

INSTRUCCIÓN

para la gestión de las evaluaciones
de la SGCID y la AECID
del Secretario General
de Cooperación Internacional
para el Desarrollo



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN



Cooperación
Española
EVALUACIÓN



MINISTERIO DE ASUNTOS
EXTERIORES Y DE
COOPERACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO DE
COOPERACIÓN INTERNACIONAL
Y PARA IBEROAMÉRICA

SECRETARÍA GENERAL DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

INSTRUCCIÓN

**DEL SECRETARIO GENERAL DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO
PARA LA GESTIÓN DE LAS EVALUACIONES
DE LA SGCID Y LA AECID**



ÍNDICE

1. ANTECEDENTES	1
1.1. Marco normativo	1
1.2. La evaluación en el IV Plan Director.....	1
1.3. La Política de Evaluación.....	2
2. PAUTAS COMUNES A TODAS LAS EVALUACIONES	3
2.1. Planificación de las evaluaciones	3
2.2. Diseño y gestión de las evaluaciones.....	4
2.3. Publicación y difusión de las evaluaciones.....	6
3. RESPONSABILIDADES EN LA GESTIÓN DE LAS EVALUACIONES	6
4. EL SISTEMA DE RESPUESTA DE GESTIÓN	8
ANEXOS	11



1. ANTECEDENTES

1.1. Marco normativo

La **Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo**, establece en su artículo 19.4. que la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI) “evaluará la política de cooperación para el desarrollo, los programas y proyectos financiados con fondos del Estado en curso de ejecución y los finalizados, desde su concepción y definición hasta sus resultados. La evaluación tendrá en cuenta la pertinencia de los objetivos y su grado de consecución, así como la eficiencia y eficacia alcanzadas, el impacto logrado y la viabilidad comprobada en los programas y proyectos ya finalizados”.

El **Real Decreto 342/2012, de 10 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación**, concreta la asignación competencial en materia de evaluación en el ámbito de la SECIPI. Así, en su artículo 10.2.k se establece que corresponde a la Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SGCID) “la programación, coordinación y seguimiento de la evaluación de las estrategias, instrumentos, intervenciones, programas y proyectos de cooperación internacional; la emisión de recomendaciones para la mejora de las intervenciones, la gestión del conocimiento y la publicación de los informes de evaluación; el fortalecimiento del sistema de evaluación de la cooperación española y el fomento de la cultura de evaluación entre los actores del sistema; y la participación en las redes internacionales de evaluación de políticas de desarrollo, en particular la red de evaluación del CAD”. Estas funciones se llevan a cabo por la División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento.

1.2. La evaluación en el IV Plan Director

El **IV Plan Director de la Cooperación Española** señala que la función evaluativa debe ser una actividad relevante para conocer el funcionamiento, los productos, los resultados y los impactos de nuestra ayuda oficial al desarrollo, con el objetivo central de generar conocimientos útiles y permitir la incorporación de aprendizajes. Además, la evaluación puede contribuir a la mejora continua de los mecanismos de gestión y rendición de cuentas, a la toma informada de decisiones y, en definitiva, a una mayor eficacia y calidad de nuestras intervenciones que redunde de manera positiva en la consecución de resultados de desarrollo. Para ello no basta con incrementar el número de evaluaciones, sino que es preciso garantizar una orientación más selectiva y estratégica, de manera que se optimicen los recursos disponibles y aumente la incidencia práctica de las conclusiones y recomendaciones emitidas. A tal fin, se establece como objetivo principal el logro de una evaluación que retroalimente más



eficazmente el sistema y plantea un conjunto de actuaciones orientadas a su cumplimiento.

1.3. La Política de Evaluación

De acuerdo a lo previsto en el IV Plan Director, en 2013 se aprobó una renovada **Política de Evaluación de la Cooperación Española**¹ y se elaboró por primera vez un **Plan Bienal de Evaluaciones 2013-2014**².

A estos efectos conviene señalar algunas modificaciones en la estructura institucional actual respecto a la existente en el momento de publicación de la Política de Evaluación. En las circunstancias actuales, se ha considerado más oportuno reforzar el papel de la División de Evaluación y Gestión del Conocimiento de la SGCID, por lo que, las funciones que estaba desempeñando la Unidad de Evaluación AECID serán realizadas desde dicha División. A su vez, la puesta en marcha de la red de puntos focales de evaluación de la AECID prevista en la Política de Evaluación se realizará progresivamente, en paralelo al refuerzo de las capacidades de evaluación de la Agencia.

Las **categorías de evaluaciones** establecidas en la Política de Evaluación son:

- **Evaluaciones centralizadas:** Se trata de evaluaciones que tienen un carácter especialmente estratégico, que responden a las necesidades informativas de una pluralidad de actores o que resultan de interés para el conjunto de la Cooperación Española. Son gestionadas desde la División de Evaluación (ver Anexo I)
- **Evaluaciones operativas:** Se trata en la mayoría de los casos de evaluaciones de proyectos y programas, cuya información es valiosa principalmente a nivel de cada país o Departamento como base para evaluaciones y estudios posteriores de carácter global o agregado. Son gestionadas desde las unidades de AECID (Ver Anexo I)
- **Evaluaciones sujetas a regulación específica.** Se incluyen en este apartado las evaluaciones cuya planificación y ejecución se rigen por una normativa de carácter específico. Son gestionadas desde ciertos Departamentos de AECID (Departamento de ONGD, Departamento de la Oficina del FCAS, Departamento de la Oficina del FONPRODE), en coordinación con la División de Evaluación de SGCID (Ver Anexo I).

