

# USANDO EVALUACIONES PARA UN CAMBIO REAL

Perspectiva de los especialistas humanitarios

Alistair Hallam y Francesca Bonino

**ALNAP** es una red de aprendizaje que apoya al sector humanitario para mejorar su rendimiento a través del intercambio, la investigación y el aprendizaje entre iguales. Como red única, nuestros miembros son organizaciones y expertos procedentes del ámbito humanitario: donantes, ONG, Movimiento Internacional de la Cruz Roja/Media Luna Roja, Naciones Unidas y consultores independientes e institutos académicos y de investigación. [www.alnap.org/using-evaluation](http://www.alnap.org/using-evaluation)

### Agradecimientos

Franziska Orphal y Alexandra Warner, del secretariado de ALNAP, han proporcionado un apoyo inestimable tanto en las tareas de asistencia en comunicación e investigación, a lo largo de esta iniciativa. Paul Knox-Clarke y Patricia Curmi han colaborado con la revisión de borradores anteriores de este estudio, así como el asesoramiento sobre el trabajo de diseño de contenido, respectivamente.

Gracias, finalmente, a todos aquellos que han aportado sus opiniones, material para los estudios de caso y, lo más valioso de todo, a los que han dedicado parte de su tiempo para discutir estos temas con nosotros. La lista de personas que han contribuido y que aparece al final del presente informe incluye a los entrevistados y los que proporcionaron perspectivas del evaluador a través de la Comunidad de Práctica (CoP, por sus siglas en inglés) de Evaluación de ALNAP. Cualquier interpretación errónea o fallo en el texto corresponde a los autores.

También queremos agradecer a todos aquellos que prestaron su apoyo con el documento de trabajo anterior, en particular, a John Mitchell, Ben Ramalingam, Yuka Hasegawa, Rachel Bedouin, Aine Hearn y Karen Proudlock, así como a los miembros y no miembros de ALNAP que accedieron a ser entrevistados durante la primera fase de esta iniciativa.

### Referencia sugerida:

Hallam, A. and Bonino, F. (2013) *Usando evaluaciones para un cambio real: Perspectiva de los especialistas humanitarios*. ALNAP STUDY. Londres: ALNAP/ODI.



**Atribución:** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No comercial:** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



**Compartir bajo la misma licencia:** Si vous modifiez, transformez ou adaptez ce travail, vous n'avez le droit de distribuer la création qui en résulte que sous la même licence ou sous une licence identique à celle-ci.

Esta documento se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unreported License. Para más información, visite [creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.en\\_US](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.en_US).

Diseñado por Deborah Durojaiye  
Editado por Nina Behrman  
Traducido por Celia Agulló Pastor y Antonia Salgado

Esta publicación también está disponible en formato e-book y en versión impresa. Si tiene algún comentario o sugerencia, por favor, envíenos un correo electrónico a la siguiente dirección: [eha@alnap.org](mailto:eha@alnap.org)

ISBN 978-0-9929076-4-8

## Acerca de los autores

**Alistair Hallam** es economista y médico con más de 20 años de experiencia en la acción humanitaria. Es director y cofundador de Valid International, así como autor de numerosos trabajos sobre cuestiones humanitarias, entre otros, la guía para la evaluación de programas de ayuda humanitaria, titulada “Evaluación de los Programas de Ayuda Humanitaria en Emergencias Complejas” (“Evaluating Humanitarian Assistance Programmes in Complex Emergencies”).

**Francesca Bonino** es doctora e investigadora de ALNAP sobre evaluación, aprendizaje y rendición de cuentas. Ha llevado a cabo una investigación sobre el desarrollo de la función de evaluación en el sector humanitario, así como en las organizaciones humanitarias.

# Contents

INTRODUCCIÓN	9
Antecedentes	9
Una aproximación al estudio	12
Objetivos del estudio	15
Marco analítico para mejorar la comprensión y el uso del trabajo de la EAH	16
<b>ÁREA DE CAPACIDAD 1: LIDERAZGO, CULTURA, ESTRUCTURA Y RECURSOS</b>	<b>21</b>
Garantizar que el liderazgo respalde la evaluación y el seguimiento	22
Promover una cultura de evaluación	25
Disminuir la percepción de la evaluación como crítica y los evaluadores como críticos	29
Utilizar personal interno y externo para llevar a cabo las evaluaciones	32
Renovar la imagen de las evaluaciones	34
Ser flexible y divertirse	36
Establecer los incentivos adecuados	37
Crear estructuras organizativas que promueven la evaluación	41
Garantizar los recursos adecuados, financieros y humanos	43
<b>ÁREA DE CAPACIDAD 2: OBJETIVO, DEMANDA Y ESTRATEGIA</b>	<b>46</b>
Clarificar el objetivo de la evaluación y articularlo en políticas de evaluación	47
Aumentar la demanda de información de evaluación	51
Esforzarse para que las partes interesadas se impliquen en el proceso de evaluación.	53
Garantizar que los procesos de evaluación sean oportunos y se integren en el ciclo de toma de decisiones	57

---

Desarrollar un enfoque estratégico para seleccionar qué se debería evaluar	60
<b>ÁREA DE CAPACIDAD 3: LOS PROCESOS Y LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN</b>	<b>65</b>
Fortalecer los procesos de la pre-evaluación	66
Mejorar la calidad de la evaluación	68
Limitar el enfoque de la evaluación	68
Implicar a los beneficiarios	68
Garantía de calidad	70
Participar en revisiones por pares de la función de evaluación	72
Difundir eficazmente los hallazgos	73
Fortalecer el seguimiento y la post-evaluación, incluyendo el vínculo de la evaluación con una gestión más amplia del conocimiento	78
Garantizar que se produzca una respuesta de la gestión a la evaluación	81
Asegurar el acceso y la facilidad de búsqueda de la información evaluativa	82
Llevar a cabo meta-evaluaciones, evaluaciones de síntesis, meta-análisis y revisiones de recomendaciones	85
Observaciones finales	89
List of contributors	92
Bibliography	93

## Cuadro

1.	Una Comunidad de Práctica para la consulta y el aprendizaje entre iguales entre los evaluadores	15
2.	Un menú de los usos de la evaluación	17
3.	La importancia del liderazgo en el uso de la evaluación	22
4.	El proceso de Acción Contra el Hambre (ACF) para recabar y validar las buenas prácticas	31
5.	¿Qué factores tienen influencia en la demanda de evidencia evaluativa y de su utilización por parte de los responsables de la formulación de políticas?	52
6.	¿Quién forma parte del público de tu evaluación?	55
7.	¿Está la evaluación siempre justificada? Sabiduría de Carol Weiss	61
8.	UNICEF refuerza el foco en la evaluación	63
9.	Sacar el máximo provecho de un taller con las partes interesadas en una evaluación país	69
10.	La trinidad de los principios de la evaluación	72
11.	Siete nuevas maneras de comunicar los hallazgos de una evaluación	75
12.	USAID está experimentando con la realización de películas y el aprendizaje del trabajo en terreno de la evaluación	76
13.	Seleccionar las estrategias de disseminación de la evaluación	77
14.	Conectar la evaluación con los procesos de seguimiento	80
15.	Ejemplos del aumento del acceso a la información sobre evaluación	83
16.	El Proyecto de Aprendizaje de la Respuesta a las Emergencias de ACF	86
17.	El aumento de la utilización de los hallazgos de la evaluación en el PMA	87

## Perspectiva del evaluador



1.	Centrar la evaluación en las cuestiones que provienen de los altos mandos	23
2.	Cambios en gestión: ¿una oportunidad para la evaluación?	24
3.	El respaldo del liderazgo a la evaluación: un ejemplo de la evaluación del Cluster Global de Educación	25
4.	Oxfam Intermón ha hecho sus críticas menos personales	29
5.	El Grupo URD adoptó un «proceso de evaluación iterativo»	29
6.	La experiencia del ACNUR con los equipos de evaluación mixtos	33
7.	No es un crimen ser flexible	36

8.	La flexibilidad en el diseño de la evaluación	37
9.	El ejemplo de Tearfund sobre la integración de la evaluación en las funciones de la organización	42
10.	La iniciativa de DFID para aumentar el apoyo a la evaluación	44
11.	Tomar conciencia de la línea de fractura entre aprendizaje y rendición de cuentas	47
12.	¿Quién ejerce la gestión y es responsable de la rendición de cuentas?	50
13.	El enfoque del DEC en el aprendizaje de respuestas previas	51
14.	El ciclo de planificación de ASDI	54
15.	La experiencia del DEC en el desarrollo de la apropiación del trabajo de evaluación por parte de las partes interesadas	55
16.	Sacar el máximo provecho de la implicación de la oficina país en la evaluación	56
17.	La experiencia del PMA con la integración de la evaluación en la política de desarrollo	59
18.	La garantía de calidad de las evaluaciones y el sistema de supervisión de UNICEF	71
19.	Gran impacto de los informes de fin de misión	75
20.	Los talleres post-misión del DEC	82

## Acrónimos and abreviaciones

<b>3ie</b>	Iniciativa Internacional para la Evaluación de Impacto (International Initiative for Impact Evaluation)	<b>DARA</b>	Organización independiente, sin ánimo de lucro, que trabaja para mejorar la calidad y la eficacia de la ayuda humanitaria (Development Assistance Research Associate)
<b>ACH</b>	Acción Contra el Hambre	<b>DEC</b>	Comité de Emergencia para Desastres
<b>ACNUR</b>	Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados	<b>DECAF</b>	Marco de Rendición de Cuentas del DEC
<b>ALNAP</b>	Red de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el rendimiento en acción humanitaria (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action)	<b>DFID</b>	Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido
<b>CAD</b>	Comité de Ayuda al Desarrollo	<b>EAH</b>	Evaluación de la Acción Humanitaria
<b>CICR</b>	Comité Internacional de la Cruz Roja	<b>ECB</b>	Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades de Emergencia
<b>CIDA</b>	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional	<b>EMOPS</b>	Departamento de Operaciones de Emergencia
<b>CoP</b>	Comunidad de práctica	<b>EQAS</b>	Evaluación del Sistema de Garantía de Calidad (PMA)

---

<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura	<b>UNICEF</b>	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
<b>FICR</b>	Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja	<b>UNRWA</b>	Agencia de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina
<b>GEROS</b>	Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación	<b>USAID</b>	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
<b>Grupo URD</b>	Grupo Urgencia, Rehabilitación, Desarrollo		
<b>IASC</b>	Comité Permanente entre Organismos		
<b>ICAI</b>	Comisión Independiente para el Impacto de la Ayuda		
<b>IECAH</b>	Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria		
<b>IEG</b>	Grupo de Evaluación Independiente (Banco Mundial)		
<b>MSF</b>	Médicos Sin Fronteras		
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos		
<b>OCHA</b>	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios		
<b>ODI</b>	Instituto de Desarrollo de Ultramar		
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental		
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas		
<b>PMA</b>	Programa Mundial de Alimentos		
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo		
<b>RTE</b>	Evaluación en tiempo real		
<b>ASDI</b>	Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo		
<b>TdR</b>	Términos de Referencia		
<b>UNEG</b>	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas		



# INTRODUCCIÓN

## Antecedentes

La evaluación de la acción humanitaria (EAH) constituye un campo de especialización que se sitúa en el centro del trabajo de ALNAP. En los últimos años, ALNAP ha centrado su atención “evaluativa” en el desarrollo de la orientación (Cosgrave y otros, 2009; Beck, 2006; Proudlock y Ramalingam, 2009; Beck y Buchanan-Smith, 2008; Cosgrave y Buchanan-Smith, 2013), así como en temas relacionados con el monitoreo global del desempeño de todo el sistema (véase, por ejemplo, Beck, 2002 y 2004a; Wiles, 2005; Beck y Buchanan-Smith, 2008; ALNAP, 2012). Los miembros de ALNAP siempre han mostrado un interés real por la discusión y la participación en cuestiones de actualidad, tales como la evaluación conjunta, la evaluación de impacto y las evaluaciones en tiempo real en crisis humanitarias. Asimismo, el estudio innovador realizado por Peta Sandison sobre la utilización de la evaluación (Sandison, 2006) abrió una nueva línea importante de investigación conjunta y compromiso con los miembros de ALNAP sobre el amplio tema del uso de la evaluación (Hallam, 2011).

El estudio llevado a cabo por Sandison se basó, en parte, en la literatura clásica existente acerca de la utilización de la evaluación (Chelimsky, 1997; Pawson y Tilley, 1997; Weiss, 1998; Guba y Lincoln, 1989; Feinstein, 2002; Patton, 1997). Por primera vez, se puso de manifiesto dentro del amplio sector humanitario los problemas, las oportunidades y los desafíos a la hora de utilizar una evaluación para mejorar la práctica humanitaria. Basándose en este trabajo anterior, el presente estudio tiene como objetivo involucrar a los miembros de ALNAP para desentrañar y hacer explícitas algunas de las ideas más recientes e intentos prácticos con el fin de aumentar la probabilidad de que la evaluación se utilice de manera más eficaz, y contribuir así al aprendizaje y al cambio en la práctica humanitaria.

Se ha debatido durante años en la literatura la importancia de mejorar el diseño, el enfoque y la metodología de la evaluación (House, 1983; Scriven, 1991; Grasso, 2003; Fundación Kellogg, 2007; Rogers, 2009; Stern y otros, 2012; WB- IEG, 2009). Sin embargo, los miembros de ALNAP consideraron que la creación de productos de evaluación de alta

calidad representa tan sólo la mitad del reto que afrontan los actores humanitarios.

La otra mitad se relaciona con el fortalecimiento de las capacidades de los individuos, equipos y organizaciones para planificar, encargar, dirigir, comunicar y hacer un seguimiento de las evaluaciones fiables y oportunas.

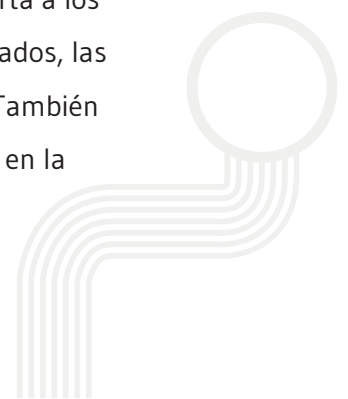
Durante los últimos cinco a ocho años, ha habido algunas mejoras en la práctica de la evaluación humanitaria, en la calidad de las evaluaciones generadas y en la experiencia de nuevas formas de integración de la evaluación en los procesos organizativos de mayor alcance (PMA, 2009; Jones y otros, 2009; ACH, 2011b; UNICEF, 2013; Tearfund, 2013). No obstante, muchas personas del sector siguen sintiendo que no se están logrando todos los beneficios posibles derivados de las evaluaciones humanitarias, pues pueden incorporarse mejor dentro de la cultura, los procesos y la estructura de las organizaciones humanitarias. Dicho esto, la investigación de ALNAP confirma que: no siempre se aprovechan las oportunidades destinadas a maximizar los beneficios de las evaluaciones, ya que existen impedimentos para hacer uso de los resultados de la evaluación, lo cual debe solucionarse (Sandison, 2006).

Un estudio reciente sobre el estado de la práctica de la evaluación entre las organizaciones benéficas y sin ánimo de lucro de Estados Unidos concluyó que más de dos tercios de las organizaciones encuestadas “no tienen capacidades ni conductas prometedoras en terreno para incluirlas de manera significativa en la evaluación”. El mismo trabajo constató que la evaluación constituye, a menudo, una herramienta infravalorada e ignorada, destinada a mejorar los resultados y maximizar el impacto: “está bien tenerla, pero no es imprescindible” (Innovation Network, 2013:1). Pese a algunos avances recientes llevados a cabo tanto a nivel interagencial como de una sola agencia, la observación anterior bien podría resonar con algunas de las reflexiones realizadas en las prácticas de la evaluación en el amplio sector humanitario (véase, por ejemplo, Lindahl, 1998; Crisp, 2000; Griekspoor y Sondorp, 2001; Wood y otros, 2001; Frerks y Hilhorst, 2002; Darcy, 2005; Fearon, 2005; Ridde y Sahibullah, 2005; Mebrahtu y otros, 2007; Guerrero y otros, 2013).

Resulta alentador que se estén realizando esfuerzos para abordar estos problemas en una serie de situaciones. Por ejemplo, el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID, por sus siglas en inglés) ha emitido una nueva política que hace hincapié en el papel que desempeña la evaluación en la etapa de diseño de una intervención (DFID, 2013: 2, Párrafo 10). Asimismo, ha encargado estudios que analizan métodos de evaluación (Stern y otros, 2012; Vogel, 2012; Perrin, 2013) y exploran cómo mejorar el aprendizaje tanto de la evaluación como de la investigación (Jones y otros, 2009; Jones y Mendizábal, 2010). UNICEF, tras una revisión de su propia evaluación humanitaria (Stoddard, 2005), ha estado trabajando para fortalecer la calidad interna de sus productos de evaluación (UNICEF, 2010a), mientras que el Programa Mundial de Alimentos (PMA), después de una revisión por pares llevada a cabo por la el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés) encomendó algo de trabajo para mejorar el objetivo de aprendizaje de las evaluaciones de la organización (PMA, 2009).

En los últimos cinco años se ha experimentado un notable incremento en la puesta en marcha de evaluaciones en tiempo real (RTE, por sus siglas en inglés) entre organismos, a raíz de las grandes crisis, tales como: el ciclón Nargis (IASC, 2008), las inundaciones de Pakistán (IASC, 2011a) y el terremoto de Haití (IASC, 2011b). Esto ha venido acompañado por el desarrollo de unos procedimientos acordados de RTE entre organismos (IASC, 2010). El proyecto de Fortalecimiento de Capacidades de Emergencia (ECB, por sus siglas en inglés), desarrolló unas directrices sobre la evaluación conjunta (2011) y dirigió una serie de talleres a nivel regional y en terreno, con el fin de fortalecer las capacidades de los miembros del ECB para encomendar y realizar evaluaciones de impacto (ECB-Aim Standing Team, 2011; ECB, 2007). Recientemente, Oxfam ha elaborado una guía de evaluación sobre la contribución al cambio e impactos del programa humanitario usando un enfoque basado en medios de vida (2013, próximamente).

Asimismo, una reciente resolución de la Asamblea General pone de relieve la importancia de la eficacia del trabajo de evaluación para las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, así como la promoción de una cultura de evaluación. Dicha resolución exhorta a los miembros del sistema de ayuda de la ONU a garantizar el uso efectivo de los resultados, las recomendaciones y las lecciones aprendidas (Asamblea General de la ONU, 2012). También es importante destacar que UNEG y el grupo del CAD-OCDE han estado trabajando en la



mejora de enfoques para llevar a cabo revisiones por partes de sus sistemas y estructuras de evaluación de miembros (Liverani y Lundgren, 2007; UNEG, 2011; 2012d).

## Una aproximación al estudio

Muchos de los desafíos y complejidades a los que se enfrenta la acción humanitaria (en especial, los relativos a la altura e interconexión de su ambición, y las dificultades de comprender y atribuir resultados e impactos) son un reflejo de los retos que afronta el trabajo de la evaluación. Sin embargo, la sensación de que no se están aprovechando todas las ventajas de la evaluación dirigidas a lograr un cambio en la práctica humanitaria va más allá de la complejidad del sistema. Hay otros muchos motivos, y su discusión constituye el contenido de este documento, que se ha enriquecido con sugerencias de posibles soluciones que utilizan las agencias para hacer frente a tales desafíos.

La publicación del presente estudio representa la conclusión de la segunda y última fase de una línea de trabajo de ALNAP que explora cuestiones relacionadas con las capacidades de la evaluación. Tal y como se ha señalado anteriormente, el desencadenante de esta investigación fue la publicación del estudio de ALNAP de 2006 sobre el uso de la evaluación en el sector humanitario, documento que sugieren que se necesitaría más trabajo para mejorar la comprensión de la función y el uso de la evaluación en la práctica humanitaria (Sandison, 2006: 90, 139 – 141).

A partir del interés mostrado por los miembros de ALNAP para explorar dichas cuestiones en profundidad, ALNAP encargó un trabajo de seguimiento, para analizar de forma exhaustiva el tema, y extraer una idea más clara sobre los temas clave de discusión. Esa primera fase de la investigación finalizó con un documento de trabajo (Hallam, 2011) basado en ideas generadas a través de una revisión bibliográfica, entrevistas con evaluadores humanitarios y usuarios de las evaluaciones, así como con un taller que tuvo lugar en septiembre de 2010, y reunió a los evaluadores de la ONU, ONG, Cruz Roja y otras organizaciones donantes, además de consultores independientes y académicos expertos en evaluación. Asimismo, el taller se utilizó para consultar a los miembros de ALNAP sobre: (i) la reducción del enfoque de la investigación posterior y (ii) el estudio de los elementos que pueden contribuir o dificultar las capacidades individuales, en equipo y organizativas para financiar, encargar, presentar y usar la evaluación humanitaria de forma más efectiva.

.....  
<sup>4</sup>Entre 2010 y 2013, ALNAP facilitó siete talleres en cinco países. Estos atrajeron a más de 115 participantes de más de 40 organizaciones. Los materiales del taller están disponibles en: <http://www.alnap.org/using-evaluation>  
 .....

Dicho documento de trabajo inicial propuso un proyecto marco de las capacidades de evaluación (Hallam, 2011: 5 – 6) que fue diseñado para ayudar a los miembros de ALNAP a reforzar sus tareas de evaluación, identificar las áreas prioritarias de interés, compartir ideas a través de sus miembros sobre lo que ha funcionado y lo que no, y desarrollar nuevas estrategias para hacer frente a los problemas de larga duración. En su forma de proyecto, también tenía por objeto proporcionar un lienzo sobre el que trazar y situar los insumos recopilados entre 2011 y 2013, por medio de consultas en grupo y conversaciones individuales con los responsables de la evaluación, los consultores de la evaluación humanitaria y el personal del programa que trabajan en estrecha colaboración con el encargo o uso de la evaluación .

La segunda fase de esta investigación consistió en una serie de talleres realizados en Londres, Ginebra, Washington, Madrid y Tokio, donde se discutió el documento de trabajo inicial y se alcanzó poco a poco un mayor entendimiento sobre los retos y oportunidades relacionadas con las capacidades de la evaluación. Las ideas generadas en estas reuniones estaban vinculadas a la promoción del uso de la evaluación en el sentido más amplio, así como mejora de las capacidades de la evaluación.

Para este trabajo final, se realizaron más entrevistas, así como una nueva búsqueda de bibliografía publicada y no publicada, que abarca tanto la literatura de EAH como de evaluación del desarrollo. ALNAP también diseñó y lanzó una Comunidad de Práctica (CoP, por sus siglas en inglés) de evaluación de ALNAP con el objetivo de solicitar y obtener sugerencias, comentarios y experiencia por parte de los evaluadores dentro de la Red (véase el Cuadro 1).

Desde el comienzo, dicha investigación ha sido un trabajo de colaboración y ha girado en torno a una combinación de actividades de gabinete más participativas y consultivas. Esto permitió a los evaluadores de diferentes organizaciones de la Red de ALNAP utilizar ejemplos concretos y, esperamos, algunas historias nunca contadas sobre evaluación, así como las diferentes perspectivas del evaluador que rara vez encuentran un espacio para ser documentadas en revisiones e informes de evaluación más formales. En la página 85 aparece un listado de las personas que han contribuido a ello.

En resumen, tras el primer documento de trabajo sobre el mismo tema (Hallam, 2011), este estudio es el resultado de:

- a. Una segunda ronda de consultas grupales con los evaluadores
- b. Una segunda revisión de la bibliografía sobre evaluación que abarca tanto la literatura de evaluación de programas, de desarrollo y de acción humanitaria
- c. Entrevistas individuales con diferentes trabajadores de una organización que se involucran de forma más o menos directa con el trabajo de la evaluación, representando los diferentes grupos interesados dentro de ALNAP: agencias de las Naciones Unidas, el Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (IFRC), las organizaciones donantes, las ONG, los consultores independientes y académicos.
- d. Una conversación virtual con los miembros de ALNAP durante un año (de junio de 2012 a mayo de 2013) sobre la CoP de evaluación, donde diferentes colaboradores han debatido, ampliado, refutado o validado las diferentes perspectivas del evaluador.

Es prometedor que muchas agencias y organizaciones parecen estar ahora prestando mucha más atención a la capacidad y utilización de la evaluación en su sentido más amplio. Sus esfuerzos e ideas han enriquecido enormemente este trabajo.

**Rara vez las historias nunca contadas sobre evaluación, así como las diferentes perspectivas del evaluador encuentran un espacio para ser documentadas**



## Cuadro

## 1

## Una Comunidad de Práctica para la consulta y el aprendizaje entre iguales entre los evaluadores

En junio de 2012, ALNAP estableció una Comunidad de Práctica de Evaluación (CoP, por sus siglas en inglés), con un doble objetivo:

1. Facilitar la consulta con los evaluadores en la Red sobre la pertinencia, la claridad y la utilidad de un proyecto marco sobre las capacidades de la evaluación humanitaria propuestas en un documento de trabajo anterior de ALNAP (Hallam, 2011).
2. Ofrecer una oportunidad para que los expertos en materia de evaluación dentro de ALNAP puedan reunirse (en persona y/o de manera virtual) para poder preguntar y compartir conocimientos, así como obtener consejos prácticos por parte de los compañeros de trabajo y homólogos en situaciones similares.

