



**PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE
PROYECTOS**

ASOCIACIÓN AIDA, AYUDA, INTERCAMBIO Y DESARROLLO



ÍNDICE

1.	OBJETO DEL PROCEDIMIENTO	3
2.	RESPONSABILIDADES	3
3.	LA GESTIÓN POR RESULTADOS DE DESARROLLO	5
4.	CONTROL DE DESVIACIONES	10
5.	EVALUACION DE PROYECTOS	13
6.	SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS	16



1. OBJETO DEL PROCEDIMIENTO

1. El contexto de la cooperación al desarrollo viene marcado a partir del año 2015 por un nuevo escenario de retos que ha supuesto la adopción, por la Asamblea General de Naciones Unidas, de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que significa un cambio de paradigma para el desarrollo.
2. AIDA considera la planificación como un principio general, entendida desde la participación de la pluralidad de actores, orientada a la búsqueda de la eficacia y la eficiencia de las actuaciones, y que contempla el seguimiento y la evaluación como procesos que han de desarrollarse a través de la gestión por resultados evaluables como instrumento necesario para la transparencia y la rendición de cuentas. En este sentido, AIDA incorpora la Gestión para Resultados de Desarrollo como instrumento fundamental de la planificación, con la finalidad de contribuir a la construcción de una trayectoria coherente y eficaz de la cooperación al desarrollo. Para lograrlo, es necesario que la gestión del ciclo de todos los proyectos financiados se alinee con el **enfoque de Gestión para Resultados** y que, desde este enfoque, la información derivada del proceso de seguimiento y evaluación de las actuaciones contribuya a la evaluación del marco de resultados establecido por la planificación estratégica.
3. El presente documento pretende sistematizar los procedimientos de seguimiento y evaluación de los proyectos implementados por la Asociación con el fin de obtener la información necesaria para orientar la acción a medida que se desarrolla el proceso de ejecución, así como para realizar un análisis práctico que permita introducir las modificaciones necesarias de mejora de los resultados esperados.
4. Se entiende que, desde un enfoque de GpR, el estudio de **Línea de Base**, la evaluación de **Seguimiento**, la **Evaluación Final** y la **Socialización de Resultados** son procesos interconectados y han de considerarse como componentes que se complementan, apoyan y retroalimentan mutuamente durante el ciclo de vida del proyecto.
5. A continuación, se especifican las líneas directrices que deben seguir los equipos en cada una de las etapas del proceso.
6. Finalmente, se hace referencia al procedimiento establecido para el seguimiento de las correcciones introducidas a tenor de las desviaciones detectadas por los técnicos implicados en el proceso de seguimiento y evaluación.

2. RESPONSABILIDADES

2.1. Las responsabilidades de la Dirección



7. Establecer las directrices y estándares de calidad, así como los criterios para la Gestión por resultados.
8. Sistematizar los resultados en las evaluaciones periódicas del plan estratégico y de los POA.
9. Transmitir al órgano de gobierno los resultados alcanzados en los espacios establecidos.
10. Dar el visto bueno a los informes y compartir resultados con los donantes, socios, y base social de AIDA y asegurar la publicación en la web y la socialización en los espacios previstos.

2.2. Las responsabilidades de la Directora de Proyectos

11. Coordinar y supervisar el proceso de seguimiento en todas sus etapas asegurando los estándares de calidad.
12. Dar formación al equipo de proyectos sobre el proceso de seguimiento y evaluación
13. Aprobar los TDR para las líneas de base y evaluaciones externas y participar en la selección de equipos.
14. Realizar el seguimiento de los proyectos durante sus visitas a los diferentes países y redactar los informes correspondientes.
15. Dar el visto bueno a los informes.
16. Establecer iniciativas para el control de desviaciones y dar seguimiento para asegurar el alcance de resultados incorporando modificaciones a las actividades si necesario.

2.3. Las responsabilidades de Técnicos/as país en sede

17. Apoyar a los equipos en terreno en la implementación de las distintas etapas del seguimiento y evaluación, desde su diseño en fase de formulación.
18. Realizar el seguimiento de los proyectos durante sus visitas a los diferentes países y redactar los informes correspondientes.
19. Participar en la selección los equipos para la realización de evaluaciones.
20. Detectar posibles desviaciones o dificultades en la gestión del proyecto e informar a la directora de proyectos.