¹ http://www.cooperacionespañola.es/sites/default/files/20130701_politica_de_evaluacion_on-line.pdf

² http://www.cooperacionespañola.es/sites/default/files/plan_bienal_de_evaluaciones_2013-2014_actualizacion_marzo_2014.pdf



Los instrumentos normativos y de planificación citados constituyen un marco de actuación que debe ser complementado mediante indicaciones que permitan clarificar las responsabilidades de las diferentes unidades y concretar de forma práctica el modo el que debe llevarse a cabo la gestión de las evaluaciones en el ámbito de la SECIPI para poder cumplir con los objetivos previstos.

Por ello, esta Instrucción contempla algunas pautas comunes a todas las evaluaciones, así como algunas peculiaridades específicas³.

2. PAUTAS COMUNES A TODAS LAS EVALUACIONES

2.1. Planificación de las evaluaciones

La previsión de las evaluaciones centralizadas y operativas se lleva a cabo a través del **Plan Bienal de Evaluaciones**.

- En el caso de las **evaluaciones operativas**, deberá elaborarse para cada país una previsión plurianual, de manera que puedan asegurarse los recursos necesarios y puedan ajustarse los tiempos requeridos para llevar a cabo las evaluaciones con los plazos de ejecución y toma de decisiones ligados a las intervenciones. Siempre que se cuente con un Marco de Asociación País (MAP), la previsión formará parte del sistema de evaluación del MAP, de manera que se eviten duplicidades.

La elaboración de la previsión será coordinada en terreno por las OTC correspondientes. Durante el proceso deberá asegurarse la participación de los actores de la Cooperación Española presentes en el país y de las contrapartes del país socio, así como la coordinación con AECID sede, con la SGCID y con los actores de la cooperación descentralizada.

La previsión de evaluaciones de cada país se comunicará a la División de Evaluación para que pueda integrarse en la elaboración del Plan Bienal de Evaluaciones correspondiente.

- En el caso de las **evaluaciones centralizadas**, la División de Evaluación llevará a cabo las consultas oportunas con las diferentes unidades en sede y terreno y formulará una propuesta, que será trasladada al Equipo Directivo de la AECID para recabar su opinión antes de integrarla con las evaluaciones operativas y

³ Los documentos de los Anexos pueden solicitarse en formato Word a la División de Evaluación (evaluacion-sgacid@maec.es)



evarla para su aprobación al Secretario General de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

La previsión de las **evaluaciones sujetas a regulación específica** se llevará a cabo a través de sus respectivos instrumentos de planificación de evaluaciones que, una vez aprobados, se incorporarán como anexos al Plan Bienal de Evaluaciones.

Cabe indicar que los documentos de planificación de las evaluaciones han de asegurar **cierta flexibilidad**, por lo que se revisarán periódicamente. En todo caso, si alguna unidad decide iniciar evaluaciones que no estuvieran inicialmente previstas, deberá ponerlo en conocimiento de la División de Evaluación lo antes posible.

2.2. Diseño y gestión de las evaluaciones

Todas las evaluaciones incluidas en el Plan Bienal se ajustarán a lo dispuesto en la **Política de Evaluación de la Cooperación Española** y tomarán como referencia el **Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española**⁴.

Las evaluaciones se orientarán a la **utilidad** y buscarán el máximo **rigor** y **calidad**. A estos efectos:

- a. Los términos de referencia identificarán con claridad los objetos de evaluación (qué va a ser evaluado), las **motivaciones** que generan la decisión de evaluar (por qué se evalúa), así como su utilidad prevista (para qué se evalúa). Para ello, es fundamental que los objetivos y las preguntas de evaluación integren las diferentes necesidades informativas y respondan a la **finalidad** que se persigue con dichas evaluaciones.
- b. La División de Evaluación proporcionará **instrucciones** y pautas que orienten la elaboración de **términos de referencia**, así como otros aspectos clave en la gestión de las evaluaciones. Asimismo, se podrá solicitar el asesoramiento puntual de la División para resolver cuestiones de índole metodológica y otros aspectos de gestión de procesos, especialmente en el caso de las denominadas evaluaciones operativas.

Las **solicitudes de asesoría técnica** para las evaluaciones operativas se realizarán mediante correo electrónico a la División de Evaluación: evaluacion-sgcid@maec.es

- c. Las evaluaciones planteadas en el Plan Bienal serán, en su mayoría, **externas**. Es decir, exigirán la contratación de consultores que aseguren la **independencia** de la

⁴ <http://www.cooperacionespañola.es/sites/default/files/manualdegestiondeevaluaciones.pdf>



evaluación respecto a las responsabilidades de gestión de los ámbitos evaluados. A tal efecto, deberá garantizarse que los servicios de consultoría se llevan a cabo por entidades o personas con suficiente experiencia en materia de evaluación y se desarrollan de manera imparcial, previniendo y evitando cualquier posible **conflicto de intereses**.

Con el fin de facilitar la selección de los evaluadores, la División de Evaluación completará una **base de datos de especialistas en evaluación** y pondrá a disposición del resto de unidades un modelo de **llamamiento a manifestaciones de interés** y una **declaración de ausencia de conflictos de intereses**.