Varios miembros de ALNAP realizaron talleres para debatir cuestiones relacionadas con el apoyo organizativo a la evaluación, liderazgo, cultura, comunicación, difusión, haciendo especial hincapié en la comprensión de la evaluación. Dichas reuniones de aprendizaje entre iguales atrajeron al personal de gestión de programas, planificación, coordinación, relaciones con los donantes, asesores de políticas, así como evaluadores<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Los informes de los talleres y otros materiales derivados de las consultas y actividades de aprendizaje entre iguales están disponibles en [www.alnap.org/using-evaluation](http://www.alnap.org/using-evaluation)

## Objetivos del estudio

El objetivo principal de este trabajo es motivar y alentar a los evaluadores humanitarios, destacando y debatiendo formas concretas de abordar el reto de la utilización deficiente o ineficaz de la evaluación. El uso de ideas y estudios de casos procedentes de compañeros de trabajo expertos en evaluación se ha concebido para reforzar la idea de que todo es posible. Se espera que este estudio contribuya a fortalecer las capacidades de los individuos, los equipos y las organizaciones, de forma que pasen a ser comisarios, usuarios y clientes mejor informados del conocimiento evaluativo. He aquí los tres enfoques principales:

- Destacar los asuntos clave en torno a la mejora del uso de la evaluación de la acción humanitaria.
- Presentar un marco para el análisis y algunas sugerencias prácticas para mejorar la

capacidad de las agencias para financiar, encargar, respaldar, llevar a cabo y utilizar de forma significativa las evaluaciones humanitarias.

- Arrojar algo de luz sobre las diferentes cuestiones mediante estudios de caso y puntos de vista de los evaluadores que exploran lo que ha funcionado en la práctica.

El principal destinatario del presente informe es el personal de las agencias humanitarias. Existen publicaciones sobre el fortalecimiento de capacidades en el ámbito del desarrollo, pero muy pocas que van dirigidas directamente a un público humanitario y el presente documento trata de corregir esta brecha. En estos tiempos de precariedad económica, el foco de atención no debería estar necesariamente en gastar menos y hacer más, sino en un conjunto de estrategias que todos aquellos que se implican en el trabajo de la evaluación humanitaria deberían ser capaces de relacionar y hacer uso, con el fin de incrementar la eficacia de su trabajo: abarcar desde las soluciones más esenciales a las más sencillas.

Cuando se recopilan estudios de caso y perspectivas del evaluador, suele resultar más difícil de lo esperado que encajen perfectamente en las secciones individuales del marco. Al final, y como cabría esperar, constatamos que una evaluación de calidad depende de hacer muchas cosas bien, y no necesariamente de destacar en un solo ámbito del marco.

## Marco analítico para mejorar la comprensión y el uso del trabajo de la EAH

Merece la pena emprender la tarea de la evaluación y garantizar su calidad si la actividad conduce a un cierto uso de los resultados y contribuye a mejorar el conocimiento entre las personas mejor formadas para usarlo, logrando así cambios y mejoras en la práctica (Weiss, 1990; Feinstein, 2002; Grasso, 2003; Tavistock Institute, 2003: 79; Preskill y Boyle, 2008; Rist y otros, 2013). Si queremos garantizar que las evaluaciones contribuyan al cambio y a la mejora, es importante explorar cómo van a suceder estos cambios. A menudo se asume que las evaluaciones proporcionan información o lecciones que vuelven directamente al ciclo de las políticas y se incorporan, así, en la planificación de programas y proyectos futuros. De esta manera, debería haber un proceso de aprendizaje constante dirigido a un rendimiento cada vez mejor (Preskill y Torres, 1999; Frerks y Hilhorst, 2002; Ramalingam, 2011). Este entendimiento presupone un modelo de planificación racional y científico. Sin embargo, en una sociedad plural, compleja y desordenada, las decisiones sobre las metas y los programas suelen constituir compromisos políticos que no se corresponden necesariamente



con los resultados de la evaluación (Weiss, 1990; *ibíd.*, Pawson y Tilley, 1997; Frerks y Hilhorst *ibíd.*, 2002; Start y Hovland, 2004; Rist y otros, *ibíd.*, 2013). El Cuadro 2 subraya los diferentes modos en los que las evaluaciones pueden utilizarse en la práctica.

## Cuadro

### 2

## Un menú de los usos de la evaluación

Un documento de ALNAP de 2006 sobre el uso de la evaluación (Sandison, 2006: 92 – 97) puso de relieve las fortalezas y las debilidades en cómo las organizaciones humanitarias avanzaban hacia un enfoque centrado en la utilización y el usuario de la EAH. El estudio analizó varias formas en las que una evaluación puede usarse bien y mal. Destacó gran parte del debate “clásico” sobre el uso de la evaluación procedente de la literatura de evaluación de programas, de la siguiente forma:

- **Uso directo o instrumental.** Las evaluaciones individuales se pueden utilizar de manera indirecta o “instrumental”, por medio de las cuales se recogen los resultados, hallazgos, conclusiones y recomendaciones. En la práctica, esto es poco común y cuando ocurre, tiende a llevarse a cabo sólo de manera parcial.
- **Uso conceptual.** Con mayor frecuencia, se utilizan de manera acumulativa varias evaluaciones o evaluaciones individuales combinadas con otras evidencias y opiniones para documentar los debates e influir en la toma de decisiones.
- **Uso del proceso.** Incluso cuando no se utilizan directamente los resultados de la evaluación, el proceso de llevar a cabo una evaluación puede ofrecer oportunidades para intercambiar información y clarificar el pensamiento. El “uso del proceso” se producen cuando las personas implicadas aprenden del proceso de la evaluación o realizan cambios sobre las base de este proceso y no sólo de los resultados de la evaluación (Patton, 2010a: 145).
- **Uso simbólico.** Las evaluaciones pueden utilizarse para justificar las preferencias y acciones preexistentes. Muchas conclusiones de la evaluación confirman lo que la gente ya sabe acerca de los éxitos y las deficiencias percibidas de un programa. No es visible ni notable el uso de dicho conocimiento, pero refuerza la confianza de aquellos que quieren presionar para lograr el cambio (Weiss, 1998: 317) o justificar decisiones tomadas previamente o para la incidencia o el marketing (McNulty, 2012).

El cambio no es un proceso racional, sino que se produce por medio de una compleja variedad de interacciones a través de una organización. Como resultado, aprovechar todo el potencial de la EAH como fuerza de cambio requiere prestar especial atención a toda una serie de cuestiones relacionadas entre sí.

Dichos asuntos implican mucho más que simplemente “utilizar” las evaluaciones de una mejor manera, aunque por supuesto esto es importante. El “pensamiento evaluativo” debería ser premiado y debería impregnar a toda la organización. No obstante, la gente debe estar dispuesta a cambiar, y recibir una recompensa por ello, por las mejoras que realizan en sus programas. Necesitan contar con las herramientas y el tiempo para analizar lo que hacen, así como explorar los resultados de una manera que fomenten el cambio. La organización en su conjunto tiene que aceptar que esto supondrá un desafío a las formas existentes de trabajo y un debate importante.

El liderazgo y la cultura son de gran importancia, como lo son los sistemas formales e informales y las estructuras de recompensa.

Con el fin de facilitar el análisis y la discusión de los factores que influyen en si las evaluaciones conducen al impacto, hemos agrupado nuestras observaciones en un marco analítico. El objetivo no es otro sino dar forma a las discusiones y estimular el pensamiento y la acción en la mejora de la comprensión y el uso de la EAH. El marco se basa en la bibliografía sobre el desarrollo de la capacidad de evaluación, así como el uso de la evaluación y viene influenciado por las discusiones con los evaluadores humanitarios, además de por las conversaciones con la Comunidad de Práctica de Evaluación de ALNAP (Cuadro 1). Ha sido diseñado para que su manejo resulte lo más sencillo posible, con un claro enfoque en las cuestiones más pertinentes para la evaluación humanitaria.

Presentamos aquí el marco, con una discusión más detallada de cada capítulo en las tres secciones que aparecen a continuación. Se incluye material de estudios de caso y perspectivas del evaluador, según corresponda. En primer lugar, analizamos las cuestiones generales de liderazgo, cultura y recursos (Sección 1), seguido de los temas de objetivo, demanda y estrategia (Sección 2). A continuación, se muestran los procesos y sistemas más específicos de la evaluación (Sección 3).



## Área de capacidad 1. Liderazgo, cultura, estructura y recursos

- Garantizar que el liderazgo respalda a la evaluación y el seguimiento
- Promover una cultura de evaluación
  - Disminuir la percepción de la evaluación como crítica y los evaluadores como críticos
  - Utilizar personal interno y externo para llevar a cabo las evaluaciones
  - Renovar la imagen de las evaluaciones
  - Ser flexible y divertirse
  - Establecer los incentivos adecuados
- Crear estructuras organizativas que promuevan la evaluación
- Garantizar los recursos adecuados, financieros y humanos

## Área de capacidad 2. Objetivo, demanda y estrategia

- Clarificar el objetivo de la evaluación y articularlo en políticas de evaluación
- Aumentar la demanda de información de evaluación
  - Esforzarse para que las partes interesadas se impliquen en el proceso de evaluación.
  - Garantizar que los procesos de evaluación sean oportunos y se integren en el ciclo de proyecto.
- Desarrollar un enfoque estratégico para seleccionar qué se debería evaluar.

### Área de capacidad 3. Los procesos y los sistemas de evaluación

- Fortalecer los procesos de pre-evaluación
- Mejorar la calidad de la evaluación
  - Limitar el enfoque de la evaluación
  - Implicar a los beneficiarios
  - Garantía de calidad
  - Participar en revisiones por pares de la función de evaluación
- Difundir eficazmente los hallazgos
- Fortalecer el seguimiento y la post-evaluación, incluyendo el vínculo de la evaluación con una gestión más amplia del conocimiento
  - Garantizar que se produzca una respuesta de la gestión a la evaluación
  - Asegurar el acceso y la facilidad de búsqueda de la información evaluativa
- Llevar a cabo meta-evaluaciones, evaluaciones de síntesis, meta-análisis y revisiones de recomendaciones



# ÁREA DE CAPACIDAD

## LIDERAZGO, CULTURA, ESTRUCTURA Y RECURSOS

---

Garantizar que el liderazgo respalde la evaluación y el seguimiento	22
Promover una cultura de evaluación	25
<i>Disminuir la percepción de la evaluación como crítica y los evaluadores como críticos</i>	29
<i>Utilizar personal interno y externo para llevar a cabo las evaluaciones</i>	32
<i>Renovar la imagen de las evaluaciones</i>	34
<i>Ser flexible y divertirse</i>	36
<i>Establecer los incentivos adecuados</i>	37
Crear estructuras organizativas que promueven la evaluación	41
Garantizar los recursos adecuados, financieros y humanos	43

## Garantizar que el liderazgo respalde la evaluación y el seguimiento

Las entrevistas realizadas para este estudio identificaron el liderazgo como factor clave para mejorar el impacto de la EAH. Esta misma conclusión se ve reflejada tanto en la literatura académica (Weiss, 1990; Torres, 1991; Mayne y Rist, 2006; Heider, 2011) como en las revisiones de las funciones de evaluación que desempeñan las organizaciones humanitarias (Foresti, 2007; UNEG, 2012a). Las personas entrevistadas comentaron su experiencia de cambio en el liderazgo, que tuvo un impacto positivo y profundo sobre el valor y la eficacia de las evaluaciones. En los casos en los que los responsables no estén interesados en la evaluación o se pongan a la defensiva cuando se trata de hablar sobre cuestiones de rendimiento, puede haber cierta reticencia en aceptar los hallazgos y las restricciones de la evaluación a la hora de aprender de la experiencia. Si los datos y el análisis no son altamente valorados, puede extenderse a toda la organización y llevar a la reticencia, incluso para recopilar la información necesaria en una primera instancia. El comportamiento de liderazgo modelado suele ser una pieza clave para fomentar un entorno propicio para la evaluación y su posterior uso (Cuadro 3) (Buchanan -Smith con Scriven, 2011; Heider, 2011; Tavistock Institute, 2003; Clarke y Ramalingam, 2008; Beck, 2004b).

### Cuadro

### 3

### La importancia del liderazgo en el uso de la evaluación

El liderazgo organizativo que apoya la evaluación y hace uso deliberado de los resultados de la evaluación resulta fundamental para el funcionamiento de una oficina de evaluación interna. Los responsables de la organización deben persuadir al personal de que la evaluación forma parte de la vida organizacional y así conseguir su respaldo para las actividades de evaluación, además de fomentar la confianza en sus resultados (Boyne y otros, 2004). Asimismo, los responsables deberían identificar la autorreflexión y la mejora del programa como principios de gestión clave defendidos por la organización, así como alentar al personal para que participe en estas actividades por medio de la investigación evaluativa (Minnett, 1999). Para que esto suceda, toda la organización debería estar bien informada acerca de dicha tarea (Boyne y otros, *ibid.*), y debería apropiarse del proceso de evaluación (Bourgeois y otros, 2011; 231).



¿Qué pueden hacer las unidades de evaluación para mejorar el apoyo del liderazgo en la evaluación y el monitoreo? He aquí algunas sugerencias que aparecen ilustradas con más detalle en las perspectivas del evaluador durante el resto del presente documento.

- Identificar a una persona renombrada en la evaluación que pueda mostrar a una amplia organización los beneficios que pueden derivarse de la evaluación.
- Prestar especial atención a las evaluaciones de calidad que ponen de relieve cuestiones importantes dentro de los programas que, de otra manera, se hubieran perdido, ya que pueden servir como una herramienta para persuadir a los responsables de la importancia de la evaluación.
- Asegurarse de que la política de contratación de la organización para los gestores senior, así como las sesiones de orientación, hacen hincapié en la importancia de la evaluación y su uso como herramienta para el aprendizaje y la reflexión.
- Nombrar al personal senior con responsabilidad específica para la evaluación y la gestión del conocimiento.
- Asegurarse de que la unidad de evaluación de la organización se centra en las necesidades de información de la alta dirección, para conservar su compromiso y su apoyo.



**Perspectiva  
del evaluador  
1**

### **Centrar la evaluación en las cuestiones que provienen de los altos mandos**

La UNRWA ha estado sometida, recientemente, a un período de varios años de transformación, brindando la oportunidad a la unidad de evaluación de identificar las cuestiones que resultan de especialidad utilidad para los responsables de la organización encargados de la adopción de decisiones estratégicas. Los evaluadores trabajan con el comité de gestión para identificar qué preguntas son relevantes para las unidades específicas en esa fase particular del proceso, y realiza consultas con otras partes interesadas clave, como los donantes y los anfitriones, para asegurarse de que ellos también consideran estas cuestiones pertinentes. Esto permite priorizar las evaluaciones, que hacen una contribución real a la dirección de la organización.

Fuente: Directivo de la UNRWA, comunicación personal en la reunión de UNEG, abril 2013.

evaluación en el DFID (Jones y Mendizábal, 2010) sugirió el nombramiento de un director como cabeza del “conocimiento y aprendizaje”. En este sentido, UNICEF ha creado un puesto específico que se centra en la gestión del conocimiento humanitario y la capacidad de aprendizaje dentro del departamento de emergencia. Asimismo, también ha llevado a cabo hace poco una revisión de sus evaluaciones de la acción humanitaria (2013). A partir de este, se realizaron las siguientes recomendaciones:

- La orientación en materia de EAH se incluirá como sesión en el programa de orientación para los representantes y representantes adjuntos a finales de 2013.
- La concienciación sobre EAH se incluirá en las reuniones regionales a partir de 2013 y en adelante (por ejemplo, reuniones regionales de gestión; representantes adjuntos y reuniones de operaciones; reuniones regionales de emergencia).



## Perspectiva del evaluador 2

### Cambios en gestión: ¿una oportunidad para la evaluación?

Las unidades o equipos de evaluación deben ser capaces y estar dispuestos a aprovechar las oportunidades que se les presentan para catalizar el debate sobre evaluación, aprendizaje y mejora. Un cambio en la alta dirección puede conducir a dichas oportunidades. Por ejemplo, en el caso de una agencia de las Naciones Unidas, se puso de manifiesto de manera recurrente las debilidades en su propia respuesta humanitaria en las evaluaciones que abarcan más de una década, pero recibieron poca atención en términos de seguimiento. Sin embargo, la reaparición de estos desafíos durante la respuesta al terremoto de Haití coincidió con un cambio en la alta dirección. Esto proporcionó una oportunidad para una nueva perspectiva.

El nuevo Director Ejecutivo estaba dispuesto a aprender y participar desde el principio en una evaluación encargada en Haití. La unidad de evaluación hizo uso de los conocimientos previos para enriquecer la conversación y aceleró un análisis específico que fue adaptado de manera apropiada para la nueva gestión y poder así actuar. El compromiso por parte de la alta dirección resultó ser vital para que las principales corrientes políticas de la organización siguieran considerando la revisión como un elemento importante, así como para mantener la atención y un compromiso positivo con la revisión. Por otra parte, la participación de la oficina del Director contribuyó a garantizar una respuesta rápida de gestión que llevó a grandes cambios con el fin de mejorar el rendimiento de la organización en situaciones de emergencia de gran envergadura.



Tales cambios incluyeron: procedimientos simplificados operativos estándar; mayor integración del trabajo por segmentación dentro de sus cursos de formación y orientación para los gestores senior; procesos ajustados de recursos humanos para conseguir a la gente adecuada en el lugar y en el momento apropiado; y una orientación consolidada sobre cómo responder a desastres urbanos.

Fuente: Abhijit Bhattacharjee, comunicación personal, junio de 2013.



**Perspectiva  
del evaluador  
3**

### **El respaldo del liderazgo a la evaluación: un ejemplo de la evaluación del Cluster Global de Educación**

UNICEF y Save the Children llevaron a cabo una revisión evaluativa del Cluster Global de Educación. Esta fue muy valorada, así como se utilizó de forma adecuada. Uno de los principales motivos de tal éxito fue que, dada la importancia del enfoque del cluster para ambas organizaciones, el liderazgo en ambos lados se mostró a favor de la evaluación pese a que ambos sabían que la revisión incluiría críticas hacia ellos. Tras la revisión, se emitió una respuesta de gestión conjunta: se clarificaron los objetivos e indicadores del cluster, así como los roles y las responsabilidades; hubo una planificación conjunta, una elaboración de un presupuesto y movilización de recursos, así como se diseñaron e implementaron mecanismos de gobernanza. La revisión fue bastante crítica con UNICEF pero no impidió que se llevara a cabo una respuesta de gestión eficaz de los mismos, así como un seguimiento activo desde su finalización.

Fuente: Rob McCouch, UNICEF, comunicación personal, octubre de 2012.

## **Promover una cultura de evaluación**

Fomentar la idea de que una evaluación creíble resulta útil requiere el establecimiento de sistemas y estructuras eficaces que apoyen el trabajo de la evaluación a través de la elaboración de presupuestos, la asignación de recursos humanos y una gestión adecuada del conocimiento, así como unos procesos de aprendizaje (Rist y otros, 2011; Heider 2011). Patton (1997) y Mayne (2008) señalan, sin embargo, que esto es sólo secundario a la determinación de dos elementos clave de cultura y liderazgo. Según Mayne (2008), los esfuerzos para crear un sistema de evaluación sin tener en cuenta la cultura organizativa suelen terminar siendo una carga, así como potencialmente contraproducentes. En los casos

en los que la cultura sea favorable, es más probable que una organización busque, de forma activa, información sobre el desempeño, incluyendo los datos de la evaluación, aprenda y cambie su comportamiento.

Trabajar para promover y mantener una cultura de evaluación no es un fin en sí mismo, pero puede llegar a ser una parte integral para una organización orientada al aprendizaje (Guba y Lincoln, 1989; Weiss, 1998; Preskill y Torres, 1999; Mayne y Rist, 2006; Mayne, 2008; Patton, 2010a; Heider, 2011). Esto viene respaldado cuando el fomento de una cultura de evaluación implica:

- Estimular la capacidad del personal para exigir, generar y usar productos de evaluación de alta calidad.
- Dejar espacio para el personal y los programas para analizar la calidad de los programas y el rendimiento, incluyendo los aspectos esenciales y el fracaso.
- Valorar la gama de propósitos y usos de la evaluación.
- Enmarcar la evaluación más en el aprendizaje y la mejora y menos en la rendición de cuentas bajo mandato verticalista.
- Alentar la demanda de conocimientos evaluativos entre el personal de la organización a distintos niveles (desde los servicios de programas a los de políticas).
- Esperar que los programas y las intervenciones se planifiquen, diseñen y monitoreen de modo que favorezcan la evaluación posterior.
- Identificar los límites de la evaluación, y la necesidad de combinar evidencias cuantitativas y cualitativas para apoyar los resultados y las conclusiones de la evaluación.
- Reconocer las diferentes necesidades de los distintos usuarios de la evaluación<sup>[3]</sup>.

En su sentido más amplio, una cultura de aprendizaje y de rendición de cuentas (tanto hacia arriba en dirección a las instituciones y los financiadores, así como hacia adelante, en dirección a las comunidades afectadas por la crisis) puede promover un entorno propicio necesario para la evaluación y lograr así el cambio y la mejora de la práctica humanitaria. El “entorno favorable para una evaluación” ha sido descrito como el grado en que se solicita información sobre el rendimiento pasado, y hasta qué punto existe voluntad para continuamente reflejar, aprender, mejorar y hacer a las personas responsables de sus

.....  
<sup>3</sup>De hecho, muchos de los puntos anteriores se hacen eco de algunos de los principios fundamentales de la literatura sobre la utilización de la evaluación (véase, por ejemplo, Chelimsky, 1997; Weiss, 1998; Feinstein, 2002; Patton, 2008)..  
 .....

propias acciones, de los recursos empleados y los resultados conseguidos (Heider, 2011: 89). Dicha cultura también está integrada en las normas tácitas de comportamiento, incluyendo la comprensión de lo que puede y debería hacerse (y lo que no) para subsanar las deficiencias y reforzar la modelización del comportamiento positivo (Tavistock Institute, 2003; Heider, 2011).

**Una cultura de aprendizaje y de rendición de cuentas puede promover un entorno propicio necesario para la evaluación y lograr así el cambio y la mejora de la práctica humanitaria.**



Así que, ¿cómo las organizaciones cultivan una cultura interna positiva? Si es cierto que el éxito conduce al éxito, entonces las evaluaciones de alta calidad que satisfagan las necesidades reales de información mejorarán también la forma en que es considerado el trabajo de evaluación en sí mismo. Esto puede afectar, de manera positiva, a la cultura de la evaluación que, a su vez, aumenta la demanda de evaluaciones y hace que sea más probable que los sistemas y estructuras de evaluación se mejoren de manera sostenible. He aquí un círculo vicioso. Abordar los problemas en cada etapa del marco identificados en este documento puede contribuir a la creación de ese círculo vicioso. No obstante, cada organización cuenta también con su propia cultura y tiene su forma de hacer las cosas. Por lo tanto, cada uno deberá analizar su propia situación actual, su disposición para el cambio y los retos a los que se enfrenta para fortalecer la capacidad de evaluación. Se requerirán, entonces, diferentes estrategias para cada organización. Aquellas que promueven el cambio puede que necesiten ser oportunistas, y se beneficien en una primera instancia de las “soluciones fáciles”, de manera que el impacto sea percibido rápidamente y se logre apoyo para abordar el desafío de modificar la cultura de la evaluación.

A pesar de las diferencias existentes entre las organizaciones, han surgido algunos temas generales a lo largo de este estudio sobre cómo mejorar una cultura de evaluación:

- Disminuir la percepción de la evaluación como crítica y los evaluadores como críticos
- Utilizar personal interno y externo para llevar a cabo las evaluaciones
- Renovar la imagen de las evaluaciones
- Ser flexible y divertirse
- Establecer los incentivos adecuados

En las páginas siguientes, analizaremos todas estas cuestiones.



**Los que promueven el cambio puede que necesiten ser oportunistas, y se beneficien en una primera instancia de las “soluciones fáciles”, de manera que se perciba el impacto rápidamente.**

### *Disminuir la percepción de la evaluación como crítica y los evaluadores como críticos*

La evaluación puede causar temor en aquellos que se dedican a dicha labor o están sometidos a ella. Algunos pueden ver a los evaluadores como personas críticas, lo que provoca que se muestren más reacios en sus recomendaciones acerca del cambio (consulte, por ejemplo, Weiss, 1998: Capítulos 2 y 5). Algunas conversaciones recientes con los miembros de ALNAP subrayan una variedad de enfoques dirigidos a cambiar dichas percepciones.



#### **Perspectiva del evaluador 4**

#### **Oxfam Intermón ha hecho sus críticas menos personales**

La organización utilizó un documento de ALNAP sobre lecciones en materia de respuesta a las inundaciones<sup>4</sup> como trabajo de referencia clave en la evaluación de su programa de respuesta a dichos fenómenos en Mozambique. El equipo de Intermón Oxfam fue capaz de vincular muchos de los resultados de su propia evaluación a los que se detallan en el documento de ALNAP. Esto le permitió ver que había ciertos problemas y desafíos comunes a otras respuestas, que también habían experimentado otras agencias en otros países, a menudo por razones sistémicas. Esto cambió la forma en la que el equipo en terreno percibía la evaluación, haciéndola menos amenazante y más útil.

Fuente: Luz Gómez Saavedra, Intermón Oxfam, comunicación personal, marzo de 2013.

<sup>4</sup>Alam, K. (2008) "Inundaciones: aprendiendo de anteriores operaciones de emergencia y recuperación". Londres:ALNAP/Provention consortium ([www.alnap.org/pool/files/ALNAP-ProVention\\_flood\\_lessons.pdf](http://www.alnap.org/pool/files/ALNAP-ProVention_flood_lessons.pdf)).