2.4. Las responsabilidades de los coordinadores proyecto



21. Diseñar el sistema de seguimiento del proyecto conjuntamente con los socios locales y los titulares de derechos y responsabilidades
22. Asumir la responsabilidad de la implementación de las distintas fases del proceso
23. Realizar un informe mensual de cada proyecto.
24. Informar tan pronto como sea posible sobre posibles desviaciones detectada, o dificultades que puedan afectar al alcance de resultados y objetivos previstos.
25. Formar al personal de los socios locales sobre herramientas de seguimiento y gestión por resultados.
26. Asegurar la calidad en todas las etapas del proceso

3. LA GESTIÓN POR RESULTADOS DE DESARROLLO

27. La OCDE/CAD define la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) como una estrategia de gestión que se centra en el uso de información sobre resultados para mejorar la toma de decisiones. La GpRD incluye el uso de herramientas prácticas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el seguimiento de progreso y la evaluación de resultados.
28. El concepto de GpRD se basa en las Teorías del Cambio en el desarrollo y la gestión del cambio, focalizando su interés en diferentes aspectos de la formulación, seguimiento y evaluación de una intervención:
 - Concentración en las metas: El establecimiento de metas claras y resultados proporciona metas para el cambio y oportunidades para evaluar si los cambios se han dado.
 - Causalidad (o "cadena de resultados"): Diversos insumos y actividades conducen lógicamente a productos, resultados e impactos.
 - El mejoramiento continuo: La medición periódica de los resultados proporciona la base para ajustes (cambio táctico y estratégico) para mantener los programas al día y para maximizar sus resultados.
29. Los principios base establecidos en los procedimientos son:
 - Centrar el diálogo en los resultados en todas las fases y con todos los actores, de manera que todos los actores se apropien del proceso y asuman la responsabilidad de la orientación de los resultados de cualquier iniciativa.
 - Alinear la programación, el seguimiento y la evaluación con los resultados.
 - Mantener la medición y la información sencillas.



- Usar la información de resultados para aprender y tomar decisiones.



Principios de la Gestión para Resultados de Desarrollo. Fuente OCDE

3.1. EL ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE

30. En el proceso de la GpRD, la Línea de Base, entendida como el establecimiento de los indicadores de la situación inicial de la cual partimos y pretendemos cambiar, refleja la base para la medición del alcance de los objetivos de desarrollo. La LdB es la primera medición de todos los indicadores contemplados en el diseño de una actuación, estableciendo el punto de partida o situación inicial del escenario en que se va a implementar un proyecto. Por tanto, los estudios de Línea de Base son un tipo de investigación social aplicada dirigida a obtener los referentes básicos de la "evaluabilidad" del proyecto y contribuir así a una mejor toma de decisiones.
31. Desde el enfoque de GpRD, la Línea de Base cumple cinco funciones complementarias:
- Validar la viabilidad técnica del proyecto, a través de un análisis del marco de objetivos y resultados del proyecto, y del examen de la secuencia causal planteada en el proyecto para alcanzarlos.
 - Validar la evaluabilidad de la intervención, mediante un examen anticipado de la pertinencia, fiabilidad y utilidad de los indicadores propuestos en la matriz de planificación del proyecto.