- d. La División de Evaluación elaborará un **sistema de control de calidad** de las evaluaciones, que tomará como referente las normas y estándares de calidad del CAD para la evaluación del desarrollo. Todas las evaluaciones centralizadas se acompañarán de una **ficha de calidad**, mientras que el resto de evaluaciones serán objeto de una revisión global periódica.
- e. Con el fin de fomentar la retroalimentación y la rendición de cuentas, todas las evaluaciones estarán sujetas a la aplicación de un **sistema de respuesta de gestión**, conforme a las indicaciones que se incluyen en el apartado 3.
- f. En todas las evaluaciones se fomentará la **participación de todos los actores relevantes** mediante la creación de comités de seguimiento, grupos de referencia o estructuras de participación similares. Con la finalidad de fortalecer la rendición mutua de cuentas y las capacidades de evaluación del país socio, se fomentará la participación de representantes de los países socios en dichas estructuras.

De forma general y sin perjuicio de algunas especificidades, dichos comités asumirán las siguientes funciones:

- Trasladar sus comentarios, sugerencias y necesidades informativas a la unidad gestora o comité de gestión de la evaluación y contribuir al diseño de la evaluación.
- Facilitar al equipo evaluador los contactos y el acceso a toda la información relevante para la evaluación.
- Participar en la retroalimentación del proceso evaluativo, elevando a la unidad gestora los comentarios sobre los productos de la evaluación.
- Contribuir a la difusión de los resultados de la evaluación.
- Facilitar la utilización de las recomendaciones de la evaluación.



2.3. Publicación y difusión de las evaluaciones

Con el fin de facilitar la **sistematización y gestión de la información** y mejorar la **transparencia y rendición de cuentas**, se adoptarán las siguientes medidas:

- Cada vez que comience la preparación de una evaluación operativa o sujeta a regulación específica, la unidad correspondiente de AECID **informará del proceso** a la División de Evaluación y Gestión del Conocimiento mediante un correo electrónico a la dirección evaluacion-sgcid@maec.es. La División de Evaluación informará a las unidades correspondientes de AECID del inicio de las evaluaciones centralizadas.
- Los informes finales de **todas las evaluaciones centralizadas serán publicadas en el Portal de la Cooperación Española**. Sin perjuicio de su difusión a través de otros medios, todos los términos de referencia y los informes finales de las evaluaciones operativas y sujetas a regulación específica serán remitidos a la División de Evaluación para su incorporación en la **base de evaluaciones de la Cooperación Española**, para la preparación del **Informe Anual de Evaluación** y, en su caso, para su **publicación en el Portal de la Cooperación Española**.
- Desde la División se elaborarán unas **pautas de comunicación de las evaluaciones**, que serán trasladadas al resto de unidades de AECID y SGCID para fomentar una mayor difusión y utilización de los resultados de las evaluaciones y mejorar la gestión del conocimiento.

3. RESPONSABILIDADES EN LA GESTIÓN DE LAS EVALUACIONES

Las responsabilidades de las diferentes unidades de SGCID y AECID en la gestión de las evaluaciones dependen principalmente de dos factores:

- a. El **tipo de evaluación**, conforme a las tres categorías ya citadas contempladas en la Política de Evaluación y en el Plan Bienal de Evaluaciones.
- b. El **modelo de gestión**: individual o conjunta.
 - Las evaluaciones gestionadas de **forma individual** son aquellas en las que el peso de la gestión recae sobre un solo actor o unidad. Las **funciones de la unidad gestora** de la evaluación son:
 - Elaborar y aprobar los términos de referencia/pliegos.
 - Valorar las ofertas.



- Supervisar la calidad del proceso evaluativo y asegurar el cumplimiento de los plazos.
 - Comentar y validar los productos elaborados por el equipo evaluador.
 - Fomentar, facilitar y coordinar la participación en la evaluación de los diferentes actores interesados.
 - Asegurar la difusión de los resultados de la evaluación.
 - Impulsar la utilización de las recomendaciones de la evaluación.
- Las evaluaciones gestionadas de **forma conjunta** son aquellas llevadas a cabo de manera colaborativa por varios organismos o entidades.

En función del objeto evaluado, se potenciará la realización de **evaluaciones conjuntas**, tanto con los países socios y con otros donantes como entre varios actores de la Cooperación Española. Para ello, se tomará como referencia el Manual de Gestión de Evaluaciones conjuntas del CAD y se tendrán cuenta los siguientes criterios:

- En el caso de **evaluaciones centralizadas**, es fundamental garantizar la imparcialidad con respecto al objeto evaluado y una especialización técnica en evaluación. Por ello, siempre que en los países socios existan organismos o unidades de evaluación se fomentará la gestión conjunta con dichas entidades. Cuando ello no sea posible, las evaluaciones serán lideradas por la División de Evaluación, asegurando en todo caso la participación del país socio y del resto de actores relevantes en el proceso de evaluación.
- En el caso de **evaluaciones operativas y sujetas a regulación específica** la financiación de las evaluaciones podrá llevarse a cabo con cargo a las propias intervenciones. En este caso, la entidad beneficiaria de la subvención será quien contrate la evaluación, pero se asegurará la participación de AECID en el proceso. Si la contratación de la evaluación se efectúa por la AECID con cargo a su propio presupuesto, se procurará involucrar en la gestión de la misma al país socio.