#### **Perspectiva del evaluador 5**

#### **El Grupo URD adoptó un «proceso de evaluación iterativo»**

Este tipo de proceso ayuda a crear relaciones más fuertes entre el personal, los evaluadores externos, y la organización. Los evaluadores consiguen una mejor comprensión de la organización y del contexto en el que operan. Este enfoque también ayuda a reducir la impresión de que el evaluador ha sido «lanzado en paracaídas».

El Grupo URD ha llevado a cabo tres o cuatro evaluaciones del mismo proyecto en un período de dos años. Las últimas evaluaciones se centraron especialmente en identificar los progresos realizados en las recomendaciones de las misiones previas, y en la identificación de nuevos desafíos. «Esto quiere decir que los evaluadores tienen que apropiarse las recomendaciones, que no pueden limitarse a dejarlas caer y marcharse, porque tendrán que volver para ver cómo están funcionando, y si estas han tenido un impacto».

Esto conduce a un intenso diálogo entre el evaluador y el personal del programa y que se mantiene durante toda la vida del proyecto [...]. El coste de este enfoque es que el evaluador pierde un poco de independencia (aunque posiblemente no pierda la objetividad) para convertirse en un agente del cambio. Pero [...] los beneficios en la mejora que después de todo es el objetivo principal, hace que merezca la pena.

Fuente: François Grünewald, Grupo URD, contribución a la Comunidad de Práctica de la Evaluación de ALNAP, noviembre 2012.

Otras organizaciones ponen el énfasis de sus evaluaciones en los hallazgos positivos y en las buenas prácticas. Un buen ejemplo de esto es Acción Contra el Hambre (ACH). Como parte de su nueva política y de las directrices de evaluación, piden sistemáticamente a los evaluadores que identifiquen «en todos los proyectos de ACH un aspecto en especial que muestre fortalezas» (ACH 2011a). Esta práctica no pretende «presentar de manera exhaustiva un enfoque sino mostrar un elemento fuerte del que otros profesionales de ACH y humanitarios /de desarrollo puedan sacar inspiración y beneficios» (ACH, 2011b; 2013). Una selección de «mejores prácticas» completa el necesario circuito transversal de las operaciones (Cuadro 4), que consiste en los pasos para validar y elaborar el aspecto seleccionado y que se publican en la revisión de aprendizaje anual (ACH, 2011b; 2013).

**Cuadro**

**4**

**El proceso de Acción Contra el Hambre (ACF) para recabar y validar las buenas prácticas**

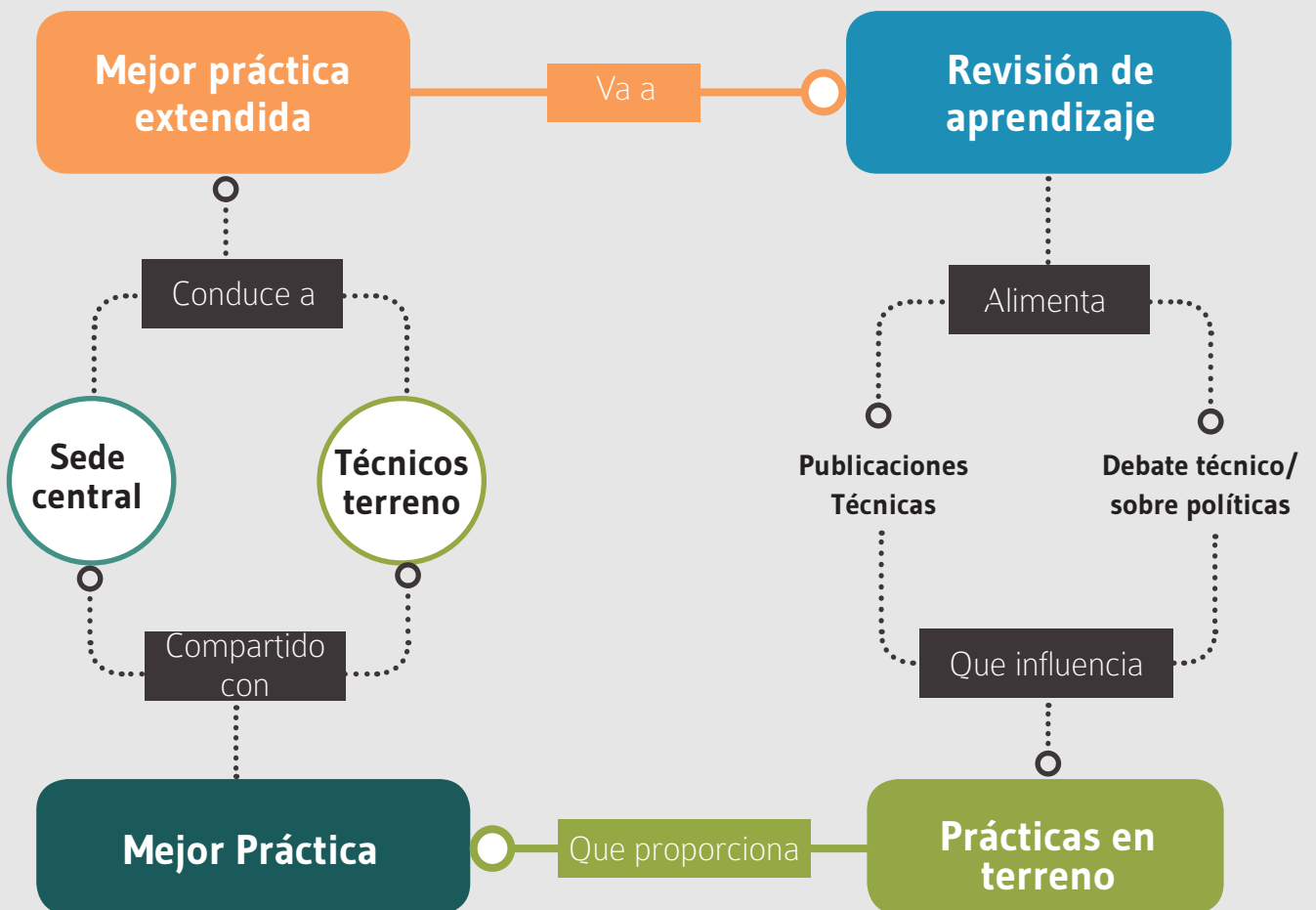
La práctica reciente de ACF para recabar y validar las buenas prácticas emergentes implica el seguimiento de una serie de pasos representados en el circuito de aprendizaje de abajo (comienza abajo, en la esquina izquierda).

**¿Qué es esto?**

**¿Cómo funciona?**

**¿Cómo avanzar?**

**Mejores prácticas de todas las misiones (46)**



**Identificada por los evaluadores**

El personal de ACH piensa que ya se están obteniendo resultados positivos de este ejercicio. Por ejemplo, esta práctica ha contribuido a desarrollar mejores relaciones con los evaluadores, ya que la comunicación se mantiene abierta después de la finalización del informe de evaluación y de otros productos, y estos pueden ver cómo han evolucionado sus recomendaciones iniciales y cómo las ha retomado la organización. ACH también ha empezado a ver el aprendizaje como un círculo completo a diferentes niveles de la organización. Por ejemplo, « las mejores prácticas» se están extendiendo a toda la organización, y los equipos en terreno están tomando la iniciativa en su adopción. También es alentador el hecho de que La Unidad de Evaluación y Aprendizaje de ACH ha empezado a notar que los nuevos programas y el desarrollo de las políticas hacen referencia, de manera más explícita, a la evidencia que las evaluaciones han producido (Guerrero, 2013).

Por supuesto, no siempre se puede evitar la crítica. Algunas ONG optan por las evaluaciones internas en vez de las externas, considerando que las críticas se aceptan mejor si vienen de personas de dentro, que comprenden bien la organización y, que a su vez, han estado implicadas en la gestión de programas similares. El debate honesto y sincero se puede ver afectado cuando las evaluaciones se publican.

### *Utilizar personal interno y externo para llevar a cabo las evaluaciones*

Una revisión de la literatura y las conversaciones con el personal en terreno ponen de manifiesto un tema común: el personal operativo está poco satisfecho con las prácticas actuales de evaluación. Lo ideal sería que las personas externas aprendieran a conocer la cultura y la práctica de la organización que están evaluando. Mucho personal en terreno siente que, cuando la evaluación debe conducir a recomendaciones más pertinentes y prácticas, se les exige una inversión de tiempo significativa. Y cuando no se da este resultado se puede dañar la credibilidad de la evaluación, alimentando así la percepción común de que nada parece cambiar tras el trabajo de evaluación<sup>[5]</sup>

Durante este estudio, muchos de los entrevistados han mencionado que han comenzado a utilizar más evaluación interna, o mixta con personas de la organización y externas. La literatura reciente explica que uno de los beneficios de utilizar a evaluadores internos es su mayor habilidad para facilitar la utilización de la evaluación. Comparados con evaluadores externos, los internos tienen «más posibilidades de tener una mejor comprensión de las preocupaciones del personal en terreno, y de sus puntos de vista sobre los temas claves.

.....  
<sup>5</sup>Para el debate sobre este punto, véase Patton (1990).  
 .....



Esto es, tienen más posibilidades de encontrar los medios para apoyar la utilización de la evaluación al convertir los hallazgos en productos prácticos apropiados, y son más capaces de seguir sus recomendaciones a través de las actividades de seguimiento» (Bourgeois y otros, 1022:230). A parte de apoyar una mayor utilización, directa o instrumental, del uso de los hallazgos, los evaluadores internos tienen más posibilidades de promover su utilización dentro de la organización y apoyar el aprendizaje organizativo a un mayor nivel<sup>6</sup>.

<sup>6</sup>Véase también UNEG (2010) y las secciones 2.2 to 2.5 y 3.9 de Cosgrave y Buchanan-Smith (2013).

<sup>7</sup>Tony Beck and John Cosgrave, consultores independientes, comunicaciones personales, mayo and junio 2013 respectivamente.

A pesar de estos beneficios, algunos autores sugieren que los «modelos híbridos» (combinación de personal de evaluación interno y externo) puede ser, a menudo, el más apropiado (Bourgeois y otros, 2011). Algunas organizaciones insisten en que los evaluadores externos mantienen la independencia y garantizan que las recomendaciones más radicales no se supriman<sup>7</sup>. Sin embargo, con la implicación de personal interno en el trabajo de evaluación, las unidades de evaluación pueden también:

1. Jugar un papel importante en la transferencia y diseminación del conocimiento.
2. Aprender sobre los temas más importantes que se podrán cubrir en los próximos estudios y evaluaciones (Weiss, 1998: capítulo 2; Minnett, 1999).
3. Jugar un papel en mantener la memoria organizativa y garantizar que las lecciones importantes no se pierden con el tiempo (Owen y Lambert, 1995).



### Perspectiva del evaluador 6

#### La experiencia del ACNUR con los equipos de evaluación mixtos

La unidad de evaluación del ACNUR ha experimentado en el pasado la utilización exclusiva de evaluadores independientes. Sin embargo, más recientemente, han modificado esta práctica y ahora la unidad favorece los equipos mixtos, implicando al mismo tiempo a miembros de la unidad y a consultores externos. «Los equipos independientes pueden resultar muy caros, son difíciles de manejar, y al final se llevan gran parte del conocimiento con ellos», señaló el jefe de la unidad que también argumentó que «sería muy difícil atraer al mejor y más brillante personal a la unidad de evaluación si pudieran ofrecerles únicamente la tarea de gestionar consultores. Traer a personas de fuera de la organización a la unidad de evaluación significa que la experiencia en terreno y las perspectivas se refrescan regularmente y que estos reflejan una evolución de la práctica de las operaciones del ACNUR en terreno».

Fuente: Jeff Crisp, ACNUR, comunicación personal, abril 2012.

Otra organización que utiliza equipos mixtos de evaluación es CARE:

*Una evaluación de la tormenta tropical Jeanne fue particularmente efectiva, en parte porque, además de los consultores externos, el punto focal de seguimiento y evaluación (SyE) de CARE Haití se unió también al equipo de evaluación, ayudando a garantizar que las recomendaciones fueran realistas y seguidas. El personal de CARE aprendió bastante. El informe se tradujo también al francés, lo que mejoró su utilización entre el personal local y otras organizaciones socias (Oliver, 2007:14)*

### *Renovar la imagen de las evaluaciones*

Para una organización humanitaria muy ocupada, reservar el tiempo necesario para aprender y reflexionar puede ser difícil a todos los niveles. Sin embargo, la evaluación se enfrenta a desafíos específicos, algunos de los cuales están relacionados con la percepción que se tiene de ella, quizás debido al fracaso para utilizarlas de manera apropiada en el pasado (básicamente, una vez que algo recibe el nombre de «evaluación» ¡la gente no lo quiere!). La renovación de la imagen de la evaluación, como parte de un cambio en la manera de llevar a cabo y de utilizar las evaluaciones puede ayudar.

En esta línea, algunos entrevistados fueron tan lejos como sugerir que se sustituyera el término «evaluador» por el de «facilitador»<sup>[8]</sup>.

*La utilización de la evaluación para el aprendizaje y para una gestión flexible implica un cambio fundamental en el papel del evaluador. De ser una persona remota, orientada a la investigación, intentando sistematizar el saber y extraer lo escondido, él o ella pasa a convertirse en el facilitador de un proceso. Su papel es el de ayudar a diseñar organizar la consulta de otras personas y el aprendizaje efectivo. El análisis de las partes interesadas y las habilidades de comunicación se convierten en un activo principal. [...] De hecho, aumentar el aprendizaje significará una reestructuración fundamental de la formación, del bagaje metodológico, de las habilidades profesionales y de la perspectiva de los evaluadores. (Engels y otros, 2003: 5)*

.....  
<sup>8</sup>Este enfoque refleja el pensamiento sobre la evaluación más reciente y refleja el enfoque del desarrollo de la evaluación de Patton (Patton, 2010a).  
 .....

Además, algunas organizaciones utilizan las evaluaciones como un medio para promocionar y celebrar su trabajo. Por ejemplo, el marco para la evaluación de la Secretaria de la FICR afirma que:

*Las evaluaciones fiables pueden utilizarse para la movilización de recursos, la promoción y para reconocer y celebrar nuestros logros. La promoción de un programa o una política a través de una evaluación no se percibe como una pura táctica de marketing porque las evaluaciones proporcionan valoraciones imparciales y, a menudo, independientes de nuestro desempeño y resultados, dando credibilidad a nuestros logros. Ayudan a demostrar los rendimientos que obtenemos de la inversión de recursos, y a celebrar nuestro duro esfuerzo (FICR, 2011a: 2).*

Así mismo, tal y como se ilustró en una evaluación de CARE, que resaltaba lo que habían hecho bien, en vez de limitarse únicamente a aquellos aspectos donde el esfuerzo de su respuesta no había estado a la altura, podía estimular la moral y aumentar su efectividad (Oliver, 2007).

Igualmente, un documento del Banco Mundial de 2009 que evaluaba la utilización de las evaluaciones de impacto informa:

*Siempre hay demanda de resultados que confirmen lo que la gente quiere oír. Las preocupaciones sobre potenciales resultados negativos, mala publicidad, o una gestión poco adecuada de los resultados pueden reducir la demanda. La sensibilidad, el desarrollo de la confianza y una preparación creativa pueden ayudar a superar estos miedos. Por tanto, puede haber algún beneficio en sacar partido de las oportunidades de presentar buenos resultados, especialmente si esto ayuda al proceso de hacer que las partes interesadas comprendan y aprecien el papel de la evaluación del impacto. (Banco Mundial, 2009: 68)*

.....  
<sup>9</sup>Los informes están disponibles en: [www.wfp.org/about/evaluation/key-documents/annual-evaluation-reports](http://www.wfp.org/about/evaluation/key-documents/annual-evaluation-reports).  
 .....

Finalmente, algunas organizaciones realizan informes anuales de evaluaciones. Algunas de estos, como los informes de evaluación anual del PMA<sup>9</sup>, o el informe de lecciones aprendidas de CIDA (CIDA, 2012) son resúmenes bien presentados y con un contenido rico en hallazgos claves de las evaluaciones. Este tipo de informes puede ayudar a refrescar la imagen de la unidad de evaluación, reduciendo la percepción de que las unidades de

evaluación solo trabajan en informes largos de evaluaciones sobre situaciones o temas específicos. Esto puede ayudar a acercar la evaluación a otros miembros de la organización. Además, estos informes resumidos pueden ayudar a mostrar a los gestores y a otras personas lo que se puede lograr a través de la evaluación.

### *Ser flexible y divertirse*

Un enfoque para mejorar la cultura de la evaluación es añadir al proceso de la evaluación alguna flexibilidad, diversión y creatividad. Un responsable de evaluación de una organización informa de una «obsesión» personal de lucha contra los informes de evaluación aburridos:

*Los evaluadores van a lugares increíblemente interesantes, conocen a una gran variedad de gente asombrosa, pero escriben informes carentes de interés y de estilo. Todos nosotros tenemos sobre nuestra mesa más de lo que podemos leer. Un informe largo y mal escrito, lleno de jerga y anexos tiene pocas posibilidades de atraer la atención de las partes interesadas.*

Las sugerencias para mejorar los informes incluyen el uso de citas, anécdotas (sobre aspectos reveladores), párrafos cortos y títulos con gancho para atraer la atención del lector.



#### **Perspectiva del evaluador 7**

### **No es un crimen ser flexible**

Hay mucho que decir sobre la adopción de un enfoque flexible sobre los Términos de Referencia (TdR), y su modificación, cuando sea necesario en el curso de un proyecto de evaluación, para tener en cuenta los temas nuevos no anticipados cuando se lanzó el proyecto de evaluación. Si surge algo importante o interesante en el curso de una evaluación sería una locura no revisar los términos de referencia. Los Términos de Referencia no tienen por qué estructurarse en torno a los criterios clásicos de evaluación (efectividad, eficiencia, cobertura, coherencia, etc.). Estos conceptos pueden utilizarse en un informe de evaluación, pero el «arte» de la evaluación requiere que evitemos enfoques formulistas.

Fuente: Jeff Crisp, ACNUR, contribución a la Comunidad de Práctica de la Evaluación, ALNAP, julio 2012.

Un estudio de CARE sobre la utilización de la evaluación encontró que « el agobiante sentimiento al ver los informes de evaluación se debe a que son demasiado largos y tediosos para revisarlos » (Oliver, 2007: 2-3).



### Perspectiva del evaluador

8

#### La flexibilidad en el diseño de la evaluación

Creo que la flexibilidad en el diseño y la realización de las evaluaciones ha sido nuestro factor clave para el éxito. Algunas veces, los ejercicios rápidos de aprendizaje de lecciones han sido más útiles que los procesos completos de evaluación. Ocasionalmente, ha sido muy gratificante tomarse el tiempo suficiente para una evaluación transversal /temática que permitiera pensar y reflexionar (posiblemente) sobre hallazgos sorprendentes, a través de varias reuniones de información intermedias con las partes interesadas. También hemos aprendido a adaptar las fechas de las evaluaciones al círculo de la planificación anual, así garantizamos que los resultados se integren directamente en la siguiente revisión de la planificación.

Fuente: Sabine Kampmueller, MSF, contribución a la Comunidad de Práctica de la Evaluación de ALNAP, octubre 2012.

#### Establecer los incentivos adecuados

La síntesis de 2009 de USAID sobre las tendencias de la evaluación concluye que el vínculo entre la evaluación y la acción es una función de la cultura organizativa y de los incentivos:

*Las estructuras, para procesar sistemáticamente las evaluaciones, en vez de archivar las evaluaciones negativas pueden convertirlas en un elemento crucial como lo hacen las culturas de la evaluación que actúan sobre los hallazgos de las evaluaciones... Los problemas surgen cuando los incentivos dentro de las organizaciones no son coherentes con el modelo de aprendizaje y cuando el compromiso del personal hacia la evaluación es débil en todos los niveles de la jerarquía de la organización (USAID, 2009:27).*

Jones y otros (2009) encontraron que en DFID el personal evitaba, debido a los incentivos desorganizados de aprendizaje y de carrera, el aprendizaje de los proyectos o de los programas cerrados, fracasados o que estaban siendo un fracaso.

Un documento reciente encargado por InterAction hablando sobre los incentivos para la evaluación, hizo las siguientes recomendaciones:

- *Conducir una evaluación interna de los incentivos y de las trabas al aprendizaje. Una vez que ya se conozcan las maneras en las que se disuade el aprendizaje (por ejemplo, la percepción y el castigo del fracaso), será posible recomenzar el proceso de desarrollo de una cultura haciendo una hoguera con las trabas al aprendizaje.*
- *En vez de recompensar el hecho de «salir airoso» de una evaluación, premiar más los logros de aprendizaje ya sea en forma de reconocimiento o incluso de remuneración.*
- *Desarrollar la utilización de las evaluaciones en las descripciones de puestos y en las evaluaciones de la actuación profesional. Cualquiera que solicite o contribuya a una evaluación debería considerarse responsable de verificar la utilización de los hallazgos. En este contexto la «rendición de cuentas» debería entenderse como el hecho de crear las condiciones para un debate franco y abierto sobre los resultados. La «rendición de cuentas» es para permitir el aprendizaje, no para conseguir «buenos» resultados en las evaluaciones. (Bonbright, 2012).*

Incluso los mejores planes y prácticas tienen pocas posibilidades de mantener la utilización de las evaluaciones a largo plazo, a menos que incentivos internos y externos refuercen su utilización efectiva. Mackay (2009) habla de tres tipos de incentivos: la zanahoria, el palo y el sermón, y afirma que muchos de estos incentivos ayudan a institucionalizar seriamente el seguimiento y la evaluación (SyE) en los gobiernos de los países desarrollados y en desarrollo. La zanahoria ofrece estímulo positivo y recompensas por llevar a cabo el SyE y por utilizar los hallazgos. El palo incluye pinchazos o multas para aquellos que fallan a la hora de tomar en serio el desempeño y el SyE. Los sermones incluyen las declaraciones de respaldo de alto nivel y la promoción sobre la importancia del SyE. Aunque esto se ha escrito pensando en los sistemas de SyE nacionales, presentamos más abajo algunas de estas ideas, que adaptadas ligeramente al contexto humanitario, son también útiles para la EAH. Las zanahorias:

- *Recompensas o premios: reconocimiento de alto nivel de las evaluaciones de las buenas o mejores prácticas.*
- *Concesión de fondos adicionales para llevar a cabo actividades de SyE.*
- *Asistencia a las áreas de los programas para poner en práctica el SyE : a través de la oficina de apoyo, manuales, formación gratuita, etc. Esto facilitará la realización de SyE y la utilización de los hallazgos.*

Los palos:

- Establecimiento de políticas que requieran la planificación, la realización y la presentación de informes de SyE.
- Retención de parte de la financiación si el SyE no se hace.
- Penalización por el no cumplimiento de las recomendaciones de la evaluación acordadas.

Los sermones:

- Declaraciones de respaldo de alto nivel de los jefes ejecutivos y de otros directivos de alto nivel.
- Seminarios / talleres de sensibilización para desmitificar el SyE y reconfortar sobre su viabilidad, y para explicar qué ganan con ello los participantes.
- Utilización de ejemplos actuales de SyE influyentes para demostrar su utilidad y su coste-efectividad.

**Incluso los mejores planes y prácticas tienen pocas posibilidades de mantener a largo plazo una utilización rigurosa de la evaluación, a menos que incentivos internos y externos refuercen su utilización efectiva.**



La importancia de que el sistema de incentivos sea el adecuado la resalta Jodi Nelson, director de Estrategia, Medición y Evaluación en la Fundación de Bill y Melinda Gates:

*El mayor aprendizaje para mí es que mi trabajo tiene que ver más con el cambio organizativo que con ser un experto en evaluación. Una organización puede tener personas de SyE estupendas y experiencia, como nosotros, pero esto no conducirá a nada, a menos que haya, en toda la organización, una alienación hacia arriba y hacia abajo que permita el éxito. Algunos ejemplos incluyen: líderes que piden siempre a*

*sus equipos definir y planificar resultados medibles, expectativas coherentes para el personal y los asociados sobre lo que constituyen evidencias creíbles para la toma de decisiones, líderes ejecutivos que comprenden y fomentan el cambio, que puede ser duro y llevar mucho tiempo, y herramientas para el personal y los receptores de donaciones para integrar en su trabajo diario una planificación rigurosa y el SyE. (Nelson, 2012)*

Jones y Mendizábal (2010) descubrieron que la demanda de una base de evidencias aumentaba en circunstancias en las que se requería una rápida respuesta a un evento inesperado. Bajo estas circunstancias, la capacidad del personal para utilizar las evidencias y lecciones de la investigación y de las evaluaciones ayudaba a desarrollar su credibilidad e influencia dentro de DFID. En particular, era muy apreciada la evidencia que probaba la rentabilidad de una política determinada, ya que esto era útil para los líderes de DFID para fortalecer y aumentar sus presupuestos con el Tesoro del Reino Unido ( lo que resalta la importancia de los mensajes «desde arriba»).



Sin embargo, en general, Jones y Mendizábal (2010) encontraron que el pensamiento original y las nuevas ideas tenían más posibilidades de ser recompensadas que la utilización de ideas o lecciones aprendidas en otra parte. Orientar los incentivos hacia un «nuevo pensamiento», aunque comprensible, puede dificultar la utilización efectiva de la evaluación. El mismo estudio también halló que la presión del tiempo, para apoyar sus argumentos, animaba al personal a confiar en la experiencia, más que en la evidencia producida por la investigación y la evaluación.

