li>• centrado en la evidencia que sustenta las conclusiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• repetitivo</li> <li>• demasiado largo</li> <li>• poco claro e ilegible</li> <li>• insuficientemente orientado a la acción</li> <li>• carente de datos estadísticos objetivos y sustentado en opiniones</li> <li>• mal estructurado y carente de focalización en hallazgos clave</li> <li>• negativo o vago en sus hallazgos</li> </ul>