Para que la evaluación conjunta obtenga buenos resultados será esencial establecer una estructura de gestión eficaz, para lo cual se constituirá un **comité de gestión** de composición restringida, que adopte las decisiones relativas al proceso de evaluación y mantenga una comunicación regular con el equipo evaluador. Con el fin de asegurar la operatividad y agilidad del comité de gestión, suele designarse un secretariado o establecerse desde el primer momento quién lidera la evaluación. Las decisiones se adoptarán por consenso



y, en caso de no llegar a acuerdos, prevalecerá el criterio del líder de la evaluación, dejando constancia de las posibles discrepancias.

Las **funciones del comité de gestión** son:

- Elaborar y aprobar los términos de referencia/pliegos.
- Valorar las ofertas y dar el visto bueno al equipo evaluador.
- Supervisar la calidad y asegurar el cumplimiento de los plazos.
- Validar los productos elaborados por el equipo evaluador.
- Fomentar, facilitar y coordinar la participación en la evaluación de todos los actores involucrados en la intervención.
- Asegurar la difusión de los resultados de la evaluación.
- Impulsar la utilización de las recomendaciones de la evaluación.

En todos los casos, las responsabilidades y funciones están vinculadas a las diferentes **etapas de un proceso de evaluación**, que se describen con detalle en el **Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española**. En el Anexo I se ofrecen unas fichas sintéticas en función de las diferentes categorías de evaluaciones.

4. EL SISTEMA DE RESPUESTA DE GESTIÓN

El sistema de respuesta de gestión es un mecanismo previsto en la Política de Evaluación de la Cooperación Española aprobada en 2013 (párrafo 94), con el fin de promover una mayor utilización de las evaluaciones y de contribuir a una mayor transparencia y rendición de cuentas. No se busca con él una respuesta exhaustiva y aislada a cada una de las recomendaciones, sino un ejercicio realista de reflexión que, partiendo de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, asegure la retroalimentación para la mejora continua de la Cooperación Española.

Este sistema comprende los siguientes elementos:

1. Un documento de respuesta de gestión.
2. La elaboración de un plan de mejora.
3. El seguimiento periódico de los compromisos.

Para facilitar su elaboración, se adjuntan dos plantillas (Anexos II y III), que podrán adaptarse en función de las necesidades específicas de cada caso.

En las evaluaciones conjuntas y en las evaluaciones financiadas con cargo a fondos de SGCID o AECID pero gestionadas por terceros podrán utilizarse otros formatos,



pero en todo caso habrá algún tipo de respuesta formal a la evaluación por parte de AECID o SGCID y se promoverá la participación en dicha respuesta del resto de actores implicados.

Se recomienda que la cumplimentación de la respuesta de gestión vaya precedida por la **designación de una unidad coordinadora** y por un proceso de **reflexión conjunta entre las diferentes unidades administrativas implicadas**, incluyendo a los niveles técnicos y directivos. En la medida en que resulte posible y oportuno, este proceso incorporará la consulta a otros agentes interesados en la evaluación (actores de la Cooperación Española, instituciones públicas y privadas de los países socios, etc.).

a. El documento de respuesta de gestión (Plantilla en Anexo II)

Este producto pretende enlazar con la finalidad, los objetivos y los usos previstos de la evaluación identificados durante la fase de diseño.

Su cumplimentación será **obligatoria en todas las evaluaciones**.

Se trata de un documento breve (máximo dos páginas) que **ha de ser aprobado por el responsable principal de la toma de decisiones sobre el objeto evaluado** (Secretario General de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Director de AECID, Directores geográficos o sectoriales, Jefes de Departamento, Coordinadores Generales, etc.). En el caso de las evaluaciones centralizadas, para facilitar esta tarea, desde la División de Evaluación de SGCID se remitirá un **documento de puntos clave** de cada evaluación junto a los informes correspondientes.

El documento de respuesta de gestión incluirá:

- Un comentario general sobre la evaluación.
- Un posicionamiento general respecto de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, que deberá argumentar de manera explícita si hay alguna recomendación que se considere total o parcialmente inasumible.

Salvo que por el alcance de la evaluación el proceso de consulta requiera un plazo mayor, el documento de respuesta de gestión deberá remitirse a la División de Evaluación de SGCID (evaluacion-sgcid@maec.es) en un **plazo máximo de 30 días desde que la unidad responsable tenga conocimiento de la aprobación del informe final de evaluación**.

Con el fin de contribuir a una mayor transparencia y rendición de cuentas, salvo que existan razones de peso suficientemente motivadas, **el documento de respuesta de gestión se publicará junto a los informes de evaluación**.



b. El plan de mejora (Plantilla en Anexo III)

A diferencia del documento de respuesta de gestión, el plan de mejora es un documento **más técnico y de uso interno** que ha de basarse en las conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Debe reflejar de manera clara los objetivos perseguidos, las actividades a realizar, los plazos previstos y los actores responsables de llevarlas a cabo. Dado que por lo general las evaluaciones involucran a varios actores y unidades, el plan deberá ser elaborado de manera conjunta y recogerá únicamente aquellos compromisos que los diferentes actores estén dispuestos a asumir, reflejando claramente quién se hace responsable de su cumplimiento. El plan de mejora deberá remitirse a la División de Evaluación de SGCID **en un plazo máximo de 45 días desde que la unidad responsable tenga conocimiento de la aprobación del informe final de evaluación.**