### Crear estructuras organizativas que promueven la evaluación

Las unidades de evaluación tienen diferentes ubicaciones y relaciones jerárquicas dentro de las organizaciones (Foresti, 2007)<sup>[10]</sup>. Algunas organizaciones tienen una unidad de evaluación separada o central, responsable de llevar a cabo las evaluaciones. En otras, la responsabilidad está descentralizada por toda la organización (Hallam, 1998). El tipo de estructura de gestión tiene influencia, para bien o para mal, en el impacto de la EAH. Por ejemplo, el hecho de tener una unidad central dedicada a las evaluaciones puede mejorar su calidad, pero al poner la evaluación en un «silo» esto podría socavar un aprendizaje institucional más amplio.

Algunos departamentos de evaluación informan directamente al consejo, o al jefe ejecutivo. Otros departamentos de evaluación están más abajo en la jerarquía. Un estudio encargado por la Agencia Francesa de Desarrollo (Foresti, 2007) concluyó que en esto no hay un enfoque acertado o equivocado, pero que la posición del departamento tiene un impacto sobre el aprendizaje y la rendición de cuentas, así como en la percepción de la independencia de la unidad de evaluación. Además, la ubicación de las funciones de evaluación puede tener influencia sobre su rendición de cuentas a la dirección, y sobre la resistencia que pueden encontrar por parte de los programas y del personal. El mismo estudio también argumentó que existe generalmente «tensión entre la independencia de los departamentos de evaluación y su éxito en hacer participar a los usuarios de la evaluación» (Foresti, 2007:8). Se necesita un equilibrio entre esta independencia y otros asuntos como la credibilidad y la utilización. Demasiada independencia puede llevar a una falta de utilización, mientras que muy poca independencia puede reducir su credibilidad<sup>[11]</sup>.

<sup>10</sup>Este enfoque refleja el pensamiento sobre evaluación más reciente y refleja el enfoque del desarrollo de la evaluación de Patton (Patton, 2010a).

<sup>11</sup>John Cosgrave, consultor independiente, comunicación personal, junio 2013.

"Mi trabajo tiene que ver más con el cambio organizativo que con ser un experto en evaluación"



**Perspectiva  
del evaluador  
9**

**El ejemplo de Tearfund sobre la integración de la evaluación en las funciones de la organización**

La función de seguimiento y evaluación (SyE) se basa en el Equipo de Asesoría de Aprendizaje de la Información y Apoyo (parte del Grupo de Desarrollo Organizativo), y rinde cuentas al Jefe de Gestión del Conocimiento. El equipo trabaja en toda la organización, mantiene relaciones de trabajo fuertes con el Grupo Internacional y con el Jefe de Estrategia, así como con los donantes y otros equipos de apoyo.

La ubicación dentro de Tearfund parece conducir hacia el intercambio fructífero de aprendizaje y de ideas. La función SyE se negocia entre los equipos y los grupos, y conduce a elevar el nivel en la gestión y la utilización de las evaluaciones.

Fuente: Catriona Dejean, Tearfund, comunicación personal, junio 2013.

Lo que funciona para una organización puede no funcionar para otra. Así, en una ONG pequeña puede resultar mejor que la oficina de evaluación esté cerca de los programas, y no sea tanto una estructura independiente. Para una gran organización de las Naciones Unidas, donde puede haber grandes diferencias de poder y de percepción entre los estratos de la organización, un departamento de evaluación más estructuralmente independiente puede requerir la capacidad de «decir la verdad al poder».

Independientemente de la talla de la organización y de sus estructuras jerárquicas, es necesario un nivel mínimo de independencia, y el equipo de evaluación debería no estar

<sup>12</sup>Riccardo Polastro, DARA, comunicación personal, mayo 2013.

sometido a la presión y la competición que pueden surgir de los departamentos operativos (Heider, 2011). La ubicación del departamento de evaluación o del equipo debería conducir a la reducción de las barreras para utilizar la evaluación<sup>[12]</sup>.

Resulta interesante que no hayamos encontrado casos de estudio que demuestren que el cambio en la estructura de la organización haya llevado a un cambio en la utilización y el impacto de la EAH. Quizás existe un vacío entre la investigación que demuestra que, aunque creamos que la estructura es importante, otras cuestiones (como la cultura, el liderazgo y los procesos de evaluación) son aún más importantes.

### Garantizar los recursos adecuados, financieros y humanos

Muchos trabajadores en terreno y gestores se quejan sobre los costes de la evaluación. Sin embargo, no siempre se paran a tener en cuenta el elevado coste financiero y humano potencial de continuar con programas fallidos. La investigación de los costes y los beneficios de la evaluación podría llevar a una mejor comprensión de los beneficios concretos, probando que « hacer mejor las evaluaciones humanitarias, a través de un proceso continuo de reflexión y de aprendizaje es la mejor manera, en términos de coste-eficacia, de garantizar que los programas humanitarios mejoran» (Apthorpe y otros, 2001).

Un informe sobre la situación de la evaluación en las organizaciones sin ánimo lucrativo de los Estados Unidos (*Innovation Network*, 2013) encontró que las tres barreras más importantes para la evaluación eran:

1. La falta de tiempo del personal.
2. Los recursos financieros insuficientes.
3. La limitada experiencia del personal en evaluación.

El recurso más importante para el departamento de evaluación es su personal. Por desgracia, al personal de los departamentos de evaluación no se les apoya tanto como se debería. «Las estructuras de incentivos de... las organizaciones no premian necesariamente a los departamentos de evaluación, lo que como resultado, no ofrece a los miembros del personal oportunidades claras de carrera» (Foresti, 2007). Un informe de una organización

en 2007 señaló que « los puestos [de un departamento de evaluación] son muy estresantes en lo relativo a las relaciones entre el personal y otros miembros de la organización... Algunos sentían que un puesto en el departamento de evaluación era una “mala elección de carrera” y que podría afectar a su” futuro desarrollo profesional” (Baker y otros, 2007).

Con estas estructuras de incentivos o la falta de ellos, puede que los departamentos de evaluación no funcionen a un nivel óptimo. El personal de evaluación debería recibir una formación adecuada y tener acceso al desarrollo de habilidades, así como a oportunidades de formaciones de actualización como forma de continuar su formación en evaluación.



### Perspectiva del evaluador 10

#### La iniciativa de DFID para aumentar el apoyo a la evaluación

El reciente estudio de síntesis de las evaluaciones estratégicas de DFID de la Comisión Independiente para el Impacto de la Ayuda (ICAI) halló que las limitadas habilidades de SyE del personal constituía un obstáculo clave para el inicio y el uso de la evaluación, y esto lo ha resaltado también la Oficina de Auditoría Nacional del Reino Unido en su examen de la gestión del desempeño de DFID, que documentó una falta de formación del personal en esta área. Sin embargo, una evaluación del programa de DFID en el Caribe concluyó que los esfuerzos de SyE han sido obstaculizados por la reducción del personal que tenía habilidades en SyE (Drew, 2011: 59). Parte de la respuesta de DFID fue reconocer la evaluación como una profesión por derecho propio, y reconoció a 133 miembros del personal como especialistas en evaluación de uno de los cuatro niveles de categorías. También ha habido un aumento de las oportunidades de formación en evaluación, intercambio y aprendizaje por pares y el lanzamiento de una conferencia anual de desarrollo profesional.

Fuentes: Oficina del Gobierno para la Ciencia, 2011b; DFID, 2013; Jonathan Patrick, DFID, comunicación personal, mayo 2012.

A menudo, los únicos componentes de la orientación de un empleado hacia un trabajo relacionado con la evaluación son los cursos de iniciación y los eventos de formación externa. Otros componentes claves se refieren a elementos menos tangibles como: la creación de un lenguaje común con referencias e ideas conceptuales compartidas y el desarrollo, dentro de la oficina de evaluación, de una comprensión común de los objetivos y prácticas de la EAH. No hemos encontrado investigaciones específicas de EAH que analicen el impacto de la

formación de evaluación sobre el desempeño de los evaluadores y la calidad de la evaluación encargada y llevada a cabo. Algunos observadores han señalado que son relativamente pocas las oportunidades de formación específicas de la evaluación humanitaria, y que aunque benéfica, el impacto de la formación ocurre con el tiempo. Por lo tanto, es difícil encontrar ejemplos concretos que prueben el beneficio de asistir a eventos de formación<sup>13</sup>.

Además de enviar el personal de evaluación a una formación y a cursos de actualización, el fomento de la rotación del personal por el departamento de evaluación se aplica en varias organizaciones como el ACNUR y el PMA. El PMA por ejemplo, tiene una política de rotar el personal cada 4 años. En su oficina de evaluación la mitad del personal está en rotación y la otra mitad son especialistas contratados en el exterior (PMA, 2008b: párrafo 48).

---

<sup>13</sup>Margie Buchanan-Smith, consultora independiente, comunicación personal, junio 2013.

---

# ÁREA DE CAPACIDAD

## OBJETIVO, DEMANDA Y ESTRATEGIA

---

Clarificar el objetivo de la evaluación y articularlo en políticas de evaluación	47
Aumentar la demanda de información de evaluación	51
<i>Esforzarse para que las partes interesadas se impliquen en el proceso de evaluación.</i>	53
<i>Garantizar que los procesos de evaluación sean oportunos y se integren en el ciclo de toma de decisiones</i>	57
Desarrollar un enfoque estratégico para seleccionar qué se debería evaluar	60

## Clarificar el objetivo de la evaluación y articularlo en políticas de evaluación

Un tema que genera polémica es si una evaluación puede servir, al mismo tiempo, para rendir cuentas y para satisfacer las necesidades de aprendizaje. La literatura sobre evaluación tiende a sugerir que estos dos objetivos están en conflicto, y muchas de las personas entrevistadas están de acuerdo.



### Perspectiva del evaluador 11

#### Tomar conciencia de la línea de fractura entre aprendizaje y rendición de cuentas

Una sesión de brainstorming entre evaluadores humanitarios expertos en un taller de evaluación llegó a la conclusión de que un enfoque de la evaluación muy centrado en la rendición de cuentas constituía un factor que influía en su escasa utilización. Con un enfoque fuerte de rendición de cuentas, los participantes se sentían juzgados y con menos ganas de participar en los procesos de evaluación, y posteriormente, de integrar los hallazgos y las recomendaciones resultantes.

Fuente: Evento de ALNAP sobre aprendizaje por pares, Washington DC 2011

Patton señala que una evaluación exigida por un donante, se convierte, a menudo, en un fin en sí mismo: se hace porque es obligatorio y no porque pueda ser útil. Las evaluaciones exigidas pueden disminuir su utilidad si la razón por la que se hacen es el cumplimiento con una exigencia de financiación, y no por un interés real de ser más eficaces (Patton, 1997).

Otros observadores ven con menos claridad esta línea divisoria entre la rendición de cuentas y el aprendizaje. Es cierto que, las evaluaciones a menudo ponen el énfasis en uno de estos dos objetivos, pero en la práctica, pueden contribuir a ambos. De hecho, algunos son firmes en que una evaluación debe abordar los dos objetivos, y que uno solo puede aprender realmente si se le considera responsable. Afirman que la «verdad» variará según la organización y la cultura, y que en esto no hay un único enfoque «correcto». Por ejemplo, el Comité de Emergencia para Desastres del Reino Unido (DEC) está desarrollando su política y enfoque de aprendizaje. Tal y como se establece en este documento, incluso cuando la rendición de cuentas es el objetivo principal de una evaluación o de un estudio encargado o



financiado, «esto no debería excluir el aprendizaje cuando las oportunidades para ello son evidentes» (DEC, 2013: 1).

Algunas organizaciones no tienen muy claro el objetivo de las evaluaciones, ni tampoco el hecho de que diferentes objetivos de evaluación pueden necesitar enfoques diferentes. Otras, afirman que el aprendizaje real y la mejora del desempeño requieren un debate sincero y abierto dentro de una organización, la habilidad de compartir fracasos y también éxitos y un enfoque sin juicios de valor. Pero este enfoque es difícil de lograr cuando se trata de una evaluación solicitada desde el exterior y realizada por un equipo de evaluadores externos.

**El aprendizaje real y la mejora del desempeño requieren un debate sincero y abierto dentro de una organización, la habilidad de compartir fracasos y éxitos y un enfoque sin juicios de valor.**



*De la misma manera que una única evaluación no puede servir a los intereses de todos y responder a las preguntas de todos... una única evaluación no puede servir para objetivos múltiples y contrapuestos. Hay que elegir y establecer prioridades. En lugar de eso, los evaluadores, los que exigen y financian las evaluaciones, y los pretendidos usuarios de estas evaluaciones insisten en esperar que las evaluaciones sirvan por igual a objetivos múltiples y divergentes. Estas expectativas tan poco realistas, y el fracaso para establecer prioridades son, a menudo, el lugar donde las evaluaciones empiezan su largo camino hacia un éxito incompleto (Patton, 2010b: 151-163)*



Una manera de mitigar la tensión entre los diferentes objetivos de la evaluación es separar las evaluaciones «orientadas hacia la rendición de cuentas» de las evaluaciones más «orientadas hacia el aprendizaje» en vez de intentar satisfacer todos los intereses de una sola vez.

*Si se viera a las evaluaciones menos como una amenaza y más como una «herramienta de aprendizaje» para ayudar a los gestores a desplegar sus recursos de una manera más eficaz, entonces, por un lado, los evaluadores se sentirían más motivados para escribir evaluaciones menos cautelosas e informes más útiles, y por otro lado, habría más posibilidades de que los gestores se tomen más interés en comprometerse más profundamente con las recomendaciones presentadas y con su seguimiento (Ridell, 2009: 13)*

Una posibilidad es que se den nombres diferentes a cada tipo de evaluación, y diferentes personas y departamentos de la organización gestionen los procesos y su puesta en marcha. Si llevamos aún más lejos este argumento, el departamento de auditoría y rendición de cuentas llevaría a cabo las evaluaciones más tendentes a la rendición de cuentas, mientras que el departamento de gestión del conocimiento realizaría las evaluaciones orientadas al aprendizaje en terreno y las evaluaciones que van más allá de la rendición de cuentas.

Diferentes organizaciones, en un intento de encontrar un equilibrio entre las diferentes funciones de una evaluación aprendizaje, rendición de cuentas y auditoría han estado ajustando la distribución de las tareas y actualizando las descripciones de puestos. Por ejemplo, el DEC en el Reino Unido, después de una experiencia inicial en la que nombró a un Director de Rendición de Cuentas y Auditoría y delegó en otros miembros del personal las actividades relativas al aprendizaje, ha cambiado hacia un enfoque más unitario. La organización ha nombrado un Responsable de Rendición de Cuentas y un Responsable de Aprendizaje y el Director de Programas y Rendición de Cuentas es responsable de los dos elementos de la presentación de informes de los programas (evaluación y aprendizaje).



**Perspectiva  
del evaluador  
12**

## ¿Quién ejerce la gestión y es responsable de la rendición de cuentas?

La mayor parte de quienes encargan y contratan las evaluaciones siguen concibiendo la evaluación como una «herramienta para la rendición de cuentas» en el sentido clásico de «obligación de rendir cuentas sobre una responsabilidad conferida». Es una equivocación. La rendición de cuentas responsabilidad exclusiva de la gestión, es decir, corresponde al gestor informar sobre su desempeño, y cuando una tercera parte lo hace, no solo se menoscaba la gestión sino que esta no cumple completamente su función. Es cuestionable el hecho de que una tercera parte asuma la responsabilidad de rendición de cuentas y, aún más, en contextos de gestión basada en los resultados. Y si otras personas quieren garantías sobre el desempeño o informes de desempeño, estas pueden recurrir a una auditoría del desempeño y no a una evaluación.

Fuente: Ian Davies, XCeval evaluation listserv, enero 2013.

## **De la misma manera que una única evaluación no puede servir a los intereses de todos y responder a las preguntas de todos... una evaluación no puede servir para objetivos múltiples y contrapuestos.**

La necesidad de la evaluación depende del contexto. El enfoque «adecuado» depende también de la receptividad y la capacidad de la organización para aprender lecciones. En una investigación doctoral, se pidió a evaluadores expertos que determinaran el mejor tipo de evaluación para diferentes organizaciones, y estos recomendaron que las organizaciones menos proclives al aprendizaje invirtieran más en realizar evaluaciones de procesos. En cambio, las organizaciones más abiertas al cambio deberían centrarse más en evaluaciones orientadas a los resultados (Allen, 2010).

Una vez que esto se haya aclarado, se puede reflejar en la política de evaluación de la organización, que entonces podrá comunicarse a toda la organización. ACH ha desarrollado, recientemente, una nueva política de evaluación que ha reunido las tres ideas claves de su visión sobre la evaluación y el aprendizaje (Guerrero, 2012; ACH, 2011b):

1. Las evaluaciones sólo son útiles si se usan.

2. Las evaluaciones deben ayudar a hacer un seguimiento de los progresos.
3. Las evaluaciones deben formar parte del aprendizaje organizativo.

## Aumentar la demanda de información de evaluación

Lo ideal sería que la oferta de evaluación se correspondiera con la demanda de productos de evaluación. Hay varios pasos que un evaluador puede dar para aumentar la demanda de información de evaluación (Cuadro 5). El DEC es un ejemplo de organización que trabaja para promover esta cultura a través de la demanda de constataciones de evaluaciones (véase Perspectiva del evaluador 13).



### Perspectiva del evaluador 13

#### El enfoque del DEC en el aprendizaje de respuestas previas

El aprendizaje está en el centro de la manera de trabajar de DEC; es uno de los cuatros pilares de su Marco de Rendición de Cuentas (DECAF) y una de sus prioridades en lo que se refiere a la manera de trabajar de sus miembros (DEC, 2013: 1). Este último componente se refleja bien en el hecho que, desde el principio del ciclo de la respuesta, se pide a los miembros que tomen en cuenta las lecciones aprendidas pasadas. Esto quiere decir que, mientras planifican su respuesta se pide a los miembros que reflexionen sobre los aprendizajes de intervenciones previas que pueden aplicar. Aunque esta técnica no es perfecta, ya que puede convertirse en un simple ejercicio de lista de verificación, o acabar pasándose al departamento de evaluación. Pero su objetivo es el de promover la reflexión sobre aprendizajes pasados y, por tanto, el de aumentar su aprovechamiento global.

Fuente : Annie Devonport, DEC, comunicación personal, junio 2013.

## Cuadro

## 5

## ¿Qué factores tienen influencia en la demanda de evidencia evaluativa y de su utilización por parte de los responsables de la formulación de políticas?

**Apertura** – del sistema a la entrada de nuevas ideas y a una toma de decisiones democrática.

**Un “campeón”** – a un nivel político alto.

**Concienciación** – comprensión general de los responsables de la formulación de políticas sobre la utilidad de los datos y hallazgos del seguimiento y la evaluación (SyE).

**Utilidad** – el hecho de tener un vínculo entre la toma de decisiones y el sistema de seguimiento y evaluación (SyE) aumenta la percepción de la utilidad de la información.

**Incentivos** – para su utilización, a saber, la inclusión de la utilización de la evaluación en los planes de desempeño y dar publicidad y reconocimiento a aquellos que demuestren una buena utilización de la evaluación.

**Influencia del donante** – específicamente, presión del donante en el país receptor para invertir en evaluación.

Fuente: Levine y Chapoy, 2013: 5

Un estudio reciente solicitado por la organización 3ie (*Iniciativa Internacional para la Evaluación de Impacto*) analizó el compromiso hacia la evaluación como un posible indicador para apreciar la disposición y la voluntad de las organizaciones de ayuda para pedir conocimiento proveniente de la evaluación, así como para encargar, realizar y utilizar la evaluación. El autor propone que:

*El compromiso con la evaluación se demuestra cuando las organizaciones encargan evaluaciones creíbles de manera sistemática, las publican y diseñan programas que están en línea con las recomendaciones de estas evaluaciones (Levine y Chapoy, 2013: 3-4)*

Sin embargo, además de centrarse en la creación de una cultura receptiva a las evaluaciones, hay otros pasos prácticos para aumentar la demanda. Implicar a las partes interesadas (e identificar a los usuarios principales como parte de este proceso), y asegurar que las evaluaciones son oportunas y que dos pasos forman parte del proceso de

planificación integral, tal como se comenta a continuación.

### *Esforzarse para que las partes interesadas se impliquen en el proceso de evaluación.*

Dado que los recursos son limitados, es necesario establecer prioridades para la participación de las partes interesadas, y aprovechar aquellas oportunidades que demuestran ser más evaluables<sup>[14]</sup>. Tal y como Patton (1997) explica en su escrito sobre la evaluaciones orientadas al uso, después de identificar a los usuarios a los que la evaluación va destinada, necesitamos identificar también sus compromisos explícitos sobre posibles utilidades del conocimiento evaluativo<sup>[15]</sup>. Pero los usuarios principales desarrollarán los hallazgos si entienden el proceso de evaluación y los hallazgos y si se sienten propietarios de estos. Como este estudio confirmó, una forma segura de crear esta apropiación es implicar a los usuarios de manera activa en el proceso, construyendo así una relación entre ellos y el equipo evaluador o la evaluación en sí misma. Patton (ibíd.) sugiere que la evaluación debería comenzar con la generación, por parte de los usuarios finales, de las preguntas que necesitan una respuesta.

---

<sup>14</sup>Bonbright, en *Use of Impact Evaluation Results*, sugiere con las siguientes preguntas:

- ¿Para esta evaluación, con estos objetivos, qué partes interesadas son los utilizadores más importantes?
- ¿Qué se juegan en la evaluación?
- ¿Qué poder tienen en relación con los otros grupos de partes interesadas?

Sugiere que se deben tomar disposiciones para apoyar a los grupos con menos poder que se juegan mucho en la evaluación (2012). Véase también Buchanan-Smith y Cosgrave (2013) secciones 2.5 a 2.7

<sup>15</sup>Para más información sobre este tema de la participación de las partes interesadas en la evaluación, véase también Weiss (1983b). Para perspectivas más recientes véanse Forss y otros y *Oral History Project Team* (2006).



**Perspectiva  
del evaluador  
14**

### El ciclo de planificación de ASDI

El proceso comienza con las conversaciones de la unidad de evaluación con las unidades operativas para determinar las necesidades de conocimiento, qué quieren saber y cómo les ayudaría la evaluación. Esto genera un lista de alrededor de 100 ideas para evaluaciones. A partir de esta lista, el departamento de evaluación selecciona 15 evaluaciones para realizar. Las evaluaciones que no se seleccionan serán objeto de evaluaciones descentralizadas sobre las que el departamento da retroalimentación y consejos.

Los miembros del personal que propusieron una de las 15 evaluaciones seleccionadas forman un grupo de referencia para esa evaluación. Deben hacer una lista de la utilización y de los usuarios previstos. Si en la lista no hay suficientes usuarios se abandona la evaluación. De lo contrario, se implica a los usuarios previstos en la redacción de los Términos de Referencia y trabajan con el grupo de referencia a través de todo el proceso de la evaluación.

Fuente: Joakim Molander, ASDI, en Hallam, 2011.

La FAO implica sistemáticamente a las partes interesadas desde el comienzo de las evaluaciones temáticas o de país, a través de la utilización de grupos de consulta que incluyen a las personas afectadas, los donantes principales y el personal del programa. El grupo garantiza que se hacen las preguntas adecuadas, y tiene la posibilidad de comentar los borradores de la evaluación. Esta práctica ayuda a romper el enfoque frecuente de la oferta en las evaluaciones, particularmente en aquellas que se hacen con fines de cumplimiento (Cuadro 6).

**Cuadro****6****¿Quién forma parte del público de tu evaluación?**

Generar una demanda interna puede ser un desafío cuando las evaluaciones son exigidas desde arriba. Investigadores que trabajan sobre la situación de la evaluación en los Estados Unidos pidieron a una muestra de varias ONG que identificaran el público principal de sus evaluaciones. El público principal más frecuente fueron los donantes, seguidos de los consejos de la organización y de otros líderes organizativos. Rara vez se mencionó, como público principal, a otros miembros del personal o a los clientes. Las organizaciones comprometidas con las evaluaciones únicamente porque es una condición para acceder a la financiación tienen pocas posibilidades de valorar o de «apropiarse» de los productos resultantes.

Fuente: Reed y Morariu (2010)



**Perspectiva  
del evaluador  
15**

**La experiencia del DEC en el desarrollo de la apropiación del trabajo de evaluación por parte de las partes interesadas**

El DEC tiene el objetivo de desarrollar la apropiación implicando a sus miembros en numerosas fases durante el proceso de evaluación. En primer lugar, los Términos de Referencia de sus Evaluaciones de la Respuesta (conocidas previamente como las Evaluaciones en Tiempo Real) circulan ampliamente para que los miembros presenten comentarios y valoraciones. A los miembros se les pide que los compartan con las partes interesadas para determinar el “porqué” de la evaluación, que les gustaría saber u obtener de este ejercicio. Posteriormente, una vez en terreno, los consultores deben mantener dos reuniones con representantes de la organización y los miembros del equipo en terreno, ya sean personal o contraparte. La primera es para clarificar el objetivo de la evaluación y los resultados deseados y la segunda para informar de los hallazgos.

Fuente: Annie Devonport, DEC, comunicación personal, junio 2013.