- Realizar un estudio sistemático conducente a presentar, con el máximo nivel de detalle, la situación previa al inicio de la intervención para el desarrollo, con respecto a los indicadores y metas establecidos, en relación con la cual puede medirse el avance o pueden efectuarse comparaciones, así como determinar la situación de partida de los indicadores de resultado e impacto del proyecto, levantando su primer valor mediante técnicas propias de la investigación social.
 - Formular de forma más precisa la población objetivo del proyecto o intervención, que permite reformular con el fin de alcanzar una mayor pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad potencial.
32. La Matriz de Indicadores del Marco Lógico del Proyecto determinará los indicadores objeto del estudio de Línea de Base.
33. La línea de base podrá realizarse: a) de manera interna con el equipo de AIDA y el socio local b) mediante la contratación de un equipo consultor especializado. Siempre que la envergadura del proyecto y la normativa del donante lo permitan se presupuestará la contratación de un equipo externo especializado. En el caso de los proyectos de menos de 60.000 € o en el caso de que las normativas no permitan se realizará internamente con los recursos humanos disponibles.
34. En la mayoría de los casos la línea de base se realizará en el primer trimestre de implementación del proyecto, sin embargo, en algún caso se requerirá que sea previa a la formulación, en la etapa de identificación.
35. El primer paso para la realización de la línea de base es la redacción de los Términos de Referencia (TdR). Se adjunta un modelo en anexo 1. Es importante que la persona expatriada que coordina el proyecto, junto con los socios locales elaboren los Tdr teniendo en cuenta el marco lógico aprobado, los indicadores establecidos, y las necesidades de medición de su valor inicial. El equipo de proyectos en sede apoyará en este proceso y dará el visto bueno a los Tdr. En algún caso se requerirá recaudar el VB del donante antes de empezar la contratación de la línea de base.
36. Una vez aprobados los TdR se publicarán con el apoyo del departamento de RRHH y se seleccionará el equipo consultor más adecuado, en base a la propuesta y el cv. En proyectos de cooperación al desarrollo se priorizará: Experiencia demostrable en el diseño y elaboración de estudios de Línea de Base, evaluación intermedia final y/o de impacto de proyectos de desarrollo (al menos 5 estudios elaborados de los cuales 3 deberán estar referidos al país de intervención y/o en el sector de actuación). Un miembro del equipo consultor o la persona consultora deberá acreditar formación específica en metodologías y aplicación de técnicas de investigación social. En la medida de lo posible se promoverá la inclusión de profesionales del país en el que se desarrolla la intervención y el equilibrio entre géneros.



37. La persona expatriada que coordina el proyecto será responsable del proceso de selección, y solicitará el Vb de la directora de proyectos antes de realizar la contratación, y si necesario del donante.
38. Una vez seleccionado el equipo consultor se mantendrá una reunión inicial para definir el enfoque metodológico y la logística en terreno.
39. Si el estudio de línea de base sugiriera modificar el Marco Lógico para asegurar que el proyecto sea medible, se realizará una reformulación.
40. Las líneas de base se publicarán en la web de AIDA.

3.2. SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

41. El seguimiento del proyecto es un aspecto interrelacionado con el proceso de formulación y evaluación, y tiene un rol clave para la aplicación del enfoque por resultados. Se trata de un proceso compartido por el equipo de proyectos de AIDA, y los socios locales, y que tiene que garantizar la participación activa de titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones.
42. Se trata de un proceso continuado en el tiempo, que necesita de una planificación clara de responsabilidades y cronograma, y que permite tener evidencia sobre el progreso de las actividades y el proceso de alcance de resultados y objetivos

3.2.1. Planificación del seguimiento – Plan de Monitoreo

43. En fase de formulación del proyecto se diseña una matriz de monitoreo que definirá de manera específica, las herramientas de medición de los indicadores, así como las responsabilidades y la periodicidad de las mediciones. Esta matriz especificará además los recursos necesarios. Ver anexo 2
44. En el marco de la línea de base, se revisará y si necesario se actualizará la matriz de planificación del seguimiento o Plan de monitoreo.
45. Será responsabilidad de la persona expatriada que coordina el proyecto asegurar la implementación correcta del plan de seguimiento, y reportar como mínimo cada tres meses al equipo de proyectos en sede. Será además necesario avisar al equipo de sede en el caso de que aparezcan circunstancias que impidan implementar el plan establecido, para buscar alternativas.
46. El seguimiento tendrá en cuenta el enfoque de derechos humanos y los enfoques transversales como la igualdad de género y la sostenibilidad medioambiental.
47. Cualquier desviación detectada se comunicará a sede, indicando en el resumen ejecutivo la necesidad de abordar la cuestión. La persona expatriada que coordina el proyecto presentará la cuestión argumentada al equipo de sede, sugiriendo las



alternativas identificadas. Una vez estudiada la situación la directora de proyectos tomará la decisión final y se encargará de comunicar las modificaciones necesarias al donante.