El plan de mejora se elaborará **para toda las evaluaciones**, pero su elaboración habrá de ser realista en cuanto a los objetivos y medidas previstos. Con el fin de evitar la proliferación de documentos y la duplicación de tareas, cuando las actuaciones de mejora ya estén recogidas en otros documentos, bastará con referirse a ellos.

c. El seguimiento de los compromisos

Con una periodicidad mínima anual, la División de Evaluación solicitará a las diferentes unidades implicadas un informe de situación sobre las acciones adoptadas como consecuencia de evaluaciones y mantendrá debidamente informado al Secretario General de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

Además, de acuerdo con lo previsto en la Política de Evaluación de la Cooperación Española, el Informe Anual de Evaluación incluirá un apartado específico relativo al seguimiento de las evaluaciones.

Madrid, 21 de enero de 2015

EL SECRETARIO GENERAL
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

Gonzalo Robles Orozco

ANEXOS

ANEXO I. RESPONSABILIDADES EN LOS DIFERENTES TIPOS Y FASES DE LAS EVALUACIONES

Tabla 1. EVALUACIONES CENTRALIZADAS			
ETAPAS	HITOS DEL PROCESO	RESPONSABLE	TAREAS/OTROS ACTORES IMPLICADOS
DISEÑO	Inicio de la evaluación	División de Evaluación/Comité de Gestión (en el caso de evaluaciones conjuntas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se informa a las unidades/actores relevantes del inicio de la evaluación y se solicita información sobre el objeto evaluado. 2. Se recaban las necesidades informativas y la utilidad prevista de la evaluación 3. Se identifica a los miembros del Comité de Seguimiento 4. Se constituye el Comité de Seguimiento 5. Se crea un archivo compartido para ir recopilando la documentación relevante para la evaluación
	Elaboración de un borrador de TDR	División de Evaluación/Comité de Gestión (CG)	Se elabora un borrador de TDR a partir de las necesidades informativas y de una primera revisión documental
	Socialización del borrador de TDR	División de Evaluación/ CG + Comité de Seguimiento (CS)	Se recaban los comentarios del Comité de Seguimiento y, en su caso, de otros actores relevantes para la evaluación
	Aprobación de los TDR	División de Evaluación/ CG	Se aprueba la versión definitiva de los TDR
CONTRATACIÓN	Preparación de la documentación	División de Evaluación/ Unidad contratante	Se elaboran los pliegos conforme a la normativa aplicable.
	Difusión de la licitación	Unidad contratante + División de Evaluación/CG	Se difunde la licitación. Siempre que resulte oportuno, se sugiere ampliar la publicidad mínima exigida por la normativa (solicitud de manifestaciones de interés, redes de evaluación, etc.)
	Valoración de ofertas	División de Evaluación/ CG	Se valoran las diferentes ofertas conforme a los criterios establecidos en los pliegos y se selecciona al equipo evaluador
	Formalización de contrato	Unidad contratante	Conforme a la normativa aplicable en cada caso.
SUPERVISIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	Orientación permanente al equipo evaluador	División de Evaluación/ CG	Se llevan a cabo reuniones presenciales y otros intercambios con el equipo evaluador para ajustar el encargo y orientar el proceso.
	Coordinación de la participación de otros actores	División de Evaluación/ CG	Se facilita y coordina la participación en la evaluación del Comité de Seguimiento y de otros actores involucrados en el objeto evaluado y/o en la toma de decisiones.
	Supervisión de la calidad de las actividades y productos	División de Evaluación/ Comité de Gestión + CS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se asegura el control de calidad del proceso y se revisan y comentan los productos de la evaluación. 2. Se aprueban, en su caso, los diferentes productos de la evaluación,
DIFUSIÓN DE RESULTADOS	Difusión de los resultados de la evaluación	División de Evaluación/ CG +CS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se editan y publican los diferentes productos de la evaluación 2. Se llevan a cabo actividades de difusión adaptadas a las diferentes audiencias (notas con mensajes clave, presentaciones, talleres, etc.).
RESPUESTA A LA EVALUACIÓN	Elaboración de la respuesta de gestión y del plan de mejora	Unidades responsables de la gestión y de la toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se valida por los decisores el documento de respuesta de gestión y se remite a la División de Evaluación para su publicación. 2. Se elabora por las unidades gestoras el plan de mejora y se remite a la División de Evaluación para su seguimiento.