Así, tanto DFID como CARE han visto resultados positivos, incluso cuando el aumento de la implicación del usuario es pequeño. DFID descubrió que la implicación activa de los entrevistados con la Unidad de Evaluación mejoraba su comprensión del departamento y ayudaba a deshacer malentendidos sobre el hecho de ser «auditados» (Jones y Mendizábal,

2010). De la misma manera, un estudio sobre el uso de la evaluación dentro de CARE, halló que el hecho de estar incluido en el proceso de la evaluación, ya sea como entrevistado o como participante – por ejemplo, en una revisión post-actividad – aumentó el sentimiento de apropiación de las recomendaciones por parte de la persona. (Oliver, 2007:2), les hacía interesarse más en los hallazgos y considerarlos como una fuente legítima de información para su trabajo (Oliver, 2009: 36-37).



**Perspectiva  
del evaluador  
16**

### **Sacar el máximo provecho de la implicación de la oficina país en la evaluación**

Para maximizar la utilidad en los distintos países, la Oficina de Evaluación de UNICEF buscó la implicación de la oficina país en todas las etapas de la evaluación, a través de la formación de un grupo de referencia local. El responsable de evaluación fue a Timor Leste e implicó al responsable de SyE de la oficina país en las discusiones sobre la estrategia de muestreo, el diseño de las encuestas, y le ofreció apoyo con la garantía de calidad de la evaluación para mejorar la calidad global de la evaluación.

Este elemento de desarrollo de las capacidades sirvió de incentivo al personal de SyE de la oficina país para apoyar activamente el programa de educación, y para proporcionarles interés en su éxito.

El resultado fue una evaluación relevante, de gran calidad, que produjo una fuerte respuesta por parte de la gestión de la oficina país, y un proceso de seguimiento. Como consecuencia de este enfoque independiente y, al mismo tiempo, colaborativo, el donante se comprometió a financiar una segunda fase plurianual del programa. Este proceso también modificó la cultura en la oficina país que comenzó a apoyar mucho más la evaluación.

Fuente: UNICEF, 2010b

Patton, en una edición reciente del *Canadian Journal of Program Evaluation* (2010b), argumentó que un éxito incompleto y las insuficiencias en el trabajo de evaluación tenían que ver inevitablemente, a un cierto nivel y hasta cierto punto, con difíciles y complicadas relaciones con las partes interesadas. Los evaluadores expertos sugieren algunas estrategias: hacer participar antes a las partes interesadas, relacionarse con ellas de forma más clara, desarrollando sus capacidades, gestionando con habilidad las relaciones y



tratando los problemas a tiempo, antes de que empeoren y se conviertan en una crisis.

### *Garantizar que los procesos de evaluación sean oportunos y se integren en el ciclo de toma de decisiones*

Algo que tiene gran influencia en la demanda de evaluación es la elección misma del momento más oportuno para realizarla y para presentar sus hallazgos. Muchos usuarios potenciales de la evaluación se quejan de que la evaluación, a menudo, llega demasiado tarde para ser de utilidad para la toma de decisiones (Weiss, 1983b; 1990). Un informe de investigación y notas de evaluaciones de DFID señalan:

*La crítica más común de los entrevistados sobre las evaluaciones era la elección del momento oportuno: como las evaluaciones marcan los ritmos de las oficinas país, a estas les parece que llevan demasiado tiempo para que sean relevantes para los equipos de formulación de políticas, y además no se presta mucha atención a su vinculación a los ciclos de las políticas, y a la apertura de nuevas ventanas de oportunidad.*

*(Jones y Mendizábal, 2010)*

Esto es así aún más en el caso de las evaluaciones humanitarias. Un evaluador experimentado de MSF observa:

*La «oportunidad» es un criterio muy importante en muchas de nuestras evaluaciones, pero el proceso en sí mismo, a menudo, se ve afectado por la «rapidez de acción» de MSF. Esto quiere decir que un cambio de prioridades y una renovación de personal pueden hacer que una evaluación se convierta en irrelevante justo después de haber finalizado. <sup>[16]</sup>*

No es raro que las evaluaciones acaben (o incluso empiecen) justo cuando el punto álgido de la emergencia ha pasado. En este caso, se presentan dos dificultades. En primer lugar, a medida que pasa el tiempo, se hace más difícil un análisis profundo, ya que la memoria de los informantes claves decae, con la consiguiente pérdida de información. En segundo lugar, el largo tiempo que transcurre entre los programas y las conclusiones de la evaluación significa entonces que no habrá oportunidad para utilizar los hallazgos para la modificación del programa en cuestión.

.....  
<sup>16</sup>Sabine Kampmueller, MSF, ALNAP contribución a la Comunidad de Práctica de la Evaluación, octubre 2012.  
 .....



**No es poco habitual que las evaluaciones acaben (o incluso empiecen) justo después de que el punto álgido de una emergencia haya pasado.**

En una publicación sobre como maximizar el aprendizaje a través de la evaluación, el PMA (2009) informó que el personal se quejaba con frecuencia de la sobrecarga de información, y decían que no tenían tiempo suficiente para leer, incluso, un boletín de 2 páginas. Pero al mismo tiempo, un documento de 16 páginas de ALNAP sobre lecciones para organizaciones operacionales sobre la respuesta a inundaciones<sup>[17]</sup> fue muy leído. La explicación, basándonos en la revisión de la literatura y la experiencia de las organizaciones, es que parece haber necesidad de una buena comprensión de lo que es más útil para el usuario objetivo, y para encontrar la combinación adecuada de contenido, período oportuno y formato.

Como el Jefe de Evaluación del ACNUR dice:

*La oportunidad del momento es un factor clave para determinar el impacto de una evaluación. Parte del «arte» de una evaluación es examinar el horizonte, mirar hacia delante y anticipar aquellos temas que tendrán (o que deberían tener) un mayor interés para la dirección en un futuro próximo. Esto es mucho más importante que ajustar las evaluaciones para que coincidan con el ciclo del programa o de la financiación.<sup>[18]</sup>*

Estas preocupaciones han llevado recientemente a que varias organizaciones humanitarias recurran, cada vez más, a las evaluaciones en tiempo real. La evaluación en tiempo real del terremoto de Haití (Grupo URD, 2010) pudo llevar a cabo una misión en terreno en menos de un mes después del terremoto, y recopilar lecciones sobre la respuesta inmediata. También pudo retroalimentar a los actores en terreno, bilateralmente o en los grupos temáticos.

<sup>17</sup>Alam, K. (2010) «Inundaciones. Aprendiendo de anteriores operaciones de emergencia y recuperación». Londres: ALNAP/IECAH ([www.alnap.org/pool/files/ALNAP-ProVention\\_flood\\_lessons.pdf](http://www.alnap.org/pool/files/ALNAP-ProVention_flood_lessons.pdf)).

<sup>18</sup>Jeff Crisp, ACNUR, contribución a la Comunidad de Práctica de la Evaluación de ALNAP, julio 2012.

Una evaluación en tiempo real, en 2012, de la respuesta de UNICEF a la crisis alimentaria en el Sahel se lanzó solo 3 meses después de la declaración de la crisis, para proporcionar un aprendizaje rápido y temprano que permitiera mejorar futuras respuestas y ayudar así a mitigar futuras crisis. Esta evaluación en tiempo real permitió a UNICEF establecer un marco más coherente para guiar su respuesta, incluyendo recomendaciones concretas sobre cómo llegar a más niños ampliando el número de centros de tratamiento contra la malnutrición, utilizando para ello clínicas móviles, promoviendo la gestión de la malnutrición aguda severa basada en la comunidad, aumentando la capacidad en áreas remotas e integrando mejor la prestación de servicios. Los resultados del informe se han utilizado ampliamente en la región. Las oficinas país ha desarrollado respuestas de gestión inmediatamente después de la evaluación, y la oficina regional ha aplicado las recomendaciones (UNICEF, 2013).



**Perspectiva  
del evaluador  
17**

### **La experiencia del PMA con la integración de la evaluación en la política de desarrollo**

En 2011, el PMA llevó a cabo una evaluación de su política de alimentación escolar. Se diseñó para encajar con los procesos de toma de decisiones. La nueva política de alimentación escolar se había adoptado en 2009 y una condición del consejo de dirección para su aprobación fue que esta nueva política debería revisarse antes de finales de 2011. Esto permitió una planificación a largo plazo. Se realizaron cinco estudios país de impacto que alimentaron la política de evaluación, lo que permitió que esta política se desarrollara sobre fundaciones sólidas y con un calendario claro de trabajo. La demanda de la evaluación también estuvo predeterminada desde el inicio, para encajar en la revisión de la política por parte del consejo de dirección. El PMA tiene ahora la política de evaluar las nuevas políticas, de cuatro a seis años tras su aplicación. Así, la demanda de nuevos productos de evaluación sobre el tema de las políticas está garantizada. Se ha adoptado el mismo enfoque para la revisión del plan estratégico. En 2010, la Oficina de Evaluación del PMA planificó cuatro evaluaciones estratégicas que se centraron en diferentes dimensiones del cambio de la ayuda alimentaria a la asistencia alimentaria (el componente principal del Plan Estratégico del PMA 2008-2013). Esto requirió un alto grado de planificación previa, pero los productos finales fueron muy utilizados.

Fuente: Sally Burrows, PMA, comunicación personal, 2013.

CARE descubrió que la evaluación y la revisión post-actividad de la tormenta tropical Jeanne en Haití era un modelo de que una evaluación podía, de manera eficaz, proporcionar

información a la planificación y a la preparación debido, en parte, al cuidado que se había puesto en la elección del momento oportuno para su realización. Una revisión inicial dentro del período de los seis meses posterior a la tormenta permitió la participación de una buena muestra representativa del personal, a pesar de que algunos ya se habían ido. Al mismo tiempo, el informe de la distribución final en marzo permitió su utilización en la reunión de planificación anual de CARE en Haití en abril del año pasado. El informe identificó lagunas en los recursos, como puntos de almacenaje y de distribución de agua potable que la sesión de planificación abordó para incluirlas en el siguiente año fiscal. Finalmente, el informe fue útil para la elaboración de la hipótesis de trabajo y del consiguiente plan de contingencia (Oliver, 2007:14)

### Desarrollar un enfoque estratégico para seleccionar qué se debería evaluar

Una organización tiene una capacidad limitada para encargar, realizar y aprender de una evaluación. Algunas organizaciones encargan evaluaciones de una gran parte de sus programas y, se ven en la situación de tener que luchar para garantizar la calidad del proceso. Incluso, cuando consiguen mantener la calidad, una auténtica reflexión sobre los hallazgos de un informe de evaluación lleva tiempo y, tener en cuenta y aplicar las recomendaciones resulta aún más exigente (Cuadro 7).

## Cuadro

## 7

**¿Está la evaluación siempre justificada? Sabiduría de Carol Weiss**

Si los resultados de la evaluación no van a tener influencia en cómo las personas piensan sobre el programa, esta será un ejercicio inútil. En uno de sus trabajos clásicos, Carol Weiss expone cuatro tipos de circunstancias en las que una evaluación no merece la pena:

1. Cuando un programa tiene pocas rutinas y escasa estabilidad: si no está claro qué es el programa, ni como se supone que va a funcionar, tampoco estaría claro el significado de la evaluación.
2. Cuando las personas implicadas en el programa no pueden ponerse de acuerdo sobre lo que el programa trata de lograr.
3. Cuando el financiador de la evaluación o el gestor del programa establece límites estrictos sobre lo que la evaluación puede estudiar, dejando fuera algunos temas importantes.
4. Cuando no hay suficiente dinero o personal cualificado para llevar a cabo la evaluación.

De manera más positiva, Weiss identifica otras circunstancias en las que puede merecer la pena realizar una evaluación:

- Correcciones a mitad de programa
- Continuar, expandir, institucionalizar, reducir, finalizar o abandonar un programa
- Probar una nueva idea de programa
- Escoger la mejor alternativa entre varias
- Decidir si se sigue financiando
- Comprender la lógica de la intervención/programa
- Rendir cuentas por los fondos recibidos y los recursos utilizados.

Fuente: Weiss, 1998: 24-28.

Algunos departamentos de evaluación planifican evaluaciones para asegurarse de que los programas más importantes se evalúan cada pocos años. El principio orientador de este enfoque es que la rendición de cuentas exige que la cobertura de las actividades de la organización se haga de manera cíclica. Sin embargo, el enfoque de este mecanismo no permite asegurar la utilización y el impacto efectivos de la EAH. De la misma manera, destinar un porcentaje fijo de los costes del programa a los presupuestos de evaluación puede no ser la mejor manera, en términos de coste-eficacia, de utilizar unos recursos escasos.

Sería más adecuado optar por un enfoque estratégico a la hora de seleccionar lo que se debería evaluar (Cuadro 8). Esto puede suponer destinar proporcionalmente más recursos a los programas más complejos y a aquellos que se perciban como más conflictivos, o aquellos donde haya evidencias de que la efectividad está menos presente. También puede llevar a destinar más fondos a programas más pequeños, en vez de a grandes que llevan años ejecutándose. La experiencia sugiere que conviene ser más explícito e intencional a la hora de seleccionar los usuarios objetivo, las utilidades posibles, y el período para llevar a cabo el trabajo de evaluación.

El Informe Anual de Evaluación del PMA de 2011 señaló la existencia de una mayor atención hacia las evaluaciones de más alto nivel: evaluaciones globales (estratégicas y de políticas), las evaluaciones de la cartera de proyectos de un país, y una serie de evaluaciones del impacto. En 2011, solo se llevó a cabo la evaluación una operación. El informe afirmó que, dado que los recursos para evaluaciones son limitados, este enfoque promete un mayor valor añadido para el PMA, ya que le ofrece evidencias para aportar información a las decisiones estratégicas sobre las políticas y las estrategias país o las estrategias corporativas. En cambio, las evaluaciones del impacto proporcionan más valoraciones en profundidad de los resultados, del impacto y de los efectos no esperados de lo que aportan las evaluaciones de una sola operación.

## Cuadro

## 8

**UNICEF refuerza el foco en la evaluación**

En 2012, UNICEF era la agencia de Naciones Unidas con más grupos sectoriales bajo su responsabilidad y, por ello, llevó a cabo «una evaluación independiente y en profundidad de su desempeño en la gestión de su desempeño como agencia líder de grupo sectorial (CLARE) en ayuda humanitaria. Esta evaluación, la primera de su tipo, fue una respuesta a la gran variedad de presiones internas y externas y pretendía generar evidencia de los resultados o de la falta de ellos para ayudar a la dirección a mejorar el liderazgo y la función de coordinación de UNICEF de grupos sectoriales (UNICEF, 2012c: 2-4).

Un componente importante de esta evaluación era una serie de estudios de caso de país. Para reducir el margen de sesgos y de subjetividad en el país elegido, el equipo de evaluación humanitaria de UNICEF utilizó el «análisis por segmentación», una técnica estadística para seleccionar los estudios de caso de manera más sistemática y objetiva. Se agruparon las oficinas país siguiendo una lista completa de variables tales como el perfil de la emergencia (tipo y nivel), fases de la realización del plan del grupo sectorial (a saber, activación temprana, ejecución, salida), el número de grupos sectoriales existentes a nivel nacional y subnacional, la presencia de la OCHA, presencia de una misión de mantenimiento de la paz de la ONU, la capacidad y la participación de una autoridad nacional de gestión de desastres, y la disponibilidad de fondos de emergencia.

La oficina de evaluación identificó después ocho grupos de oficinas país con características homogéneas, y procedió a seleccionar un estudio de caso de cada grupo (UNICEF, 2010B:1,3). Además, la Oficina de Evaluación intentó garantizar la máxima representación regional de UNICEF y evitar así el cansancio con respecto a las evaluaciones de las oficinas país que eran evaluadas con frecuencia. Este enfoque sistemático consiguió un conjunto de estudios de caso de país más relevante y representativo desde un punto de vista temático.

Fuente: Erica Mattellone, UNICEF, comunicación personal, marzo 2013.

La evaluación por pares del CAD sobre la función de evaluación de DFID llegó a la conclusión de que los requisitos de su SyE eran demasiado complejos, que algunas revisiones llevaban demasiado tiempo y quedaban obsoletas cuando cambiaban las circunstancias externas (Riddell, 2009). Esta revisión también halló que el volumen de las evaluaciones individuales de DFID estaba en peligro de desbordar la capacidad de la mayor parte de las partes interesadas para asimilar las lecciones. Un informe del Banco Mundial llegó a conclusiones

similares:

*La utilidad e influencia de muchas evaluaciones metodológicamente sólidas ha sido limitada porque se las consideraba como una evaluación puntual y que no formaba parte de una estrategia sistemática para seleccionar evaluaciones que abordaban temas de políticas prioritarias, o que estaban ligadas al presupuesto y estrategia nacional.*

*(Banco Mundial, 2009: 70).*



# ÁREA DE CAPACIDAD **3**

## LOS PROCESOS Y LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN

Fortalecer los procesos de la pre-evaluación	66
Mejorar la calidad de la evaluación	68
<i>Limitar el enfoque de la evaluación</i>	68
<i>Implicar a los beneficiarios</i>	68
<i>Garantía de calidad</i>	70
<i>Participar en revisiones por pares de la función de evaluación</i>	72
Difundir eficazmente los hallazgos	73
Fortalecer el seguimiento y la post-evaluación, incluyendo el vínculo de la evaluación con una gestión más amplia del conocimiento	78
<i>Garantizar que se produzca una respuesta de la gestión a la evaluación</i>	81
<i>Asegurar el acceso y la facilidad de búsqueda de la información evaluativa</i>	82
Llevar a cabo meta-evaluaciones, evaluaciones de síntesis, meta-análisis y revisiones de recomendaciones	85

## Fortalecer los procesos de la pre-evaluación

El fortalecimiento de los procesos de la pre-evaluación es vital. Una publicación del Banco Mundial que denomina a este proceso «análisis inicial» describe lo siguiente:

*Muchos evaluadores se impacientan por conseguir finalizar la planificación de la evaluación y se precipitan hacia la recopilación de datos y, al mismo tiempo, intentan hacer un trabajo exploratorio. Pero completar un buen análisis inicial es esencial para aprender sobre una intervención. En la evaluación, garantizar que se satisfacen las necesidades de evaluación del cliente, y mantener o construir relaciones con el cliente y con las partes interesadas claves puede suponer un ahorro de tiempo y dinero. Y lo más importante, un buen análisis inicial puede ser garantía de que la evaluación aborda las preguntas adecuadas para conseguir la información que se necesita, en vez de recoger datos que podrían no utilizarse nunca.*

*(Morras Imas y Rits, 2009:142)*

Además de tener en cuenta la importancia de la participación y de la elección del momento oportuno, el estudio del Banco Mundial recomienda tener en cuenta las siguientes preguntas (Morras Imas y Rist, 2009):

- ¿De cuánto tiempo dispone para completar la evaluación?
- ¿Qué recursos están disponibles para la evaluación?
- ¿La teoría de las ciencias sociales tiene relevancia para la evaluación?
- ¿Qué han encontrado las evaluaciones de programas similares? ¿Qué temas han planteado?
- ¿Cuál es la teoría del cambio detrás del proyecto, del programa o de la política?
- ¿Qué datos existentes pueden ser utilizados para esta evaluación?

Uno de los requisitos más importantes de pre-evaluación es saber si el programa que se va a evaluar es «evaluable». Para ello, los gestores del programa deberían haber establecido, antes de su puesta en marcha, un marco de resultados del programa. Según Ridell (2009), este marco debe informar claramente sobre cómo será el éxito, identificar y especificar la evidencia cuantitativa y cualitativa que será objeto de seguimiento y que se utilizará para evaluar los resultados, incluida una buena relación coste-calidad, y la cuestión de la

atribución. Esto mismo sirve para el desarrollo de políticas y de estrategias.

Por ejemplo, si nos fijamos en DFID, Riddell (2009) se dio cuenta de que, en el pasado, una de las debilidades del enfoque de DFID era el hecho de no tomar en cuenta revisiones futuras o evaluaciones integradas en el momento de desarrollar, y (finalmente) lanzar las políticas y estrategias claves. Como resultado, todas las evaluaciones tendían a ser, en esencia, evaluaciones ex-post. Esto ha cambiado y ahora DFID está adoptando un enfoque prospectivo de la evaluación, y todas las nuevas intervenciones requieren que, desde el principio, se tome la decisión de si una evaluación independiente será necesaria o no. La previsión es que todas las intervenciones de más de cinco millones de libras, o las nuevas o innovadoras, tengan una fuerte evaluación integrada desde el principio e incluida en el presupuesto. El objetivo de estos cambios es el de garantizar, antes de su ejecución, la calidad y la evaluabilidad de los programas financiados por DFID. (Government Office for Science, 2011a:14; York, 2012:19).

En 2012, UNICEF recibió financiación de DFID para impulsar su capacidad para la acción humanitaria. Además de esperar que lograra resultados en cuatro capacidades relacionadas específicas a UNICEF se le pidió que demostrara este logro (UNICEF, 2013: 12-13). La Oficina de Evaluación solicitó una valoración de «evaluabilidad» que incluía las siguientes preguntas:

- ¿La lógica del programa estaba clara?
- ¿Se la había comunicado claramente a las partes interesadas y estas la habían aceptado?
- ¿Las actividades planificadas era sólidas desde el punto de vista estratégico y los recursos eran suficientes?
- ¿Los preparativos de gestión eran óptimos?
- ¿Los datos que se estaban recogiendo podrían demostrar si se estaban alcanzando los resultados?

Esta valoración ayudó a la gestión a fortalecer los lazos entre las actividades del programa y los resultados esperados y condujo a un proceso más estratégico de asignación de los fondos del programa. Este ejercicio demostró a UNICEF que la evaluación y la gestión

pueden trabajar juntos para resolver cuestiones antes de que se conviertan en un problema (ibíd).

## Mejorar la calidad de la evaluación

La entrega de productos de evaluación de alta calidad puede estimular el apetito de una organización para mantener un estándar de alta calidad en el trabajo de evaluación.

*La calidad es fundamental para asegurar la credibilidad y la utilidad de las evaluaciones. La calidad se manifiesta en el uso de criterios de evaluación precisos y apropiados, la presentación de evidencias y un análisis profesional, la coherencia de las conclusiones con los hallazgos de la evaluación y el realismo de las recomendaciones. (PMA, 2008:9)*

La nueva guía piloto de ALNAP «Evaluación de la Acción Humanitaria» entra más en profundidad en estos temas (Icaria, 2008). Esta sección no pretende duplicar este trabajo, pero destaca algunos temas generales que surgieron de las entrevistas y de la investigación.

## Limitar el enfoque de la evaluación

- El CICR acostumbraba a pedir a todas las partes interesadas que identificaran una variedad de preguntas y temas que les gustaría incluir en la evaluación. El departamento de evaluación reformulaba todo esto en preguntas «evaluables». Sin embargo, el alcance de las evaluaciones aumentaba hasta el punto de que se hizo difícil gestionar el proceso. Para mitigar esto, el departamento de evaluación intenta centrarse en solo tres cuestiones clave por cada evaluación.
- Un revisión de ICAI de las evaluaciones de DFID llegaron a la conclusión de que algunas evaluaciones no estaban suficientemente centradas e intentaban cubrir demasiados temas sin establecer prioridades entre ellos. El resultado fue que los informes de las evaluaciones eran demasiado largos, limitando así la habilidad para usarlos (Drew, 2011).

## Implicar a los beneficiarios

Como ya mencionamos en la Sección 2 más arriba, incluir a las partes interesadas y, más específicamente, a los usuarios de las evaluaciones mejora su utilización. Aquellos que están afectados por una crisis, sin embargo, deberían también estar en el centro, no solo

del proceso de evaluación sino de la acción humanitaria (IASC, 2012). A pesar de que para llegar a esto aún queda un largo camino por recorrer, las organizaciones humanitarias están trabajando para mejorar la situación actual (ALNAP y otros, 2012). Es ahora, cuando la implicación, en alguna etapa del proceso de evaluación, de la población afectada se está convirtiendo lentamente en norma, a pesar de que normalmente se les trata más como informantes que como actores con los que establecer la agenda de la evaluación. A pesar de ello, esto representa un avance en comparación con la situación de hace una década, cuando pocos actores humanitarios implicaban en discusiones estructuradas a la población afectada<sup>19</sup>.

<sup>19</sup>Véase por ejemplo, Catley y otros, 2008, ALNAP y Grupo URD, 2009; Panka y otros, 2011; Anderson y otros, 2012.

## Cuadro

### 9

#### Sacar el máximo provecho de un taller con las partes interesadas en una evaluación país

Esta fue la primera evaluación en tiempo real del IASC en utilizar los talleres como el principal mecanismo de retroalimentación, permitiendo a las personas en terreno participar activamente en la estructuración de las recomendaciones, alejando así el proceso de lo que hubiera sido un ejercicio impuesto por las oficinas centrales ([www.youtube.com/watch?v=qW-XR14k4NQ](http://www.youtube.com/watch?v=qW-XR14k4NQ)). Resulta significativo que la mayor parte de las recomendaciones de la evaluación en tiempo real inter-agencia de Pakistán se hayan adoptado. Los participantes consideraron este proceso útil para reflexionar sobre lo que tenían que hacer, estimulando el aprendizaje en tiempo real y la rendición de cuentas entre pares en terreno. La implicación del gobierno en este proceso también contribuyó a definir las prioridades de las diferentes acciones de seguimiento.