3.2.2. Misiones de seguimiento al terreno

48. La persona expatriada que coordina el proyecto tendrá presencia contante en el terreno, y en la mayoría de los proyectos participará activamente en la coordinación de actividades. En los casos en que la coordinación sea llevada a cabo por socios locales, se realizará como mínimo una visita de seguimiento cada mes, supervisando el trabajo en terreno.
49. Una vez al mes la persona expatriada que coordina el proyecto realizará un informe dirigido a la dirección, reportando sobre los resultados de la visita realizada, y sobre los avances del proyecto.
50. Cada tres meses se actualizará el plan de monitoreo del proyecto, así como el cronograma de ejecución, analizando potenciales desviaciones.
51. De forma complementaria al seguimiento documental en base a los informes de seguimiento (mensuales y otros que pudieran ser solicitados por la entidad financiadora del proyecto), siempre que en el proyecto existan fondos para ello, el personal de proyectos responsable del área geográfica correspondiente (y/o la directora de proyectos) realizan desplazamientos periódicos a los lugares donde se implementan los proyectos para realizar una supervisión directa de los mismos, analizando la idoneidad de las acciones emprendidas a modo de misión de seguimiento y evaluación de los proyectos.
52. Previamente a su desplazamiento al terreno, el personal de proyectos en sede realizará una consulta documental de todos los informes y documentos relativos al proyecto en cuestión, recopilando toda la información de relevancia en los aspectos ligados a la ejecución del proyecto y confeccionando una batería de cuestiones e informaciones a recopilar una vez sobre el terreno.
53. De forma previa a su desplazamiento, y coordinadamente con la persona expatriada, se establecerá una agenda de trabajo en la que queden reflejadas las visitas a realizar, reuniones con la contraparte, entrevistas con personas beneficiarias, reuniones con las administraciones implicadas, etc.
54. La persona expatriada será la encargada de la organización de la visita, de forma que se cumpla con el plan previamente diseñado.
55. Una vez en terreno, se realizarán las visitas y reuniones planificadas, así como las que puedan surgir a lo largo del viaje. Previamente a su vuelta, se llevará a cabo una reunión de final de misión con el equipo en terreno informando y compartiendo las impresiones obtenidas durante la misión de seguimiento.



56. Finalmente, y tras una revisión analítica de los datos obtenidos durante la misión, se redactará un informe de seguimiento en el que quede reflejado el avance de las actividades ejecutadas, grado de consecución de resultados y objetivos, necesidades cubiertas y percepción de las personas beneficiarias con respecto al proyecto, valoración del trabajo realizado por la contraparte y conclusiones, en las que se incluirán las desviaciones detectadas (en caso de existir) con respecto a la formulación del proyecto, así como recomendaciones para introducir las correcciones oportunas.
57. En caso de que se realice el seguimiento de dos o más proyectos, se redactará un informe individual por proyecto.
58. El formato del informe será el mismo que el del Informe Mensual (ver Manual de Gestión de Proyectos), especificando en el título que es un Informe de Seguimiento. Se codificará como "xx Informe Seguimiento MES-AÑO (código proyecto)", donde xx es un número consecutivo por fecha, y MES-AÑO es la fecha de realización del informe.
59. El Informe de Seguimiento se enviará al expatriado, con copia al delegado país, al Director de Proyectos y a la Dirección.

3.3. Seguimiento por parte de la Dirección

60. El Director de la Asociación realiza viajes a terreno de manera frecuente, aunque sin una periodicidad determinada. El objeto de estos desplazamientos estará habitualmente relacionado con motivos de índole institucional: representación ante organismos administrativos, asistencia a eventos protocolarios, relaciones con contrapartes en las ocasiones que lo requieran, etc. No obstante, siempre que el Director de la organización se desplace a terreno, realizará visitas de seguimiento a los proyectos que se estén implementando en el país en cuestión.
61. Los viajes de seguimiento realizados por el Director serán planificados por el técnico expatriado de proyectos y se llevarán a cabo con el acompañamiento de representantes institucionales de la contraparte con la que se esté trabajando.
62. Al final de cada visita de seguimiento, se realizará una reunión entre el Director y el técnico expatriado en la que se expondrán las conclusiones sobre la marcha de los proyectos visitados. El expatriado realizará un acta donde se recojan los puntos importantes de esta reunión. Dicha acta será enviada al Director, con copia al técnico país y el Director de Proyectos.
63. A su regreso a sede, el Director se reunirá con el técnico en sede responsable del país al que se ha desplazado y con el Director de Proyectos para exponer su percepción sobre los proyectos visitados.