Tabla 2. EVALUACIONES OPERATIVAS

ETAPAS	HITOS DEL PROCESO	RESPONSABLE	TAREAS/OTROS ACTORES IMPLICADOS
DISEÑO	Inicio de la evaluación	Unidad gestora de la evaluación (UCE o Departamento)/ Comité de Gestión (en evaluaciones conjuntas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se informa a la División de Evaluación y al resto de unidades/actores relevantes del inicio de la evaluación y se solicita información sobre el objeto evaluado. 2. Se recaban las necesidades informativas y la utilidad prevista de la evaluación 3. Se identifica a los miembros del Comité de Seguimiento 4. Se constituye el Comité de Seguimiento 5. Se crea un archivo compartido para ir recopilando la documentación relevante para la evaluación
	Elaboración de un borrador de TDR	Unidad gestora (UG)/CG	Se elabora un borrador de TDR a partir de las necesidades informativas y de una primera revisión documental, tomando como referencia las orientaciones de la División de Evaluación.
	Socialización del borrador de TDR	UG/CG	Se recaban los comentarios del Comité de Seguimiento y, en su caso, de otros actores relevantes para la evaluación
	Aprobación de los TDR	UG/CG	Se aprueba la versión definitiva de los TDR
CONTRATACIÓN	Preparación de la documentación	Unidad contratante	Se elaboran los pliegos conforme a la normativa aplicable.
	Difusión de la licitación	Unidad contratante + UG/CG	Se difunde la licitación, informando a la División de Evaluación. Siempre que resulte oportuno, se sugiere ampliar la publicidad mínima exigida por la normativa.
	Valoración de ofertas	UG/CG	Se valoran las diferentes ofertas conforme a los criterios establecidos en los pliegos y se selecciona al equipo evaluador
	Formalización de contrato	Unidad contratante	Conforme a la normativa aplicable en cada caso.
SUPERVISIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	Orientación permanente al equipo evaluador	UG /CG	Se llevan a cabo reuniones presenciales y otros intercambios con el equipo evaluador para ajustar el encargo y orientar el proceso.
	Coordinación de la participación de otros actores	UG/CG	Se facilita y coordina la participación en la evaluación del Comité de Seguimiento y de otros actores involucrados en el objeto evaluado y/o en la toma de decisiones.
	Supervisión de la calidad de las actividades y productos	UG/CG+CS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se asegura el control de calidad del proceso y se revisan y comentan los productos de la evaluación. 2. Se aprueban, en su caso, los diferentes productos de la evaluación,
DIFUSIÓN DE RESULTADOS	Difusión de los resultados de la evaluación	UG/CG+ División de Evaluación	<ol style="list-style-type: none"> 1. La unidad gestora remite una copia del informe final a la División de Evaluación 2. Se editan y publican los diferentes productos de la evaluación por la UG o por la unidad contratante. 3. Se llevan a cabo actividades de difusión adaptadas a las diferentes audiencias (notas con mensajes clave, presentaciones, talleres, etc.).
RESPUESTA A LA EVALUACIÓN	Elaboración de la respuesta de gestión (en su caso) y del plan de mejora	Unidades responsables de la gestión y de la toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se valida por los decisores el documento de respuesta de gestión y se remite a la División de Evaluación para su publicación. 2. Se elabora por las unidades gestoras el plan de mejora y se remite a la División de Evaluación para su seguimiento.

Tabla 3. EVALUACIONES DEL FCAS

ETAPAS	HITOS DEL PROCESO	RESPONSABLE	TAREAS/OTROS ACTORES IMPLICADOS
DISEÑO	Inicio de la evaluación	Entidad contratante (siempre que sea posible la OTC se integrará en un CG)	<ol style="list-style-type: none"> 1. La OTC comunica a la División y al Departamento FCAS el inicio de la evaluación 2. Se recaban las necesidades informativas y la utilidad prevista de la evaluación 3. Se identifica a los miembros del Comité de Seguimiento 4. Se constituye el Comité de Seguimiento. 5. Se crea un archivo compartido para ir recopilando la documentación relevante para la evaluación
	Elaboración de un borrador de TDR	Comité de Gestión (CG)	Se elabora un borrador de TDR a partir de las necesidades informativas y de una primera revisión documental, tomando como referencia las orientaciones de la División de Evaluación.
	Socialización del borrador de TDR	Comité de Gestión	Se incorpora la visión de los miembros del Comité de Seguimiento.
	Aprobación de los TDR	Comité de Gestión	Se remite TDR a Dpto. Fondo Agua y División de Evaluación
CONTRATACIÓN	Preparación de la documentación	Entidad contratante	Se elaborará conforme a la normativa y procedimientos de la entidad contratante. Se asegurará el rigor técnico y se evitarán posibles conflictos de intereses.
	Difusión de la licitación	Comité de gestión	Se difunde la licitación, informando a la División de Evaluación y a la Oficina del FCAS. Siempre que resulte oportuno, se sugiere ampliar la publicidad mínima exigida por la normativa.
	Valoración de ofertas	Comité de gestión	Se valoran las diferentes ofertas conforme a los criterios establecidos en los pliegos y se selecciona al equipo evaluador
	Formalización de contrato	Unidad contratante	Conforme a la normativa aplicable en cada caso.
SUPERVISIÓN DEL PROCESO	Orientación permanente al equipo evaluador	Comité de Gestión	Se llevan a cabo reuniones presenciales y otros intercambios con el equipo evaluador para ajustar el encargo y orientar el proceso.
	Coordinación de la participación de otros actores	Comité de Gestión Comité de Seguimiento	Se facilita y coordina la participación en la evaluación del Comité de Seguimiento y de otros actores involucrados en el objeto evaluado y/o en la toma de decisiones.
	Supervisión de la calidad de las actividades y productos	Comité de Gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se asegura el control de calidad del proceso y se revisan y comentan los productos de la evaluación. 2. Se aprueban, en su caso, los diferentes productos de la evaluación,
DIFUSIÓN DE RESULTADOS	Difusión de los resultados de la evaluación	OTC	<ol style="list-style-type: none"> 1. La unidad gestora remite una copia del informe final a la División de Evaluación y la Oficina del FCAS 2. Se editan y publican los diferentes productos de la evaluación por el CG o por la unidad contratante. 3. Se llevan a cabo actividades de difusión adaptadas a las diferentes audiencias (notas con mensajes clave, presentaciones, talleres, etc.).
RESPUESTA A LA EVALUACIÓN	Elaboración de la respuesta de gestión y del plan de mejora	Comité de Gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se valida por los decisores el documento de respuesta de gestión y se remite a la División de Evaluación para su publicación. 2. Se elabora por las unidades gestoras el plan de mejora y se remite a la División de Evaluación para su seguimiento.