Como parte de la evaluación del IASCE en tiempo real de la respuesta a las inundaciones en Pakistán (IASC, 2011A), se realizaron cuatro talleres provinciales en Karachi, Punjab e Islamabad (para las provincias de KPK y Beluchistán). Entre 20 y 40 personas del gobierno, de las ONG internacionales y nacionales, de las agencias de las Naciones Unidas y del Movimiento de la Cruz Roja participaron en cada taller. Después, se realizó un taller nacional con la participación de los donantes y de los representantes de algunas organizaciones que habían participado en los talleres provinciales. Se llevaron las recomendaciones de un taller a otro y se mejoraron en cada ocasión. Como resultado, se construyó un consenso, refinando las recomendaciones y clarificando las prioridades, la elección del momento oportuno y quien debería hacer qué y a qué nivel (provincial, nacional o global).





Cada taller duró solo medio día. El proceso total de los talleres supuso una semana del tiempo de los evaluadores, pero el proceso se consideró muy útil y una razón clave del consenso conseguido y de la aplicación de las recomendaciones. Además, fue posible aplicar inmediatamente las recomendaciones sin tener que esperar a la presentación del informe final. Una vez que en terreno se habían apoyado y establecido las prioridades, las conclusiones y las recomendaciones se presentaron en Ginebra y Nueva York, permitiendo así una rápida difusión y aprobación de las políticas en las oficinas centrales. Junto con otras evaluaciones inter-agencia claves, esta evaluación en tiempo real alimentó la Agenda de Transformación del IASC (IASC, 2012).

Fuente: Riccardo Polastro, DARA, contribución a la Comunidad de Práctica de la Evaluación de ALNAP, julio, 2012.

### *Garantía de calidad*

Algunas agencias intentan mejorar la calidad de la evaluación y estandarizar los enfoques, a través de sistemas de garantía de calidad y de procesos de revisiones externas. El PMA utiliza un enfoque denominado Evaluación del Sistema de Garantía de Calidad (EQAS), que se centra en ofrecer productos inmediatos de evaluación y en proporcionar una orientación clara al personal sobre el estándar esperado. También ofrece una orientación clara sobre la elección del momento oportuno y sobre el estándar que deberían aplicar. EQAS no examina los procesos de gestión más amplios en torno a la evaluación, pero actualmente se lleva a cabo una revisión que está considerando expandir el proceso de garantía de calidad a los sistemas de gestión, tales como la selección de los equipos, la realización de procesos de post-evaluación, y la garantía de máximo aprovechamiento de las oportunidades de aprendizaje.

Aunque los gestores de las evaluaciones se han tomado su tiempo para aceptarlo completamente, se considera que EQAS es una ventaja para la organización. Los equipos de evaluación parecen apreciar la claridad de las expectativas desde el comienzo de un trabajo de evaluación, aunque algunos se han opuesto a la falta de flexibilidad que se percibe en el sistema.

Otras agencias de las Naciones Unidas también han expresado su interés en adoptar un enfoque similar (PMA, 2009)<sup>[20]</sup>.

<sup>20</sup>Sally Burrows, PMA, comunicación personal, marzo 2013.

Las exigencias de un EQAS estandarizado han mejorado la calidad de los informes de las evaluaciones, y el proceso colaborativo utilizado para desarrollar los materiales han aumentado la comprensión y la aplicación de estos estándares. En 2011, la Oficina de Evaluación extendió su utilización a los evaluadores externos en aquellas evaluaciones con muy altos niveles de diversidad de intereses de las partes interesadas. Se separa a estos grupos de los consultores independientes que llevan a cabo las evaluaciones, y proporcionan así una dimensión adicional a la metodología y contenido de la garantía de calidad (PMA, 2011).



**Perspectiva  
del evaluador  
18**

### **La garantía de calidad de las evaluaciones y el sistema de supervisión de UNICEF**

UNICEF ha introducido un Sistema Mundial de Supervisión de los Informes de Evaluación (GEROS) que proporciona a los altos responsables una valoración independiente, clara y breve sobre la calidad y la utilidad de los informes individuales de evaluación. Este sistema pretende fortalecer la capacidad de evaluación a través de una retroalimentación en tiempo real sobre cómo mejorar las evaluaciones futuras. También contribuye a la gestión de conocimiento corporativo y al aprendizaje organizativo ya que identifica los informes de evaluación de calidad satisfactoria para que sean utilizados en meta-análisis. La valoración de los informes de evaluaciones finales se externaliza a una compañía externa independiente. Se valora un informe como satisfactorio cuando se trata de un informe creíble, basado en evidencias y que aborda el propósito y los objetivos de la evaluación y que, por lo tanto, puede utilizarse con confianza.

Uno de los criterios que se utilizan para valorar si un informe de evaluación es satisfactorio es si dicho informe define con claridad el objetivo de la evaluación, incluida la razón por la que se necesitaba la evaluación en ese momento, qué información y quién la necesitaba y cómo debería utilizarse. El personal de UNICEF ha señalado que cuando GEROS considera una evaluación como de alta calidad, los gestores aumentan su confianza para actuar basándose en los hallazgos y que fortalece su compromiso con las evaluaciones y la aplicación de sus recomendaciones.

Fuente: Rob MacCouch, UNICEF, comunicación personal, 2013.

<sup>21</sup>UNICEF, 2010c; véase también [www.unicef.org/evaluation/index\\_60830.html](http://www.unicef.org/evaluation/index_60830.html)

### Participar en revisiones por pares de la función de evaluación

En los últimos años y, en particular, entre las agencias de las Naciones Unidas, se ha producido un aumento en la realización de revisiones por pares de la función de evaluación, en la que colegas de similares organizaciones vienen y examinan la organización y el desempeño global de la oficina de evaluación. Sin embargo, en las ONG se han producido pocas experiencias de revisiones por pares de la función de evaluación de otras organizaciones «hermanas». Aunque este tipo de revisión sí se está produciendo en otras áreas de interés para las ONG.<sup>[22]</sup> Las revisiones por pares de las Naciones Unidas han implicado el examen de tres cuestiones centrales: la credibilidad, la independencia y la utilidad (UNEG, 2005) tal y como se detalla en el Cuadro 10. Los objetivos de estas revisiones son: desarrollar una mayor conocimiento, confianza y utilización de los sistemas de evaluación por los gestores, los órganos rectores y otros; proporcionar una forma adecuada de «evaluar a los evaluadores» y compartir buenas prácticas, experiencias y aprendizaje mutuo (DAG/UNEG, 2007; UNEG, 2011).

.....  
<sup>22</sup>Por ejemplo: el desempeño (Las ONG y el Proyecto de Reforma Humanitaria, 2010), programáticas (FICR, 2011a ; Cosgrave y otros, 2012; CBHA, 2012) y áreas temáticas, como la rendición de cuentas (SCHR).  
 .....

#### Cuadro

## 10

### La trinidad de los principios de la evaluación

En 2008, el marco de UNEG para las revisiones por pares describió los tres principios fundamentales de la evaluación: la credibilidad, la independencia y la utilidad.

**La credibilidad** tiene que ver con la competencia de los evaluadores, la transparencia del proceso de evaluación y la imparcialidad de los evaluadores y los procesos.

**La independencia** significa que la evaluación está libre de presiones políticas u organizativas o de preferencias personales que podrían sesgar su conducta, hallazgos, conclusiones o recomendaciones. Esto implica que las entidades y las personas que realizan y gestionan las evaluaciones están libres del control de los responsables del diseño y de la ejecución del sujeto de la evaluación.

**La utilidad** significa que las evaluaciones aspiran y consiguen afectar a la toma de decisiones. Las evaluaciones tienen valor en tanto que sirven a las necesidades de información y de toma de decisiones de los usuarios a los que se destina, incluyendo dar respuesta a las cuestiones que hayan planteado las personas que encargaron la evaluación.

Fuente: Heider, 2011 (basado en UNEG, 2005; UNEG 2008; PMA, 2008)



La primera evaluación por pares de las Naciones Unidas se llevó a cabo en 2005, y desde entonces, esta práctica ha sido regular en el trabajo de UNEG. El proceso se concibió inicialmente para tratar el hecho de que los donantes bilaterales no utilizaban los informes y resultados de evaluaciones llevadas a cabo por agencias multilaterales (UNEG, 2013). El objetivo era establecer la credibilidad de los informes de evaluaciones de la propia organización, reduciendo así la necesidad de evaluaciones externas de múltiples donantes de las actividades de una agencia o de su oficina de evaluación. Otro beneficio importante ha sido el de elevar el perfil y resaltar el valor de la evaluación en una organización determinada, especialmente, a los ojos de los equipos responsables de la formulación de políticas y estrategias, así como de los órganos rectores (ibíd.13).

### Difundir eficazmente los hallazgos

Los productos de una evaluación, y la información evaluativa en general, tienen un interés potencial para públicos diversos: participantes en el programa y comunidades afectadas, gestores del programa, donantes, consejeros, encargados de la formulación de políticas, funcionarios, investigadores y académicos, medios de comunicación internacionales y locales, etc.<sup>[23]</sup>. Ideally, each audience should receive a communication product that presents and 'packages' evaluative information tailored to their particular learning and information needs (Hallam, 1998; Proudlock and Ramalingam, 2009: 13; Morra Imas and Rist, 2009: Chapter 13; Cosgrave and Buchanan-Smith, 2013: Section 7).

En una situación ideal, cada público debería recibir un producto de comunicación que les presenta y «empaqueta» una información evaluativa que se adapta a sus necesidades particulares de aprendizaje y de información (Hallam, 1998; Proudlock y Ramalingam, 2009:13; Morra Imas y Rist, 2009: Capítulo 13; Cosgrave y Buchanan-Smith, 2013: Sección 7).

En esta línea, las organizaciones pueden querer considerar la posibilidad de tener políticas claras sobre la personalización de productos de información, así como sobre la comunicación y la difusión de los productos de las evaluaciones. Por ejemplo, como se establece en el «Marco para la evaluación» de la FICR los Términos de Referencia deben incluir una lista inicial de difusión para asegurar que el informe de evaluación o el resumen llega al público al que se destina. La difusión del informe de evaluación puede hacerse de

.....  
<sup>23</sup>Véase Buchanan-Smith and Cosgrave (2013), en particular las secciones 2.5 para una explicación sobre el análisis de las partes interesadas, y la 2.6 para una discusión sobre la importancia de centrarse en aquello que las partes interesadas primarias necesitan saber.  
 .....

forma diferente para adaptarse a un público específico (FICR, 2011a : 15). Esto incluye una versión interna y externa del informe. La difusión estratégica de los hallazgos es crucial para que las evaluaciones sean más efectivas.



### **La difusión estratégica de los hallazgos es crucial para que las evaluaciones sean más efectivas.**

En una comunicación personal, un evaluador experimentado comentó la diferencia en el impacto de las evaluaciones que había observado cuando pasó de un departamento de evaluación grande y con recursos a un departamento mucho más pequeño en una organización diferente. A pesar de la diferencia de los recursos disponibles, las evaluaciones llevadas a cabo en la organización más pequeña tenían un impacto significativamente mayor. Había varias razones, pero la más importante era el compromiso de la organización pequeña de difundir los resultados y orientar la difusión de manera efectiva. De hecho, el proceso de evaluación comenzaba con la definición de la estrategia de comunicación, en vez de ponerse a pensar en la difusión solo cuando y se tenía un informe (quizás inadecuado) en la mano. Planificar por adelantado influye en el tipo de información que se recopila durante la evaluación, en la forma en que esta se presenta y contribuye a asegurar que satisfice las necesidades de los responsables de tomar decisiones.

Jones y Mendizábal (2010) se han hecho eco de estos hallazgos, y han descubierto que el cuándo, y el cómo se produzcan las evidencias, se presenten y se comuniquen sí es importante. Las opciones posibles incluyen seminarios y presentaciones específicas, reuniones informativas individuales para los jefes de equipo, un boletín del departamento de evaluación o documentos informativos, productos breves por correo electrónico, y el desarrollo de nuevos productos como documentos que presentan lecciones de las evaluaciones junto con las líneas programáticas/políticas y regionales/nacionales. También es más importante centrarse más en las relaciones interpersonales que en los intermediarios. El mismo estudio llegó a la conclusión de que el formato y la presentación

de las evaluaciones podrían mejorar: « Algunas personas entrevistadas tenían la impresión de que los informes completos eran demasiado largos y técnicos... posiblemente sea un problema habitual de la profesión de evaluación». (Véase el cuadro 11)

## Cuadro

11

### Siete nuevas maneras de comunicar los hallazgos de una evaluación

1. Fichas resumen o notas sobre investigación/políticas. Un documento más corto tiene más posibilidades de ser leído que un informe completo.
2. Cuadros de hallazgos. Existe el riesgo de simplificar, pero presentar los datos brutos puede servir para comunicar con fuerza vuestros mensajes.
3. Fichas de puntuación y registros para un seguimiento en tiempo real.
4. Informes interactivos, páginas web interactivas o aplicaciones web (e.g. <http://www.ushahidi.com/>).
5. Fotodocumentales, historietas, información gráfica, ilustraciones.
6. Los blogs pueden utilizarse en el proceso de evaluación, y también para debatir.
7. Informes multimedia en video.

Fuente: ampliado de O'Neil, 2012



### Perspectiva del evaluador

19

### Gran impacto de los informes de fin de misión

Un evaluador señala que la parte más útil del proceso de evaluación es el informe de fin de misión. A menudo se escribe rápidamente y es corto, sin el extenso relleno de los informes de evaluación acabados. También está disponible para aquellos que han sido evaluados muy rápidamente después de la evaluación, y porque como no se hace público está lleno de pasión y es capaz de generar un debate real y una respuesta en los equipos del país implicados. La circulación del informe final nunca produce tanto debate ni aprendizaje.

Fuente: Luz Gómez Saavedra, Oxfam Intermón, comunicación personal, 2013.

Las entrevistas que hemos llevado a cabo para este estudio revelaron algunas estrategias de difusión innovadoras:

- Algunas organizaciones, incluidos el ACNUR, el CICR y el Grupo URD, han hecho documentales sobre las evaluaciones, algunos de ellos informando con intensidad sobre los temas claves hallados en la evaluación basándose únicamente en las palabras de los beneficiarios.
- USAID ha encargado una película sobre el proceso de evaluación (Cuadro 11).
- ALNAP produce una serie de documentos de lecciones temáticas, basados en la síntesis de evaluaciones. Todos tienen un buen recibimiento: el documento basado en la respuesta a los terremotos. ....  
<sup>24</sup>Véase [www.igniteshow.com/browse/popular](http://www.igniteshow.com/browse/popular). ....
- Una manera entretenida de presentar los hallazgos es la de utilizar el enfoque *Ignite*<sup>24</sup> todas las presentaciones duran como máximo cinco minutos, y las diapositivas pasan cada 15 segundos. ¡ Es increíble todo lo que se puede decir en cinco minutos!
- Algunos evaluadores escriben blogs sobre su trabajo, y a hay interés en una mayor utilización de Facebook y Twitter para transmitir mensajes sobre la evaluación. (Sin embargo, el ancho de banda bajo y el acceso a internet son un problema para algunas oficinas país. Incluso, cuando no hay problemas, la sobrecarga de información puede ser igualmente incapacitante).

### Cuadro

## 12

### USAID está experimentando con la realización de películas y el aprendizaje del trabajo en terreno de la evaluación

La Oficina de Aprendizaje, Evaluación e Investigación de USAID encargó recientemente a un realizador de videos, Paul Barese, que acompañara a un equipo de evaluación en terreno. El realizador siguió a un equipo de evaluación en terreno durante tres semanas para documentar la mayor parte de las fases de una evaluación. Uno de los objetivos era el de generar aprendizaje sobre el proceso de evaluación, transmitir algunos de los desafíos en terreno (particularmente, en zonas de conflicto) y permitir a aquellos que encargan, diseñan y emprenden evaluaciones que tengan una mejor comprensión de la complejidad y del valor de la evaluación.

El video está disponible en : [www.usaidlearninglab.org/library/evaluating-growth-equity-mindanao-3-program](http://www.usaidlearninglab.org/library/evaluating-growth-equity-mindanao-3-program).

Fuente: Paul Bareso in AEA 365 <http://aea365.org/blog/video-in-eval-week-paul-barese-on-the-value-added-of-video/> Linda Morra Imas, IDEAS Evaluation listserv Exchange, abril 2013

## Cuadro

## 13

## Seleccionar las estrategias de diseminación de la evaluación

Los factores a tener en cuenta a la hora de desarrollar estrategias de difusión son:

- **El público:** ¿Quién recibirá la información? ¿Qué necesidades especiales tiene?
- **Los fundamentos:** ¿Por qué estás haciendo esto? ¿Qué esperar conseguir?
- **El contenido:** ¿Qué tipo de información contendrá?
- **El propósito/la utilización:** ¿Por qué es necesario? ¿Para qué puede utilizarse?
- **Fechas:** ¿Cuándo estará acabada? ¿Cuándo se distribuirá?
- **Desarrollo:** ¿Qué hay más que hacer antes de que se haga?
- **Cuestiones especiales/limitaciones:** ¿Qué más es único en esto, es necesario acompañarlo de otra información? ¿Existen requisitos previos para poder acceder o para comprenderlo?
- **Distribución:** ¿De qué manera se distribuirá? ¿Personas diferentes lo recibirán de manera diferente?
- **Preocupaciones especiales:** ¿Cuáles son los límites de este formato?

Se han utilizado estos factores para analizar diez estrategias de difusión: informe completo de evaluación, resumen ejecutivo, presentación de PowerPoint, ficha informativa, ficha estadística y herramienta online. Resultó que diferentes productos de difusión tenían diferentes ventajas e inconvenientes. Por ejemplo, el informe completo lo leían muy pocas personas y, sin embargo, se utilizó para resolver temas conflictivos. Otros productos, como la ficha informativa de tres páginas tuvieron una valoración muy positiva por parte de los responsables de recaudación de fondos como una manera de mostrar lo que se había logrado, pero los ejecutores no lo utilizaban para nada. Se descubrió que cuanto más variado era el público, más individualizada tenía que ser la difusión. Se consideraron las presentaciones orales como poderosas, especialmente cuando se fomentaba el debate de los resultados.

Fuente: Lawrenz y otros, 2007

Incluso allí donde el informe tradicional de evaluación sigue siendo existiendo, se pueden hacer cosas para mejorar las oportunidades de que lo utilicen. Un estudio de CARE sugirió que un informe de evaluación, más corto y más significativo debería completarse con una «ficha de portada». Esta ficha contendría las lecciones aprendidas por categorías en áreas específicas (tales como recursos humanos, relaciones externas, o compras) para facilitar que los responsables de estas áreas puedan utilizar los hallazgos (Oliver, 2007: 18).

Algo muy interesante es que el mismo estudio también descubrió que los informes no se compartían sistemáticamente y que muy pocas personas entrevistadas sabían dónde localizar el lugar de almacenaje de los informes. Claramente, por mucho que los informes tengan una bonita presentación, su uso, si nadie puede encontrarlo, será muy limitado. También se vio como una ayuda un formato estándar para aquellas personas que querían echar un vistazo al informe rápidamente (y ayudaría a los evaluadores a garantizar que sus productos estaban en línea con las expectativas de CARE). En los espacios en blanco del formato se podría añadir un hipervínculo con una base de datos para permitir un acceso fácil a las lecciones aprendidas y en un formato conciso, ya sea de evaluaciones individuales o en forma de síntesis (p.ej. un resumen de recomendaciones relativas a los recursos humanos en los dos últimos años).

### **Categorizar las lecciones aprendidas en las áreas específicas para que sea más fácil para los responsables de esas áreas utilizar los hallazgos.**

#### **Fortalecer el seguimiento y la post-evaluación, incluyendo el vínculo de la evaluación con una gestión más amplia del conocimiento**

La evaluación es solo una de las herramientas con las que una organización puede promover el aprendizaje y el cambio, así como captar nuevas prácticas, conocimiento y memoria institucional. Un documento reciente de UNICEF sobre su práctica de evaluación humanitaria (UNICEF) 2013 encontró que disponer de una función de gestión del conocimiento es necesario para ayudar al personal a aprender y a actuar basándose en las lecciones de las evaluaciones y de otras fuentes de conocimiento. El departamento de operaciones de emergencia de UNICEF (EMOPS) ha intentado integrar la evaluación en las iniciativas de políticas para fortalecer el aprendizaje y la rendición de cuentas en las emergencias, por ejemplo, asegurando que la cuestión de la evaluación se incorpora en los procedimientos operativos estándar, e incluyendo la perspectiva de evaluación en los grupos de trabajo sobre rendición de cuentas y gestión del conocimiento. UNICEF reconoce que la Oficina de Evaluación necesita los recursos para proporcionar una orientación estratégica más allá de la gestión de las evaluaciones solicitadas. También necesita unos recursos especializados en la gestión del conocimiento.

Tal y como Sandison dice en su estudio para ALNAP sobre la utilización de la evaluación «los planificadores de las evaluaciones y de los evaluadores podían hacer más para reconocer la relación existente entre una evaluación y otros procesos de aprendizaje» (2006:135). Como no intentamos cubrir la gran cantidad de literatura sobre el aprendizaje y la gestión del conocimiento (Véase por ejemplo, Hovland, 2003; Ramalingam, 2005), nos centraremos, más abajo, en algunos temas que afectan a la fortaleza de los vínculos entre la evaluación, la gestión del conocimiento, el seguimiento y, por último, la utilización de los datos evaluativos.

La investigación y los estudios de UNEG sobre el seguimiento de la evaluación han tratado sobre la manera en que la respuesta transparente de la gestión a la evaluación y los procesos de seguimiento aumentan la tasa de aplicación de las recomendaciones (UNEG, 2010). El gráfico del Cuadro 14 ilustra los vínculos que UNEG ve entre los procesos y el seguimiento de la evaluación, como podemos ver en el párrafo siguiente.

**Cuadro****14****Conectar la evaluación con los procesos de seguimiento**

La figura de abajo visualiza los hallazgos de la investigación que UNEG (2010) encargó recientemente para identificar los requisitos previos que se necesitan para apoyar una respuesta de gestión efectiva y de seguimiento a una evaluación, a saber: una planificación y una ejecución de la evaluación de alta calidad. A lo largo de este estudio se han incorporado ya varias perspectivas y características relativas a los procesos de evaluación de alta calidad. En este contexto, debería entenderse «alta calidad» como un atributo del proceso de evaluación que es conductivo y que apoya un consumo y una utilización efectiva de la evaluación<sup>[25]</sup>.

<sup>25</sup>Un debate específico más completo de evaluación humanitaria sobre estas características y atributos del proceso de evaluación va más allá del alcance de este estudio, pero se puede encontrar en la literatura: véase por ejemplo Rey y Urgoiti (2005) ECB (2007); Grupo URD (2009), FICR (2011b) y Cosgrave y Buchanan-Smith (2013).

## Condiciones previas para un seguimiento de las evaluaciones y una respuesta de la gestión efectivos

### Una buena planificación de la evaluación

Identificación de las principales partes interesadas, definición del foco de la evaluación, la preparación de los términos de referencia, la selección del equipo de evaluación, los preparativos logísticos de las misiones de la evaluación.

### Calidad de la ejecución de la evaluación

Reuniones informativas /actividades de inicio, trabajo en terreno y de gabinete, preparación de informes, procesos para los comentarios de las partes interesadas, control de calidad del borrador del informe (centrado en la calidad y pertinencia de los hallazgos, las lecciones y las recomendaciones)

### Respuesta de la gestión a la evaluación

Los gestores cuyas operaciones se han evaluado proporcionan una respuesta. El gobierno y otros asociados también pueden responder a la evaluación

### Divulgación y difusión del informe de evaluación

Divulgación y difusión del informe de evaluación  
La divulgación y la publicación (electrónica o impresa) de la evaluación, incluyendo la respuesta de la gestión, los resúmenes de la evaluación y otros productos de aprendizaje y de uso compartido de conocimientos

### El seguimiento de la evaluación

Los procesos formales e informales para promover y verificar que el aprendizaje basado en la evaluación se produce dentro de la organización y entre los otros asociados. Informes de gestión sobre la situación de la aplicación de las recomendaciones



### *Garantizar que se produzca una respuesta de la gestión a la evaluación*

La respuesta de la gestión y el seguimiento de las evaluaciones son esenciales para mejorar su impacto (UNEG 2010). Sin embargo, son muy comunes las referencias a las evaluaciones como « una acumulación polvo en las estanterías», los informes que no se leen y un escaso o informal seguimiento de los hallazgos y de las recomendaciones. Cuando se ignora repetidamente la misma recomendación, ya sea por a una mala formulación, la falta de enfoque práctico, por problemas de tiempo, etc. Se puede instalar la percepción de que las evaluaciones se hacen principalmente por razones simbólicas o de apariencia<sup>[26]</sup>.

It has become common for agencies to have more formal system of management and response to evaluation aiming to reduce the chance that an evaluation process ends with the mere submission of the report. Different organisations take different approaches to this issue. UNDP has created an Evaluation Resource Centre. This is a public platform, designed to make UNDP more accountable, where evaluation plans are logged, along with a management response. Responses and follow-up are tracked by the evaluation department and reported to the Executive Board of UNDP. Some DFID country offices hold an 'in day' to go over performance frameworks and evaluation results, to make sure that key lessons are not lost (Hallam, 2011).

La FAO tiene un proceso en el que la alta dirección comenta la calidad de los informes de evaluación, y también los hallazgos que aceptan y qué debería hacerse para tratarlos. Esta retroalimentación se presenta al órgano rector junto con la evaluación. Además, para las evaluaciones más importantes, se añade otra etapa más al proceso: se pide a los gestores que informen al órgano rector sobre la acción tomada relativa a las recomendaciones que ellos ya habían aceptado antes. Para la FAO esto ha resultado ser una poderosa herramienta de gestión, e incluye la oportunidad de volver a examinar los hallazgos de la evaluación, y tener un diálogo sobre la respuesta de la gestión ante estos hallazgos (Hallam, 2011).