4. CONTROL DE DESVIACIONES Y SEGUIMIENTO DE CORRECCIONES



4.1. Identificación y clasificación de desviaciones

64. Dada la especial naturaleza de los proyectos de cooperación, en los que es frecuente que exista gran diferencia entre lo planificado y lo implantado, es muy importante una correcta clasificación de las desviaciones, de forma que no se sobrecargue de trabajo al equipo gestor y ejecutor del proyecto.
65. A lo largo de todo el seguimiento, ya sea el realizado desde el terreno o por viajes de personal de sede, se identificarán multitud de desviaciones. El técnico expatriado/a es el responsable de catalogar dichas desviaciones, dándole una de las siguientes categorías:
- **Desviaciones esperadas:** Son aquellas consideradas como "lógicas" dentro del proceso de implantación del proyecto. No es necesario el registro de dichas desviaciones.
 - **Desviaciones leves:** Son aquellas que no se había previsto, pero de importancia leve, ya que son puntuales y de fácil solución. Son aquellas que afectan únicamente a la organización interna de una actividad, pero no a la consecución de objetivos/resultados, ni a la población beneficiaria, ni al presupuesto del proyecto de manera significativa. Se consideran desviaciones presupuestarias no sustanciales las que supongan un incremento o reducción entre partidas igual o superior al 10%. También se consideran las necesidades de prórroga y la desviación del cronograma de una o varias actividades, inferiores a 3 meses. La persona expatriada que coordina el proyecto avisará al equipo de sede que guardará registro de dichas desviaciones. La persona expatriada será además encargada de apoyar al socio local y controlará la corrección de las mismas. El equipo de proyectos en sede será responsable de comunicar al órgano gestor estas desviaciones en los informes correspondiente o en comunicaciones específicas de acuerdo con las bases de cada convocatoria.
 - **Desviaciones graves:** Son aquellas que puedan afectar a la consecución de objetivos y/o resultados, o a la población beneficiaria del proyecto, el cronograma de actividades en más de 3 meses, o suponer la eliminación de alguna actividad o desviaciones presupuestarias entre partidas superiores al 10%. También se consideran desviaciones graves las que puedan afectar a cualquier cambio entre el capítulo presupuestario IV y VII y las que afecten a la cofinanciación del proyecto. En el caso de detectar este tipo de desviación, la persona expatriada que coordina el proyecto informará de inmediato a sede para valorar la situación y empezar los trámites correspondientes con el donante.
66. La identificación de desviaciones puede realizarse por las siguientes vías:
- Por los socios locales o cualquier participante del proyecto, comunicándosela al expatriado/a que coordina el proyecto ya sea personalmente, por email o teléfono.



- Directamente por la persona expatriada a lo largo del seguimiento del proyecto.
- Por viajes de seguimiento del equipo de sede o asistencias técnicas. En estos casos se recogerán las desviaciones en los informes de seguimiento.

4.2. Corrección y seguimiento de las desviaciones.

67. Todas las desviaciones tienen una corrección inmediata:

- Desviaciones esperadas: Son observadas por el equipo en terreno.
- Desviaciones leves: Serán registradas en la "*Tabla de control de desviaciones*" (Anexo 4), en la pestaña de "*Leves*", y enviadas por escrito al socio local para su corrección. También se comunicarán al técnico/a de proyectos en sede para verificar si son necesarias eventuales acciones.
- Desviaciones graves: Se incluirán en la "*Tabla de control de desviaciones*" en la pestaña de graves, y serán discutidas directamente con el socio local, al cual se le dará copia por escrito de las mismas. Estas desviaciones serán comunicadas al técnico país en sede y a la directora de proyectos para identificar soluciones con la mayor rapidez posible.

68. El personal expatriado en sus visitas a terreno listará las desviaciones a las que tiene que dar seguimiento, de forma que pueda comprobar si se ha efectuado la corrección propuesta.