Tabla 4. EVALUACIONES DE PROYECTOS Y CONVENIOS DE ONGD

ETAPAS	HITOS DEL PROCESO	RESPONSABLE	TAREAS/OTROS ACTORES IMPLICADOS
DISEÑO	Inicio de la evaluación	ONGD	ONGD comunica al Dpto. ONGD el inicio de la evaluación
	Elaboración de un borrador de TDR	ONGD (estas evaluaciones podrían ser conjuntas si se integra a las contrapartes)	Se elabora un borrador de TDR a partir de las necesidades informativas y de una primera revisión documental, tomando como referencia las orientaciones de la División de Evaluación y del DONGD.
	Socialización del borrador de TDR	ONGD	Se incorpora la visión de los miembros del Comité de Seguimiento y de otros actores relevantes.
	Aprobación de los TDR	Dpto ONGD	1. Entidad beneficiaria remite TDR a DONGD para su visto bueno. 2. DONGD realiza consultas que considere oportunas antes de la aprobación
CONTRATACIÓN	Preparación de la documentación	ONGD	Se prepara la documentación necesaria para contratar
	Difusión de la licitación	ONGD con visto bueno Dpto ONGD.	Se difunde la licitación. Siempre que resulte oportuno, se sugiere ampliar la publicidad mínima exigida por la normativa (solicitud de manifestaciones de interés, redes de evaluación, etc.)
	Valoración de ofertas	ONGD	Se valoran las diferentes ofertas conforme a los criterios establecidos en los pliegos y se selecciona al equipo evaluador
	Formalización de contrato	ONGD	Conforme a la normativa aplicable en cada caso.
SUPERVISIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	Orientación permanente al equipo evaluador	ONGD	Se llevan a cabo reuniones presenciales y otros intercambios con el equipo evaluador para ajustar el encargo y orientar el proceso.
	Coordinación de la participación de otros actores	ONGD	Se facilita y coordina la participación en la evaluación del Comité de Seguimiento y de otros actores involucrados en el objeto evaluado y/o en la toma de decisiones.
	Supervisión de la calidad de las actividades y productos	ONGD con visto bueno Dpto ONGD	1. Se asegura el control de calidad del proceso y se revisan y comentan los productos de la evaluación. 2. Se aprueban, en su caso, los diferentes productos de la evaluación,
DIFUSIÓN DE RESULTADOS	Difusión de los resultados de la evaluación	ONGD + Dpto ONGD	1. La ONGD difunde los resultados de la evaluación. 2. La ONGD remite una copia del informe al Dpto. ONGD, quien a su vez remite una copia a la División. Siempre que se haya acordado la cesión, el informe se publicará en el Portal de la Cooperación Española.
RESPUESTA A LA EVALUACIÓN	Elaboración del plan de mejora	ONGD	En el caso de los convenios, la ONGD elabora su plan de mejora acordado con el DONGD.

ANEXO II

PLANTILLA PARA ELABORAR EL DOCUMENTO DE RESPUESTA DE GESTIÓN

Título de la evaluación correspondiente

Fecha de cumplimentación:

Responsable de la respuesta: *Se indicará el decisor de mayor de nivel que hace suya la respuesta. Puede tratarse de un ente compuesto de varios miembros.*

1. Introducción

Comentarios generales sobre la utilidad del proceso y los productos de la evaluación.

2. Comentarios sobre los hallazgos y las conclusiones

Comentarios generales sobre la información y los análisis suministrados por la evaluación.

3. Respuesta a las recomendaciones

Se deberá manifestar expresamente el grado de acuerdo con las recomendaciones. De existir recomendaciones que se consideran inadecuadas o imposibles de llevar a la práctica total o parcialmente, deberá incluirse una breve argumentación motivada al respecto.

Para facilitar la comprensión, este apartado podrá incluir una tabla resumen en la que se sinteticen y reagrupen las recomendaciones principales, los argumentos de rechazo o aceptación parcial y los compromisos asumidos en caso de aceptación.

Recomendaciones	Grado de aceptación	Respuestas
R1., R.4. y R.6.	<i>Aceptadas</i>	
R3.	<i>Parcialmente aceptada</i>	
R2. Y R.5.	<i>Rechazadas</i>	

EJEMPLO DE DOCUMENTO DE RESPUESTA DE GESTIÓN

Evaluación intermedia del programa de asociación de XAID con ONGD

Fecha de cumplimentación: 4 de septiembre de 2014

Responsable de la respuesta: Directora de Cooperación con Sociedad Civil de XAID

Introducción

En 2009, como parte de las reformas sustanciales del Programa de Cooperación con ONGD, XAID estableció un programa de acuerdos de colaboración con las principales ONGD del país. Esta evaluación intermedia brindó la oportunidad de analizar el valor y la eficacia de dicho programa de asociación con el fin de mejorar la segunda generación de acuerdos.