Desde 2011, la Secretaría del PMA ha organizado una mesa redonda de consulta antes de cada sesión del Consejo, lo que permite así una discusión más detallada sobre los informes de evaluación y las respuestas de la gestión, que serán presentados formalmente en la sesión del Consejo. Esto ha enriquecido la interacción entre el Consejo y las cuestiones relativas a la gestión planteadas en los informes de evaluación, y también ha permitido

.....  
<sup>26</sup>Para estos puntos véanse, por ejemplo, Weiss 1998; Patton 1997; McNulty 2012  
 .....

discusiones más cortas y centradas durante las sesiones formales del Consejo (PMA, 2011).

La Comisión Independiente sobre el Impacto de la Ayuda (ICAI) incluye una sección en su informe anual en la que presenta las recomendaciones de todos sus informes, independientemente de que DFID las aceptara o las rechazara, un informe de avances sobre la aplicación de las recomendaciones, y también, la respuesta de DFID a las recomendaciones de ICAI. Por otra parte, el DEC pide a sus miembros compartir los resúmenes de las evaluaciones y la respuesta de la gestión a la evaluación para que se incluyan en la biblioteca de evaluación de ALNAP. El objetivo es crear una cultura de compartir el aprendizaje con un sector humanitario más amplio.



**Perspectiva  
del evaluador  
20**

### Los talleres post-misión del DEC

El DEC, para fomentar más la utilización de las lecciones aprendidas de las evaluaciones, mantiene talleres en el Reino Unido después de las misiones. Pueden servir para compartir los hallazgos en general, o pueden centrarse en temas específicos. En 2012 por ejemplo, el DEC participó en la facilitación de un taller para fomentar la inclusión de la discapacidad y de la edad en las respuestas humanitarias. Fue interesante que pidiera a los participantes desarrollar un plan de acción personal del que se haría un seguimiento seis meses después.

Fuente: Annie Devonport, DEC, comunicación personal, junio 2013..

### *Asegurar el acceso y la facilidad de búsqueda de la información evaluativa*

Scanning, filtering and having the possibility of expeditiously accessing relevant information about evaluation activities current and planned as well as information about insights, findings, conclusions recommendations generated from evaluation work is surely an attractive prospect for evaluators.

La posibilidad de escanear, filtrar y acceder rápidamente a información relevante sobre las actividades actuales y planificadas de las evaluaciones, así como información sobre los puntos de vista, hallazgos, conclusiones y recomendaciones generadas por el trabajo de evaluación es seguramente una perspectiva atractiva para los evaluadores.

Facilitar la recopilación y el acceso a esta información evaluativa ofrece la posibilidad de mejorar la posibilidad de que los recursos de evaluación se utilicen de manera más eficaz, reduciendo así la duplicación. También podría mejorar la posibilidad de que los hallazgos y las recomendaciones se examinen más sistemáticamente, se consulten y se retomen para informar al proceso de toma de decisiones. El Cuadro 15 presenta tres ejemplos de iniciativas recientes para abordar algunos de estos temas.

## Cuadro

## 15

### Ejemplos del aumento del acceso a la información sobre evaluación

**Tearfund** ha desarrollado recientemente una herramienta basada en Google para que las organizaciones puedan compartir los detalles de evaluaciones planificadas y completadas. Antes de que una evaluación comience, se pide al personal encargado de su gestión o de su supervisión que dé detalles de los sectores incluidos, el desencadenante de la evaluación (orientada hacia el donante, recopilación de lecciones aprendidas, etc.), tipo de evaluación (intermedia, final o en tiempo real), composición del equipo de evaluación (interno o externo), si está basada en el trabajo de gabinete o en terreno, plazo aproximado y alineamiento con los resultados corporativos.

Después de la finalización de la evaluación se añadirán componentes tales como el plan de respuesta de la gestión, la contribución a los resultados corporativos y las lecciones esenciales. Los objetivos principales de esta herramienta son:

- a. Proporcionar una instantánea de las evaluaciones planificadas y finalizadas de Tearfund.
- b. Facilitar que se comparta el conocimiento y la comunicación entre aquellos que participan en actividades de evaluación y el personal de programas interesado en acceder a los hallazgos y las recomendaciones de las evaluaciones.

La propiedad de la herramienta será de la oficina de SyE y de la sede central<sup>[27]</sup>.





El recientemente lanzado proyecto Genoma Humanitario pretende infundir innovación en la investigación, el acceso y la extracción de información de evaluación. El proyecto implica el desarrollo de un motor de búsqueda basada en una web para clasificar y procesar «perspectivas de evaluación». Los informes de evaluación han sido digitalizados, y se han extraído citas específicas (denominadas como perspectivas) que se codifican y se puntúan. La puntuación pretende determinar la utilidad de una perspectiva y su clasificación en la búsqueda de hallazgos, en un proceso similar a la función de clasificación de Google u otros motores de búsqueda. Vale la pena señalar que el Genoma Humanitario permite a los usuarios buscar información relacionada no solo con el contenido de la evaluación sino también con los procesos y los métodos<sup>[28]</sup>.

En lo que se refiere a las bases de datos de evaluaciones, uno de los desafíos es el de asegurar la facilidad de búsqueda y también la exhaustividad de los materiales evaluativos y las entradas de referencias. La Biblioteca de Evaluación de ALNAP, establecida a finales de los años 90, ofrece hasta ahora la colección más completa de materiales evaluativos humanitarios: informes de evaluación así como métodos y material de orientación, y artículos seleccionados sobre la investigación en evaluación. El objetivo de la exhaustividad y de la fiabilidad de los resultados de búsqueda se basa en algo más que en la presentación de los informes de evaluación por parte de los miembros. También requiere un esfuerzo continuo para buscar y extraer datos de evaluaciones de otros sitios para ser tan completos como sea posible. Es necesario revisar frecuentemente el sistema de codificación o de etiquetado teniendo en mente las necesidades de los usuarios para optimizar la facilidad de búsqueda. Esto incluye proporcionar opciones de búsqueda intuitiva y la habilidad para filtrar los resultados de búsqueda<sup>[29]</sup>.

<sup>27</sup>Catriona Dejean, Tearfund, comunicación personal, julio 2013

<sup>28</sup>Results Matter, 2013; Véase más detalles en : [www.humanitarianinnovation.org/projects/large-grants/groningen](http://www.humanitarianinnovation.org/projects/large-grants/groningen)

<sup>29</sup>Más información disponible en [www.alnap.org/resources](http://www.alnap.org/resources).

## Llevar a cabo meta-evaluaciones, evaluaciones de síntesis, meta-análisis y revisiones de recomendaciones

La mayor parte de los usuarios potenciales de los resultados de evaluaciones quieren saber algo más que solo lo que una única evaluación o estudio encontró. «Quieren conocer el peso de la evidencia» (Weiss, 1998: 317). Docenas de estudios, evaluaciones y revisiones pueden cubrir el mismo problema o tema. Examinarlos en su totalidad, a través de un meta-análisis y una evaluación síntesis, puede ofrecer evidencias y hallazgos mucho más ricos. Por ejemplo, un estudio del Banco Mundial sobre el uso de la evaluación del impacto para la formulación de políticas descubrió que:

*Las evaluaciones individuales pueden tener una contribución útil, pero los casos ilustran que los efectos y los beneficios son acumulativos, y la utilización por parte del gobierno y su implicación tienden a aumentar si hay una secuencia de evaluaciones. En varios casos, la primera evaluación fue metodológicamente débil... pero cuando las contrapartes nacionales encontraron los hallazgos útiles, esto generó una demanda de sucesivas evaluaciones, más rigurosas. (Banco Mundial, 2009: 70)*

La demanda de evaluaciones de síntesis, de revisiones temáticas y de meta-análisis en el sector humanitario parece que está aumentando. Cada dos años, la Secretaría de ALNAP encarga a los autores del informe sobre la situación del sistema humanitario llevar a cabo un meta-análisis de todos los informes de evaluación humanitaria recopilados y almacenados durante los dos últimos años en la Biblioteca de Evaluación de ALNAP (véase el Cuadro 15). El meta-análisis es el punto inicial de la investigación y de los análisis posteriores que examinan y que siguen, a lo largo del tiempo en todo el sistema humanitario, las tendencias y el desempeño según los criterios del CAD-OCDE.

<sup>30</sup>Véase: [www.norad.no/en/tools-publications/publications/search?search=&region=&theme=&year=&type=annual-reports&serie=&publisher](http://www.norad.no/en/tools-publications/publications/search?search=&region=&theme=&year=&type=annual-reports&serie=&publisher).

Otras organizaciones han estado explorando enfoques unificados del análisis de las evaluaciones:

- Oxfam GB ha comenzado a realizar periódicamente metaevaluaciones de su trabajo utilizando criterios establecidos (Oxfam GB, 2012; n.d.).
- CARE ha llevado a cabo una revisión meta de las evaluaciones y de revisiones post-actividad de 15 respuestas de emergencia y extrajo lecciones claves de ello (Oliver, 2007: Anexo 1A).
- Todos los años NORAD produce un informe síntesis de las lecciones aprendidas en las evaluaciones<sup>[30]</sup>.

- Un documento de ODI sobre el aprendizaje de lecciones de la investigación y las evaluaciones de DFID (Jones y Mendizábal, 2010) halló brillantes referencias de los entrevistados para la investigación y la evaluación que ofrecían síntesis y un trabajo de comparación en temas específicos.
- En 2012, ACH estableció un Proyecto de Aprendizaje de la Respuesta a las Emergencias (Cuadro 16).
- El Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja mantuvo una conferencia de toda la organización sobre su operación en Haití en 2012<sup>31</sup>. El evento de 2013 incluye un meta-análisis de todo el programa, las evaluaciones técnicas y las revisiones llevadas a cabo por la FICR, La Sociedad Nacional de la Cruz Roja de Haití o cualquier otra sociedad nacional participante en la operación del terremoto de Haití. El objetivo es utilizar la síntesis de la evaluación para captar buenas prácticas y mejoras técnicas que puedan incluirse en futuras actualizaciones de los procedimientos operativos estándar del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICIR, 2013).
- CIDA ha comenzado a publicar un informe anual de las lecciones de las evaluaciones que ha aprendido el año anterior. El informe agrupa los hallazgos claves, tiene una forma de consulta fácil y accesible, y finaliza con resúmenes de una página de todas las evaluaciones revisadas (CIDA, 2012).

.....  
<sup>31</sup>El Informe de la Conferencia de Aprendizaje está disponible en el Wikispace de aprendizaje de la FICR: <http://ifrc-haiti-learning-conference.wikispaces.com/home>  
 .....

## Cuadro

### 16

## El Proyecto de Aprendizaje de la Respuesta a las Emergencias de ACF

en 2012 para ayudar a la organización a desarrollar sus respuestas a tiempo, respuestas apropiadas y efectivas ante las emergencias humanitarias del siglo XXI. ACH utilizó las evaluaciones externas de dos repuestas de emergencia (el tsunami asiático de 2004 y el terremoto de Haití de 2010) para identificar los temas claves alrededor de los cuales se construye la respuesta a las emergencia, y para identificar después las buenas prácticas y los principios que han demostrado que sirven para proporcionar una respuesta más efectiva, o que han sido destacados como recomendaciones en las evaluaciones. El objetivo era el de facilitar que estas lecciones aprendidas se integraran en futuras respuestas. Los temas identificados constituyen la base de un marco de evaluaciones futuras para asegurar un aprendizaje coherente y consistente en la organización.

Fuente: Proyecto de Aprendizaje de la Respuesta a las Emergencias, 2011 (Emergency Response Learning Project); Nota informativa de ACH-UK. Unidad de Evaluaciones, Aprendizaje y Rendición de cuentas.

Estos meta-enfoques y síntesis son importantes para extraer todo su valor a los caros procesos de evaluación. Ayudan a asegurar que los hallazgos de muchas evaluaciones diferentes se validan y que no son específicos de un solo proyecto. Cuando se reúnen y se sintetizan los hallazgos y los resultados de varias evaluaciones, los usuarios potenciales de esta información tienen a su disposición más puntos de datos y evidencias, y pueden confiar más en los datos que se le presentan. Una mayor consistencia de los hallazgos también lleva a una mayor confianza en su credibilidad y a un mayor deseo de hacer cambios basándose en ellos.

## Cuadro

17

### El aumento de la utilización de los hallazgos de la evaluación en el PMA

El PMA ha puesto muchos recursos y esfuerzos para mejorar el impacto que obtiene de sus evaluaciones, centrándose en los procesos de post-evaluación para aumentar el acceso y la utilización de las evidencias relevantes y oportunas de las evaluaciones:

- Llevó a cabo síntesis de revisiones y evaluaciones a nivel de país para conectar con los procesos de toma de decisiones en el país tales como el desarrollo de una nueva estrategia de país. La Síntesis de País de Etiopía, por ejemplo, aprovechó 16 evaluaciones y estudios y presentó lecciones claves de las experiencias pasadas en el mismo marco, como se requería para elaborar la futura estrategia de país. Estas lecciones citaban los informes de origen, y así se facilitaba la posibilidad de una lectura complementaria. Esto ha sido un éxito en las oficinas país.
- El PMA ha producido una síntesis de las cuatro evaluaciones estratégicas de dimensiones diferentes del Plan Estratégico del PMA 2008-2013. De esta síntesis salieron otros productos a medida, como uno para que la alta dirección lo utilizara en un taller especial de estrategia. Los productos que sintetizan, particularmente para actividades de toma de decisiones, tienen mucho éxito.
- Se prepararon cuatro «top ten lecciones» temáticas basadas en el modelo de ALNAP: selección de beneficiarios, distribución de efectivo y de cupones, género y redes de protección social. Se hicieron resúmenes de evaluaciones de todos los informes de evaluación completados desde el 2011.
- Las evaluaciones de las políticas alimentaron la planificación, el seguimiento y la evaluación de nuevas políticas y de las existentes, y la cartera de proyectos de país están planificadas para poder proporcionar evidencia para la preparación de las estrategias de país del PMA.





- Las lecciones del conjunto de evaluaciones de impacto del programa de alimentación escolar se presentaron a una consulta corporativa sobre alimentación escolar y a una reunión técnica internacional sobre alimentación escolar con productos locales. También se organizó una comida seminario para el personal.
- Las evaluaciones están disponibles en la biblioteca de evaluación del PMA en su página web. Una gran variedad de productos están disponibles para extraer lecciones de evaluaciones adaptadas a públicos específicos.

Fuente: Sally Burros, PMA, comunicación personal, marzo 2013; PMA, 2009;2011



## Observaciones finales

En este documento, hemos buscado resaltar los temas clave del desarrollo de las capacidades para realizar o utilizar, en el más amplio sentido del término, la evaluación de la acción humanitaria (EHA). Basándonos en literatura oficial y literatura informal (o gris), entrevistas y talleres con evaluadores humanitarios, hemos desarrollado un marco de capacidades de evaluación para facilitar el autoanálisis de una organización y para estructurar el debate sobre los temas claves identificados en este estudio. Esperamos que las organizaciones puedan utilizar los hallazgos presentados en este marco para mejorar sus capacidades para financiar, encargar, apoyar, realizar, comunicar y utilizar de manera efectiva las evaluaciones humanitarias.

El marco es jerárquico y los más importantes y básicos de liderazgo, cultura, estructura y recursos en la Sección 1: «Liderazgo, cultura, estructura y recursos». Clarificar el objetivo, la demanda y la estrategia es también importante pero menos y, por ello, se incluye en la Sección 2: «Propósito, demanda y estrategia». La Sección 3: « Los Procesos y los sistemas de la Evaluación» se centra en los procesos y los sistemas que, aunque son útiles por derecho propio, se piensa que tienen menos posibilidades de traer cambios por sí mismos, sin que se hagan cambios en otros lugares.

Probablemente, sea más fácil aplicar las recomendaciones de la Sección 3 que las de las otras secciones, y podrían producirse logros aquí que conducirían a cambios más importantes en otras partes. Al mismo tiempo, las tres secciones se refuerzan mutuamente. Algunas de las metas más sencillas de una sección pueden ayudar a catalizar el interés en la evaluación, lo que puede promover el cambio en otras secciones más difíciles. Los cambios pequeños en un área pueden ir sumándose y desbordarse en otra sección<sup>[32]</sup>.

Parece justo señalar que de esta exploración de las capacidades de la evaluación humanitaria no se puede desprender que exista un único enfoque. Esto es también, como otros ya han señalado, el cada vez mayor impacto de las evaluaciones humanitarias también está construyendo caminos para que los hallazgos de las evaluaciones supongan una diferencia dentro de la organización.

.....  
<sup>32</sup>Margie Buchanan-Smith, independiente, comunicación personal, junio 2013.  
 .....

El hecho de realizar una evaluación de buena calidad es solo el primer paso. Las lecciones tienen que asimilarse, asumirse y aplicarse en la práctica antes de que se logre un aprendizaje organizativo (Stoddard, 2005).

Nosotros hemos poblado el marco de capacidades para la evaluación humanitaria que hemos presentado en este documento con casos de estudio y perspectivas sacadas de entrevistas y talleres, y a través de la Comunidad de Práctica de la Evaluación del ALNAP. Para algunas secciones del marco ha sido más difícil sacar ejemplos prácticos y perspectivas de los profesionales. Esta dificultad refleja quizás un fallo en hacer las preguntas adecuadas, o que la experiencia de los evaluadores y de los profesionales no ha sido aún captada y analizada con más detalle.

Lo que ha sido muy evidente a través de todo el proceso es que los evaluadores luchan con una gran carga de trabajo. Hemos apreciado mucho el tiempo que los evaluadores han encontrado para participar en este proyecto. De hecho, es asombroso la energía y la pasión que hemos encontrado en los evaluadores del sector humanitario. La evaluación de la acción humanitaria sigue siendo una disciplina relativamente nueva, y está evolucionando, pero ¡parece estar en buenas manos!

El marco que sugerimos en este estudio es ligero a propósito, para que los ocupados evaluadores accedan a él fácil y eficazmente. No es un manual paso a paso sobre cómo realizar el cambio. Más bien, lo hemos diseñado para motivar e inspirar, y para servir de base para la reflexión. Actualmente, un manual paso a paso no sería posible, como se evidencia en que no existe aún una secuencia óptima de acciones de fortalecimiento de capacidades del marco. Sin embargo, muchos de los entrevistados creen que, inicialmente, el liderazgo requiere una mayor atención. Nuestros colaboradores también consideran que garantizar los recursos adecuados es muy importante. Sin embargo, es probable que un único enfoque no funcione universalmente, ya que las organizaciones del sector son muy diferentes en tamaño, cultura y ambición.

Así pues, es importante que las organizaciones lleven a cabo su propio análisis interno para concebir el enfoque más apropiado para mejorar la utilización de la evaluación. Como continuación de este estudio, diseñaremos una herramienta de auto-evaluación para ayudar



a las organizaciones a reflexionar sobre los procesos de la evaluación, hacer balance de su práctica de la utilización y la aceptación de la evaluación e identificar las áreas en las que centrar los esfuerzos futuros <sup>[33]</sup>.

Hemos probado una versión piloto de esta herramienta con evaluadores profesionales y con aquellos que han colaborado con este estudio. Varias organizaciones la han encontrado útil al utilizarla en varias secciones territoriales de la organización, además de en la sede central, y debatiendo los hallazgos conjuntamente. El personal en terreno y los evaluadores pueden tener percepciones de la capacidad de evaluación de su organización significativamente diferentes. La herramienta podría ayudarles a poner en evidencia algunas percepciones y también los errores de percepción que gravitan alrededor del trabajo de evaluación y podría animar a debatir sobre la mejora de la utilización de la evaluación.

Existe una amplia gama de material disponible para ampliar la lectura de obras sobre el desarrollo de las capacidades de evaluación, aunque no estén centradas en el sector humanitario. Buena parte de esta literatura se centra en el lado de la oferta, y promueve una variedad de procesos de cambio estructurales, de personal, técnicos y financieros. Hemos diseñado este documento para que sea menos formulista en el enfoque, y para centrarse tanto en la demanda como en la oferta. Sin estimular la demanda de evaluación, habrá menos posibilidades de que se produzcan cambios estructurales.

Los miembros de la comunidad de la evaluación humanitaria podrán continuar los debates a través de la Comunidad de Práctica de la Evaluación del ALNAP ([www.alnap.org/forum/evaluationcapacitiescop.aspx](http://www.alnap.org/forum/evaluationcapacitiescop.aspx)). Una mayor experiencia en los intentos de mejorar las capacidades de evaluación en el sector humanitario conducirá a perspectivas más ricas y a un mayor conocimiento sobre aquello que funciona. Es importante que siga existiendo un mecanismo para compartir.

**Parece probable, sin embargo, que no haya un único enfoque que pueda funcionar universalmente, ya que las organizaciones del sector son muy diferentes en tamaño, cultura y ambición.**



<sup>33</sup>La herramienta de autoevaluación estará disponible en la web de ALNAP: [www.alnap.org/using-evaluation](http://www.alnap.org/using-evaluation)

## List of contributors

This list includes all those who contributed to this study through either interviews or participation in the ALNAP Evaluation Community of Practice. The examples and insights they shared with us have greatly enriched this work and bring it closer to evaluation practitioners' realities.

Organización	Colaboradores
ACF	Saul Guerreo, Ben Allen
Cruz Roja Americana	Dale Hill (ahora consultor independiente)
CDA	Dayna Brown
DARA	Riccardo Polastro
DEC	Annie Devonport
DFID	Jonathan Patrick
Grupo URD	François Grünewald, Véronique de Geoffroy
Independientes	John Cosgrave, Margie Buchanan-Smith, Jock Baker, Tony Beck, Abhijit Bhattacharjee, Carlisle Levine, Monica Oliver
IRC	Anjuli Shivshanker
MSF	Sabine Kampmueller
Oxfam América	Silva Sedrakian
Oxfam GB	Vivien Walden
Oxfam Intermón	Luz Gómez Saavedra
Save the Children Internacional	Dan Collison
Save the Children US	Hana Crowe
Sida	Joakim Molander (ahora ministro de Asuntos Exteriores)
Tearfund	Catriona Dejean
ACNUR	Jeff Crisp
UNICEF	Rob McCouch (ahora UN OIOS), Erica Mattellone
UNRWA	Robert Stryk
PMA	Sally Burrows

## Bibliography

ACF International (2011a) *Evaluation policy and guidelines: enhancing organisational practice through an integrated evaluations, learning and accountability framework*. London: ACF International.

ACF International (2011b) *Learning Review 2011*. London: ACF International.

ACF International (2013) *2012 Learning Review*. London: ACF International.

ACF-UK (2011) 'ACFIN emergency response learning project'. Briefing note. (internal document) London: Evaluations, Learning & Accountability Unit ACF-UK.

Allen, M. (2010) *Steeping the organization's tea: examining the relationship between evaluation use, organizational context, and evaluator characteristics*. Submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Mandel School of Applied Social Sciences, Case Western Reserve University.

Apthorpe, R., Borton, J. and Wood, A. (eds) (2001) *Evaluating international humanitarian action: Reflections from Practitioners*. London: Zed Press.

ALNAP (2012) *The State of the Humanitarian System*. London: ALNAP/ODI.

ALNAP and Groupe URD (2009) *Participation handbook for humanitarian field workers: involving crisis-affected people in a humanitarian response*. Plaisians: Groupe URD.

Anderson, M., Brown, D. and Jean, I. (2012) *Time to listen: hearing people on the receiving end of international aid*. Cambridge, Massachusetts: CDA Collaborative Learning Projects.

Baker, J., Christoplos, I., Dahlgren, S., Frueh, S., Kliest, T., Ofir, Z. and Sandison P. (2007) *Peer review: evaluation function at the World Food Programme*. Sida.

Bamberger, M. (2012) *Introduction to mixed methods in impact evaluation*. Impact Evaluation Notes. Washington DC: InterAction.

Beck, T. (2002) 'Meta-evaluation' in *ALNAP Annual Review: improving performance through improved learning*. London: ALNAP/ODI.

Beck, T. (2004a) 'Meta-Evaluation' in *ALNAP Review of Humanitarian Action in 2003: Field level learning*. London: ALNAP/ODI.

Beck, T. (2004b) 'Learning and evaluation in humanitarian action', in *ALNAP Review of Humanitarian Action in 2003: Field level learning*. London: ALNAP/ODI.

Beck, T. (2006) 'Evaluating humanitarian action using the OECD-DAC criteria: An ALNAP guide for humanitarian agencies'. London: ALNAP/ODI.

Beck, T. and Buchanan-Smith, M. (2008) 'Joint evaluations coming of age? The quality and future scope of joint evaluations' in *ALNAP 7th Review of Humanitarian Action*. London: ALNAP/ODI.

Beck, T. and Buchanan-Smith, M. (2008) 'Meta-evaluation' in *ALNAP 7th Review of Humanitarian Action*. London: ALNAP/ODI.

Bonbright, D. (2012) 'Use of impact evaluation results'. Impact Evaluation Note 4. Washington, D.C.: InterAction.

Bourgeois, I., Hart, R., Townsend, S. and Gagné, M. (2011) 'Using hybrid models to support the development of organizational evaluation capacity: A case narrative', *Evaluation and Program Planning* 34: 228–235.