69. Las desviaciones graves, a parte de la corrección inmediata, requieren una identificación de las causas que la han provocado y la aplicación de una acción preventiva. Tanto para la identificación de las causas como para determinar las medidas a tomar, se discutirá directamente entre el personal local y el expatriado, siempre en coordinación con sede.

70. El personal expatriado dará un seguimiento constante a estas desviaciones, a través de viajes de campo y de reuniones con el socio local, dejando registro de las acciones emprendidas en la tabla de control de desviaciones. La desviación no se considerará cerrada hasta que se demuestre la efectividad de las medidas tomadas, en base al criterio del socio local, el expatriado y el técnico país.

71. De forma que no haya una pérdida de experiencias y para evitar que los errores o las ineficiencias se repitan en el tiempo, el expatriado filtrará las desviaciones detectadas durante el seguimiento y/o la evaluación que considere de interés general y serán comunicadas y tratadas según se estipula en el Procedimiento de Mejora Continua.



5. EVALUACION DE PROYECTOS

La evaluación es un ejercicio importante en la gestión por resultados, y es fundamental para poder orientar decisiones e incorporar lecciones aprendidas. Siempre que sea posible se priorizará presupuestar una evaluación externa del proyecto.

5.1. Evaluación externa de los proyectos

5.1.1 Términos de Referencia

72. El primer paso para la contratación de una evaluación es la redacción de los Términos de Referencia. Se trata de un ejercicio a realizar 6 meses antes de la fecha de finalización del proyecto.
73. Los TdR para la evaluación final del proyecto o programa son el documento inicial de planificación que define el alcance, los requisitos y expectativas de una evaluación, y sirven de guía y punto de referencia a lo largo de la misma. Los TdR tienen también como finalidad facilitar a los equipos de evaluación que licitarán en la contratación toda la información necesaria, para que estos puedan presentar una propuesta técnica adaptada a las características del proyecto y a las expectativas de la entidad gestora y de los grupos de interés. En este sentido, los TdR funcionan como un documento de prescripciones técnicas, en el que deben detallarse todos los aspectos relacionados con la temporalización, el presupuesto, el perfil de los evaluadores y los productos finales a entregar, entre otros.
74. Los TdR deben diseñarse específicamente para cada proyecto como un documento singularizado, en función de las características de la intervención. En primer lugar los TdR deberían justificar el propósito de la evaluación que se encarga, estableciendo como y para que se utilizarán los resultados. Aun así se proporciona un modelo base en anexo 5
75. Los TdR deben aportar información que garantice la alineación de la evaluación final con los procesos implementados para el levantamiento de la línea de base y para la evaluación de seguimiento. En este sentido debe aclarar la metodología y los instrumentos que se han aplicado para obtener la información en estos procesos de evaluación inicial y de seguimiento, incluyendo los actores implicados, las actividades realizadas y los insumos obtenidos que puedan ser relevantes para la evaluación final. En el caso de proyectos de continuidad, será necesario, además, facilitar información precisa y sintética sobre el desarrollo de las fases anteriores y su evaluación, para facilitar el encaje de la evaluación que se va a realizar con las evaluaciones previas.
76. De manera general, salvo que el donante o las características del proyecto hagan preferible otra opción, se seguirán los criterios de evaluación de la Cooperación Española, de manera que el evaluador o equipo evaluador deberá calificar



cuantitativa y cualitativamente la pertinencia, eficacia, eficiencia, viabilidad e impacto, así como el diseño del proyecto, para ver si la actuación se adecua a los objetivos previstos y a las necesidades identificadas. Se tendrá en cuenta la perspectiva de género en la evaluación.

Pertinencia, entendida como la adecuación entre el objetivo y el problema que se pretende solucionar. Dentro de este criterio distinguimos:

- Pertinencia política, entendida como la adecuación entre el objetivo que se ha establecido y las prioridades de los estados, tanto donantes como receptores de la ayuda, y/o las prioridades de la política de cooperación de la Cooperación Española y la Unión Europea.
- Pertinencia social, entrando a considerar los papeles e intereses de los distintos grupos e individuos implicados en la intervención y la distribución de los posibles beneficios generados en función de esos grupos.
- Pertinencia temporal, o adecuación del programa a la duración prevista.