XAID considera que la evaluación ha cumplido con los objetivos previstos y ha servido además para establecer una reflexión conjunta con las ONGD implicadas, por lo que valora positivamente el proceso y acoge con satisfacción el informe final.

Comentarios sobre los hallazgos y conclusiones

XAID considera que las conclusiones dan respuesta a las preguntas de la evaluación y se basan en hallazgos sólidos, si bien se echa en falta una mayor utilización de los datos cuantitativos.

La evaluación concluye que el programa tiene un potencial considerable, pero aprecia deficiencias en los mecanismos de comunicación, en el intercambio de información y en los procesos de aprendizaje.

También se pone de manifiesto que no todos los actores implicados comparten una misma comprensión de la finalidad, alcance y responsabilidades de la asociación. XAID comparte esta apreciación, pero habría sido deseable que se profundizara más en las causas que explican las visiones divergentes.

Finalmente, se señala que el programa podría ser más eficiente, pero no queda claro cuáles serían los procesos críticos a mejorar.

Comentarios sobre las recomendaciones

XAID reconoce la capacidad propositiva del equipo evaluador y valora el realismo de las recomendaciones, con las cuales está globalmente de acuerdo, salvo en el caso de la financiación del programa. Sin embargo, XAID habría agradecido alguna recomendación más específica sobre cómo mejorar la eficiencia del programa.

Antes incluso de finalizar la evaluación ya se pusieron en marcha algunas de las medidas propuestas, como la celebración de un seminario con las ONGD para comprender y acercar las diferentes visiones.

Recomendaciones	Grado de aceptación	Respuestas
<i>R1. En los meses restantes de vigencia de la primera generación de acuerdos el énfasis debería ponerse en el intercambio de aprendizajes entre las ONGD y XAID.</i>	Aceptada	Se está diseñando con las ONGD un ciclo de actividades para mejorar el aprendizaje mutuo y la gestión del conocimiento.
<i>R2. En 2015 debería llevarse a cabo una evaluación de los resultados obtenidos por las ONG que han recibido una mayor financiación.</i>	Aceptada	El próximo plan de evaluaciones de XAID incluirá la evaluación de los resultados de las 5 ONGD que han recibido mayor financiación.
<i>R3. El programa debería contar con una secretaría técnica, dedicada a tiempo completo.</i>	Parcialmente aceptada	Debido a la reducción en el presupuesto del programa, la actividad prevista en los próximos meses será menor. Por ello, si bien se considera oportuno crear una secretaría técnica, no se estima eficiente que se dedique al programa a tiempo completo.
<i>R4. El programa debería duplicar su presupuesto</i>	Rechazada	En el escenario actual de contención del gasto es imposible incrementar el presupuesto del programa.

ANEXO III

PLANTILLA PARA ELABORAR EL PLAN DE MEJORA

Explicación de los campos

- **Unidad coordinadora:** En este apartado se indicará la unidad que, en función de las competencias y responsabilidades respecto al objeto evaluado, asuma la coordinación del proceso previo de consulta y la cumplimentación del plan de mejora.
- **Objetivos:** Se describirán el objetivo general y los objetivos específicos que se esperan alcanzar a través del plan de mejora. En función del grado de aceptación de cada una de las recomendaciones, se detallarán en este apartado las recomendaciones vinculadas a cada objetivo (R1, R2, etc.). Podrá darse respuesta agrupada a varias recomendaciones cuando se aborden bajo un mismo objetivo o cuando ello facilite la simplificación y la coherencia interna del plan de mejora.
- **Actuaciones clave:** Se recogerán las principales actuaciones vinculadas al logro de los objetivos (elaboración del documento X, formación de X personas en gestión para resultados de desarrollo, actualización de la matriz Z, etc.). Aunque no hayan sido expresamente previstas en las recomendaciones, pueden incluirse cuantas actuaciones que se consideren relevantes para mejorar los ámbitos evaluados.
- **Unidades responsables:** Se deberá especificar la unidad responsable de ejecutar la actuación planteada. En el caso de que haya varias unidades implicadas, se indicará claramente el nivel de participación de cada una de ellas.
- **Estado actual:** Se deberá detallar la situación en la que se encuentra la actuación propuesta, siguiendo la siguiente clasificación:
 - *Pendiente:* la actuación todavía no se ha empezado a ejecutar.
 - *Iniciada:* la actuación está ejecutándose.
 - *Finalizada:* la actuación se ha llevado a cabo.
- **Plazos:** Se indicará el mes y año de inicio previsto en el caso de las actuaciones pendientes, así como el mes y año de finalización estimada de las actuaciones pendientes e iniciadas.

PLAN DE MEJORA
Título de la evaluación correspondiente

Fecha de cumplimentación:

Unidad coordinadora:

OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MEJORA:

OBJETIVO ESPECÍFICO 1:

Recomendaciones a las que busca dar respuesta: *ejemplo R1 y R4*

Actuaciones clave	Unidades responsables	Estado actual	Plazos	
			Inicio	Fin
1.1.				
1.2.				
1.3.				

OBJETIVO ESPECÍFICO 2:

Recomendaciones a las que busca dar respuesta:

Actuaciones clave	Unidades responsables	Estado actual	Plazos	
			Inicio	Fin
1.1.				
1.2.				
1.3.				