Boyle, R. and Lemaire, D. (eds) (1999) 'Building effective evaluation capacity: lessons from practice'. Comparative Policy Evaluation 8. New Brunswick: Transaction Publishers ([www.alnap.org/resource/8501.aspx](http://www.alnap.org/resource/8501.aspx)).

Buchanan-Smith, M. with Scriven, K. (2011) *Leadership in action: leading effectively in humanitarian operations*. London: ALNAP/ODI.

Catley, A., Burns, J., Abede, D. and Suji, O. (2008) *Participatory impact assessment: a guide for practitioners*. Medford, MD: Feinstein International Center, Tufts University.

- Carlsson, J., Koehlin, G. and Ekborn, A. (1994) *The political economy of evaluation: international aid agencies and the effectiveness of aid*. London: Macmillan Press.
- Chelimsky, E. (1997) 'The coming transformations in evaluation', in Chelimsky E. and Shadish, W. (eds), *Evaluation for the 21st century: A Handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CIDA (2012) *Annual report 2011–2012: CIDA learns – lessons from evaluations*.
- Clarke, P. and Ramalingam, B. (2008) *Organisational change in the humanitarian sector*. London: ALNAP/ODI.
- Cosgrave, J. (2008) *Responding to earthquakes: learning from earthquake relief and recovery operations*. ALNAP Lessons Paper. London: ALNAP/ODI.
- Cosgrave, J. and Buchanan-Smith, M. (2013) *Evaluating humanitarian action: ALNAP pilot guide*. London: ALNAP/ODI.
- Cosgrave, J., Ramalingam, B. and Beck, T. (2009) *Real-time evaluations of humanitarian action – an ALNAP guide*. Pilot version. London: ALNAP/ODI.
- Cosgrave, J., Polastro, R. and van Eekelen, W. (2012) *Evaluation of the Consortium of British Humanitarian Agencies (CBHA) pilot*.
- Crisp, J. (2000) 'Thinking outside the box: evaluation and humanitarian action', in *Forced Migration Review* 8: 4-7.
- DAC/UNEG (2007) 'Framework for professional peer reviews'. DAC/UNEG Joint Task Force on Professional Peer Reviews of Evaluation Functions in Multilateral Organizations. New York: UNEG.
- Darcy, J. (2005) 'Acts of faith? Thoughts on the effectiveness of humanitarian action'. Paper prepared for the Social Science Research Council seminar series, *The transformation of humanitarian action*, 12 April, New York. London: Overseas Development Institute.
- DEC (2013) 'DEC approach to learning'. Paper 7, February. (internal document) London: DEC.
- DFID (2011a) 'How to note: writing a business case'. DFID Practice Paper.
- DFID (2011b) 'Department for International Development organisation chart'.
- DFID (2013) *International development evaluation policy*. London: Department for International Development.
- Drew, R. (2011) *Synthesis study of DFID's strategic evaluations 2005–2010*. Report produced for the Independent Commission for Aid Impact.
- ECB (2007) *Good enough guide: impact measurement and accountability in emergencies*. Warwickshire: Practical Action Publishing.
- ECB (2011) 'What we know about joint evaluations of humanitarian action: learning from NGO experiences'. Version 6, April.
- ECB - AIM Standing Team (2011) *Case study on Accountability and Impact Measurement Advisory Group*.
- Engel, P., Carlsson, C. and van Zee, A. (2003) *Making evaluation results count: internalising evidence by learning*. Policy Management Brief 16.
- FAO (2012) *Peer Evaluation: The Evaluation Function of the Food and Agriculture Organization*. Final Report. Washington, DC: Global Facility Evaluation Office.
- Fearon, J. (2005) 'Measuring humanitarian impact'. Discussion paper for the SSRC seminar series, *The Transformation of Humanitarian Action*, 12 April, New York.
- Feinstein, O. (2002) 'Use of evaluations and the evaluation of their use', *Evaluation* 8(4): 433–439.
- Foresti, M. (2007) 'A comparative study of evaluation policies and practices in development agencies'. *Série Ex Post : notes méthodologiques* 1, December. London: ODI.
- Forss, K., Krause, S.-E., Taut, S. and Tenden, E. (2006) 'Chasing a ghost? An essay on participatory evaluation and capacity development', *Evaluation* 1(6): 129.
- Frerks, G. and Hilhorst, D. (2002) 'Evaluation of humanitarian assistance in emergency situations'. Working Paper 56. New Issues in Refugee Research, UNHCR/EPAU.
- Furubo, J.-E., Rist, R. and Sandahl, R. (eds) (2002) *International Atlas of Evaluation*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Government Office for Science (2011a) 'Science & engineering assurance review of the Department for International Development'. URN 11/1260.

Government Office for Science (2011b) 'DIFD science & engineering assurance review: annex A – department background'. URN 11/1260.

Grasso, P. (2003) 'What makes an evaluation useful? Reflections from experience in large organizations', *American Journal of Evaluation* 24(4): 507–514.

Griekspoor A. and Sondorp, E. (2001) 'Enhancing the quality of humanitarian assistance: taking stock and future initiatives', in *Prehospital and Disaster Medicine* 16(4): 209–215.

Groupe URD (2009) *The Quality Compass companion book*. Plaisians : Groupe URD.

Groupe URD (2010) *Étude en temps réel de la gestion de la crise en Haïti après le séisme du 12 janvier 2010*. Plaisians : Groupe URD.

Guba, E. and Lincoln, Y. (1989) *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.

Guerrero, S. (2012) 'Learning to learn: harnessing external evaluations to build on strengths, enhance effectiveness'. ACF Blog, 14 August. London: Action Against Hunger.

Guerrero, S. (2013) 'The needle in the haystack: the role of external evaluations in identifying and promoting good practices within NGOs'. Presentation prepared for the 28th ALNAP Meeting, Washington DC, 5-7 March.

Guerrero, S., Woodhead, S. and Hounjet, M. (2013) *On the right track: a brief review of monitoring and evaluation in the humanitarian sector*.

Hallam, A. (1998) 'Evaluating humanitarian assistance programmes in complex emergencies'. Relief and Rehabilitation Network, Good Practice Review 7. London: ODI.

Hallam, A. (2011) 'Harnessing the power of evaluation in humanitarian action: an initiative to improve understanding and use of evaluation'. ALNAP Working Paper. London: ALNAP/ODI.

Heider, C. (2011) 'Conceptual framework for developing evaluation capacities: building on good practice', in Rist, R., Boily, M.-H. and Martin, F. (eds), *Influencing Change: Evaluation and Capacity Building*: 85–107. Washington DC: World Bank.

House, E. (1983) 'Assumptions underlying evaluation models', in Madaus, G. F., Scriven, M. and Stufflebeam, D. L. (eds), *Evaluation Models*. Boston: Kluwer-Nijhoff.

Hovland, I. (2003) 'Knowledge management and organisational learning, an international development perspective: an annotated bibliography'. ODI Working Paper 224. London: ODI.

IASC (2008) *Inter-agency RTE of the humanitarian response to cyclone Nargis in Myanmar*. Geneva and New York: IASC.

IASC (2010) *Inter-agency real-time evaluation procedures and methodologies*. Geneva and New York: IASC.

IASC (2011a) 'Inter-agency real-time evaluation of the humanitarian response to 2010 floods in Pakistan'. Geneva and New York: IASC.

IASC (2011b) 'Inter-agency real-time evaluation of the humanitarian response to the earthquake in Haiti: 20 months after'. Geneva and New York: IASC.

IASC (2012) *IASC transformative agenda – 2012*. Geneva and New York: IASC.

ICAI (2011a) 'Independent Commission for Aid Impact – Work Plan'.

ICAI (2011b) 'Independent Commission for Aid Impact: report to the House of Commons International Development Committee on ICAI's Shadow Period: November 2010 – May 2011'.

ICAI (2012) 'Transparency, impact and Value for Money – The work of the ICAI and how it impacts INGOs'. Speech by Chief Commissioner at the Crowe Clark Whitehill INGO conference on 3 February 2012.

IFRC (2011a) *IFRC framework of evaluation*. IFRC Secretariat: Planning and Evaluation Department.

IFRC (2011b) *Project/programme monitoring and evaluation (M&E): guide*. Geneva: IFRC.

- IFRC (2011c) *Revised plan 2011: disaster services – executive summary*. Geneva: IFRC.
- IFRC (2013) 'Learning from the Haiti operation: from a large-scale operation experience to a global and institutionalized knowledge'. Learning Concept Paper for Haiti. (internal document) Port-au-Prince: IFRC.
- Innovation Network (2013) *State of evaluation 2012: evaluation practice and capacity in the nonprofit sector*.
- Jones, N., Jones, H., Steer, L. and Datta, A. (2009) *Improving impact evaluation production and use*. Working Paper 300. London: ODI.
- Jones, H. and Mendizabal, E. (2010) *Strengthening learning from research and evaluation: going with the grain*. London: ODI.
- Kellogg Foundation (2007) *Designing Initiative Evaluation*. Battle Creek, MI: WK Kellogg Foundation.
- Lawrenz, F., Gullickson, A. and Toal, S. (2007) 'Dissemination: handmaiden to evaluation use', in *American Journal of Evaluation* 28(3): 275–89.
- Levine, C. and Chapoy, C. (2013) *Building on what works: Commitment to Evaluation (C2E) Indicator*.
- Lincoln, Y. (1991) 'The arts and sciences of program evaluation', in *Evaluation Practice* 12(1): 1.
- Lindahl, C. (1998) 'The management of disaster relief evaluation - Lessons from a Sida Evaluation of the Complex Emergency in Cambodia', in Sida Department for Evaluation and Internal Audit, *Sida Studies in Evaluation*.
- Lindahl, C. (2001) 'Evaluating SIDA's complex emergency assistance in Cambodia: conflicting perceptions', in Wood, Apthorpe and Borton (eds), *Evaluating International Humanitarian Action*: 59. London: Zed Books.
- Liverani, A. and Lundgren, H. (2007) 'Evaluation systems in development aid agencies: an analysis of DAC peer reviews 1996–2004', in *Evaluation* 13(2): 242.
- Mayne, J. (2008) 'Building an evaluative culture for effective evaluation and results management'. Institutional Learning and Change Initiative (ILAC) Brief 20, November.
- Mayne J. and Rist, R. (2006) 'Studies are not enough: the necessary transformation of evaluation', in *Canadian Journal of Program Evaluation* 21(3): 93–120.
- Mackay, K. (2009) 'Building monitoring and evaluation systems to improve government performance' in *Country-led monitoring and evaluation systems - Better evidence, better policies, better development results*. Segone, M. (ed.) New York: UNICEF. 169-187.
- Mebrahtu, E., Pratt, B. and Lönnqvist, L. (2007) *Rethinking Monitoring and Evaluation: Challenges and Prospects in the Changing Global Aid Environment*. Oxford: INTRAC.
- McNulty, J. (2012) 'Symbolic uses of evaluation in the international aid sector: arguments for critical reflection', in *Evidence & Policy: a Journal of Research, Debate and Practice*, 8(4): 495-509.
- Minnett, A. M. (1999) 'Internal evaluation in a self-reflexive organization: One nonprofit agency's model', *Evaluation and Program Planning* (22): 353-362.
- Molund, S. and Schill, G. (2007) *Looking back, moving forward: Sida Evaluation Manual*. Sida.
- Morras Imas, L. and Rist, R. (2009) *The road to results: designing and conducting effective development evaluations*. Washington DC: The World Bank.
- Nelson, J. (2012) 'Actionable measurement at the Gates Foundation', Blog from 6 September 2012.
- NGO and Humanitarian Reform Project (2010) 'Good practices in humanitarian assistance: Zimbabwe'. Good Practice Paper Series.
- OECD (2006) 'The Challenge of Capacity Development: Working Towards Good Practice'. DAC Guidelines and Reference Series.
- OECD-DAC (2001) 'Evaluation feedback for effective learning and accountability'. Evaluation and Aid Effectiveness 5. Paris: OECD.
- OECD-DAC (2002) *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management*. Paris: OECD/DAC.
- Oliver, M. (2007) *CARE's humanitarian operations: review of CARE's use of evaluations and after action reviews in decision-making*. Georgia State University.



- Oliver, M. (2009) 'Meta-evaluation as a means of examining evaluation influence', in *Journal of MultiDisciplinary Evaluation* 6(11): 32–37.
- O'Neil, G. (2012) '7 new ways to communicate findings'. Presentation at the European Evaluation Society Conference in Helsinki, Finland.
- Oral History Project Team (2006) 'The oral history of evaluation, Part IV – the professional evolution of Carol H. Weiss', in *American Journal of Evaluation* 27(4): 478.
- Owen, J. and Lambert, F. (1995). 'Roles for evaluation in learning organisations', in *Evaluation*. 1 (2), 259-273.
- Oxfam GB (2012) *Project effectiveness reviews: summary of 2011/12 findings and lessons learned*. Oxford: Oxfam.
- Oxfam GB (n.d.) *How are effectiveness reviews carried out?* Oxford: Oxfam.
- Pankaj, V., Welsh, M. and Ostenso, L. (2011) 'Participatory analysis: expanding stakeholder involvement in evaluation'. Innovation Network.
- Patton, M.Q. (1990) 'The evaluator's responsibility for utilisation', in Alkin, M. (ed.) *Debates on Evaluation*. Newbury Park, CA: SAGE.
- Patton, M.Q. (1997) *Utilization-focused evaluation: the new century text*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton M.Q. (2001) 'Evaluation, knowledge management, best practices, and high. quality lessons learned', in *American Journal of Evaluation* 22(3).
- Patton, M.Q. (2010a) *Developmental evaluation: applying complexity concepts to enhance innovation and use*. New York: Guilford Press.
- Patton, M.Q. (2010b) 'Incomplete successes', in *Canadian Journal of Program Evaluation* 25(3), Special issue.
- Pawson, R. and Tilley, N. (2004) *Realist evaluation*. Mount Torrens: Community Matters.
- Perrin, B. (2013) 'Evaluation of Payment by Results (PBR): Current Approaches, Future Needs'. Working Paper 39. London: DFID.
- Picciotto, R. (2007) 'The new environment for development evaluation', in *American Journal of Evaluation* 28(4): 521.
- Pratt, B. (2007) 'Rethinking monitoring and evaluation', in *Ontrac* 37 (September): 1.
- Preskill, H. and Torres, R. (1999) *Evaluative inquiry for learning in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Preskill, H. and Boyle, S. (2008) 'A multidisciplinary model of evaluation capacity building', in *American Journal of Evaluation* 29: 443–459.
- Proudlock, K. (2009) 'Strengthening evaluation capacity in the humanitarian sector: a summary of key issues' (author's unpublished notes).
- Proudlock, K., Ramalingam, B. with Sandison, P. (2009) 'Improving humanitarian impact assessment: bridging theory and practice', in *ALNAP 8th Review of Humanitarian Action*. London: ALNAP/ODI.
- Quesnel, J. S. (2006) 'The importance of evaluation associations and networks', in Segone, M. (ed), *New Trends in Development Evaluation*, Evaluation Working Papers, 5: 17-25. UNICEF, CEE/CIS, IPEN.
- Ramalingam, B. (2005) 'Implementing knowledge strategies: lessons from international development agencies'. ODI Working Paper 244. London: Overseas Development Institute.
- Ramalingam, B. (2006) *Tools for knowledge and learning: a guide for development and humanitarian organisations*. London: Overseas Development Institute.
- Ramalingam, B. (2011) 'Learning how to learn: eight lessons for impact evaluations that make a difference'. ODI Background Notes (April). London: Overseas Development Institute.
- Reed, E. and Morariu, J. (2010) 'State of evaluation: evaluation practice and capacity in the nonprofit sector'. Innovation Network.
- Results Matter (2013) 'Humanitarian Genome Project: end of project evaluation, June 2013' (internal document).

- Rey, F. and Urgoiti, A. (2005) 'Manual de gestión del ciclo del proyecto en acción humanitaria'. Fundación la Caixa.
- Ridde, V. and Sahibullah, S. (2005) 'Evaluation capacity building and humanitarian organization', *Journal of MultiDisciplinary Evaluation (JMDE)* 3: 78–112.
- Riddell, R. (2009) 'The quality of DFID's evaluation reports and assurance systems: a report for ICAI based on the quality review' (internal document) London: IACDI.
- Rist, R. (1990) *Program evaluation and the management of government: patterns and prospects across eight nations*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Rist, R., Boily, M.-H. and Martin, F. (2011) 'Introduction. Evaluation capacity building: a conceptual framework', in Rist, R., Boily, M.-H. and Martin, F. (eds), *Influencing Change: Evaluation and Capacity Building*: 1–11. Washington, DC: World Bank.
- Rist, R., Boily, M.-H. and Martin, F. (2013) *Development evaluation in times of turbulence: dealing with crises that endanger our future*. Washington, DC: World Bank.
- Rogers, P. (2009) 'Matching impact evaluation design to the nature of the intervention and the purpose of the evaluation in designing impact evaluations: different perspectives'. 3ie Working Paper 4. London: 3ie.
- Rossi, P. and Freeman, H. (1993) *Evaluation: a systematic approach*. 5th ed. Newbury Park, CA: Sage.
- Rugh, J. and Segone, M. (eds) (2013) 'Voluntary Organizations for Professional Evaluation (VOPEs) learning from Africa, Americas, Asia, Australasia, Europe and Middle East'. EvalPartners, UNICEF, IOCE.
- Sandison, P. (2006) 'The utilisation of evaluations', *ALNAP Review of Humanitarian Action: Evaluation Utilisation*. London: ALNAP/ODI.
- SCHR (2010) *SCHR peer review on accountability to disaster-affected populations*. Geneva: SCHR.
- Scriven, M. (1991) *Evaluation thesaurus*. 4th ed. Newbury Park, CA: Sage.
- Segone M. and Ocampo, A. (eds) (2007) *Creating and developing evaluation organizations - lessons learned from Africa, Americas, Asia, Australasia and Europe*. Lima: IOCE, desco and UNICEF.
- Spilsbury, M.J., Perch, C., Norgbey, S., Rauniyar, G. and Battaglino, C. (2007) 'Lessons learned from evaluation: a platform for sharing knowledge'. Special Study Paper Number 2. Nairobi: Evaluation and Oversight Unit, United Nations Environment Programme.
- Start, D. and Hovland, I. (2004) 'Tools for policy impact: a handbook for researchers'. Toolkit. London: ODI.
- Stern, E. et al. (2012) 'Broadening the range of designs and methods for impact evaluations'. DFID Working Paper 38.
- Stoddard, A. (2005) *Review of UNICEF's evaluation of humanitarian action*. New York: United Nations Children's Fund.
- Stufflebeam, D. (2000) 'Lessons in contracting for evaluation', in *American Journal of Evaluation* 21: 293–314.
- Taut, S. (2007) 'Defining evaluation capacity building: utility considerations', in *American Journal of Evaluation* 28(1).
- Tavistock Institute (2003) *The evaluation of socio-economic development. The Guide*.
- Tearfund (2013) 'Impact, monitoring and evaluation planning and tracking tool' (internal document) Teddington: Tearfund.
- Torres, R.T. (1991) 'Improving the quality of internal evaluation: the evaluator as consultant-mediator', in *Evaluation and Program Planning* 14: 189–198.
- UNEG (2005) *Norms for evaluation in the UN system*. New York: UNEG.
- UNEG (2008) *UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN system*. New York: UNEG.
- UNEG (2010) *UNEG good practice guidelines for follow up to evaluations*. New York: UNEG.
- UNEG (2011) *UNEG framework for professional peer reviews of the evaluation function of UN organizations*. Reference Document. New York: UNEG.

- UNEG (2012a) 'National evaluation capacities'. Proceedings from the 2nd International Conference, 12–14 September 2011. UNEG Members' Publications.
- UNEG (2012b) *Evaluation capacity in the UN System*. New York: UNEG.
- UNEG (2012c) 'National evaluation capacity development: practical tips on how to strengthen National Evaluation Systems'. New York: UNEG.
- UNEG (2012d) 'Update note on peer reviews of evaluation in UN organizations'. UNEG-DAC Peer Reviews. New York: UNEG.
- UNEG (2013) 'Lessons learned study of peer reviews of UNEG evaluation functions'. UNEG-DAC Peer Reviews. New York: UNEG.
- UNEG/MFA (UNEG and Evaluation Department, Ministry of Foreign Affairs of Denmark) (2010) 'Peer review of the evaluation function at UNIDO'. New York: UNEG.
- UNICEF (2006) 'New trends in development evaluation'. Segone, M. (ed.). Evaluation Working Papers 5. Geneva: UNICEF CEE/CIS, Regional Office for Central and Eastern Europe and the CIS Countries.
- UNICEF (2010a) *Bridging the gap: the role of monitoring and evaluation in evidence-based policy-making*. New York: UNICEF.
- UNICEF (2010b) 'Evaluation of the UNICEF education programme in Timor Leste: 2003-2009'. New York: UNICEF.
- UNICEF (2010c) 'Global Evaluation Reports Oversight System (GEROS)'. New York: UNICEF.
- UNICEF (2012a) 'Evaluation of UNICEF's Cluster Lead Agency Role in Humanitarian Action (CLARE): Cluster Analysis Summary Matrix' (internal document) New York: UNICEF ([www.alnap.org/resource/8268.aspx](http://www.alnap.org/resource/8268.aspx)).
- UNICEF (2012b) 'Evaluation of UNICEF's Cluster Lead Agency Role in Humanitarian Action (CLARE): country case study selection – technical note' (internal document) New York: UNICEF.
- UNICEF (2012c) 'Evaluation of UNICEF's Cluster Lead Agency Role in Humanitarian Action (CLARE): terms of reference'. Final Draft, 22 October.
- UNICEF (2013) 'Thematic synthesis report on evaluation of humanitarian action'. Discussion paper submitted to the Executive Board for UNICEF's Annual Session 2013.
- UN General Assembly (2012) Resolution 67/226 on the Quadrennial Comprehensive Policy Review, adopted 21 December 2012.
- USAID (2009) 'Trends in international development evaluation theory, policy and practices'.
- Vogel, I. (2012) 'Review of the use of "theory of change" in international development. London: DFID.
- Wagenaar, S. (2009) 'Peer review on partnership in humanitarian aid: an approach for mutual learning and cooperation between organisations (North and South)'. Wageningen: PSO.
- Webster, M. and Walker, P. (2009) *One for all and all for one: Intra-organizational Dynamics in humanitarian action*. Medford, MA: Feinstein International Center.
- Weiss, C. (1983a) 'Ideology, interests, and information: the basis of policy positions', in Callahan, D. and Jennings, B. (1983) *Ethics, the Social Sciences, and Policy Analysis*. New York: Plenum.
- Weiss, C. (1983b) 'The stakeholder approach to evaluation: origins and promise', in Anthony Bryk (ed.), *New Directions for Programme Evaluation: Stakeholder-Based Evaluation: 3-14*. New Direction for Programme Evaluation Series 17. San Francisco: Jossey Bass.
- Weiss, C. (1990) 'Evaluation for decisions: is anybody there? Does anybody care?', in M. Alkin (ed.), *Debates on Evaluation: 171–184*. Newbury Park, CA: Sage.
- Weiss, C. (1998) *Evaluation – Methods for studying programs and policies* (2nd edition). NJ: Prentice Hall.
- WFP (2008a) *Evaluation of WFP's capacity development policy and operations*. Report. Rome: Office of Evaluation, World Food Programme.
- WFP (2008b) *WFP evaluation policy*.
- WFP (2009) *Closing the learning loop – harvesting lessons from evaluations: report of phase I*. Rome: Office of Evaluation, World Food Programme.

WFP-OE (2012) *Annual evaluation report: measuring results, sharing lessons*.

Wiles, P. (2005) 'Meta-evaluation' in *ALNAP Review of Humanitarian Action in 2004: capacity building*. London: ALNAP/ODI.

Wood, A., Apthorpe, R. and Borton, J. (eds) (2001) *Evaluating international humanitarian action: reflections from practitioners*. London: Zed Books.

World Bank (2009) 'Making smart policy: using impact evaluation for policy making'. *Doing impact evaluation* 14.

WB-IEG (2009) *Institutionalising impact evaluation within the framework of a monitoring and evaluation system*. Washington DC: World Bank Independent Evaluation Group.

York, N. (2012) 'Results, value for money and evaluation – a view from DFID'. Presentation delivered at the Development evaluation days, organized by AECID. Madrid 7 December 2012.

Young, J. and Mendizabal, E. (2009) 'Helping researchers become policy entrepreneurs'. ODI Briefing Paper 53. London: ODI.

Young, J. and Court, J. (2004) 'Bridging research and policy in international development: an analytical and practical framework'. RAPID Briefing Paper. London: ODI.



## Otras publicaciones de ALNAP sobre este tema

También disponible en: [www.alnap.org/publications](http://www.alnap.org/publications)

**Evaluating Humanitarian Action:  
ALNAP pilot guide**

**Harnessing the power of evaluation in humanitarian action:  
An initiative to improve understanding and use of evaluation**

**Improving humanitarian impact assessment:  
Bridging theory and practice**

**Joint evaluations coming of age?  
The quality and future scope of joint evaluations**

**Evaluating humanitarian action  
using the OECD-DAC criteria**

**The utilisation of evaluations**

ALNAP

Overseas Development Institute

203 Blackfriars Road

London SE1 8NJ

United Kingdom

Tel: + 44 (0)20 3327 6578

Fax: + 44 (0)20 7922 0399

Email: [alnap@alnap.org](mailto:alnap@alnap.org)

ALNAP agradece el apoyo financiero de USAID para llevar a cabo esta iniciativa.