Eficiencia. Se debe realizar el estudio y valoración de la relación entre actividades / resultados y los recursos destinados para su realización.

Eficacia. Se debe medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, juzgar la intervención en función de su orientación a los resultados.

Impacto, pudiendo éste ser social, económico, de género y ambiental. La evaluación incluye un análisis de los efectos de la intervención en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios, lucha contra la pobreza y la desigualdad y consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Viabilidad, o la capacidad para perdurar en el tiempo. Se debe valorar la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados por la intervención una vez retirada la ayuda. El grado de implicación y la apropiación por parte de las autoridades, las contrapartes y los beneficiarios.

77. La evaluación debe incluir recomendaciones y propuestas aplicables a futuras fases del proyecto o intervenciones similares que pudieran realizarse.
78. La evaluación debe realizar un análisis del contexto en el que se está ejecutando el proyecto. Los factores a considerar en este sentido son los siguientes: Políticas de apoyo; capacidad institucional; aspectos socioculturales; enfoque de género en el desarrollo; factores tecnológicos; factores medioambientales y factores económicos y financieros.
79. Los Tdr deben incorporar la perspectiva de los enfoques transversales: Derechos Humanos, género, sostenibilidad ambiental y gobernanza democrática, junto a aquellos otros que se considere pertinentes al proyecto o al contexto, como puedan ser el enfoque de diversidad funcional o el enfoque de infancia. La



transversalidad de estos enfoques no solo debe orientar la evaluación en su metodología, sino que también representa por sí misma un objeto de evaluación.

80. Los TdR han de precisar claramente los tiempos estimados por la entidad para la realización de cada una de las fases de implementación de la evaluación, así como establecer, para cada una de las fases, los productos que deberán entregarse. Poner en relación las fases de la evaluación con los productos entregables facilita la planificación, a la vez que permite a la evaluadora hacerse una idea más realista de las expectativas y requisitos del encargo.
81. Los Tdr especificarán claramente los requisitos de los equipos consultores. Se dará prioridad a la contratación de equipos evaluadores del país donde se implante el proyecto, siempre que sean técnicamente aptos y la oferta económica se ajuste al presupuesto.

5.1.2 Selección del equipo evaluador

82. Una vez recibidas las propuestas se realizará una selección basada en criterios especificados en los TDR.
83. En el caso de no poder conseguir un equipo local calificado si necesario se recaudará el VB de la OTC AECID o del órgano gestor, para la contratación de la evaluación fuera del mercado local.
84. Si la normativa lo requiere se pedirá el VB del órgano gestor a la propuesta seleccionada.

5.1.3 Implementación de la evaluación

85. La primera etapa de la evaluación será la realización de una reunión inicial para aclarar los objetivos y el alcance de la evaluación, así como los aspectos contractuales y logísticos, como el cierre de la agenda en terreno.
86. Una vez firmado el contrato, el equipo de proyectos entregará al equipo evaluador la información de base del proyecto, para que pueda empezar la fase de gabinete. La documentación básica incluirá: la formulación, la línea de base, los documentos de seguimiento e informes intermedios, las Fuentes de verificación y un borrador del informe final del proyecto.
87. La directora de proyectos y la persona encargada del área geográfica en sede serán las referentes de la evaluación en esta etapa, cuando el equipo evaluador sea internacional.
88. La persona coordinadora expatriada del proyecto en cambio será responsable de acompañar al equipo evaluador en terreno y de acompañar todo el proceso en el caso de que el equipo sea nacional.



89. Antes de cerrar la fase de terreno, el equipo evaluador realizará una reunión de devolución de resultados preliminares con el equipo de AIDA, socios locales, y actores clave.

5.1.4 Informe de Evaluación

90. Una vez terminada la fase de terreno el equipo consultor redactará un primer borrador del informe que enviará al coordinador de la evaluación para su revisión y feedback.
91. Se organizará una reunión para validar el borrador del informe y comprender mejor las lecciones aprendidas y propuestas de mejora.
92. Sucesivamente el equipo consultor procederá a la redacción del informe final.
93. El informe de evaluación tendrá que presentarse como mínimo en castellano, si fuera necesario se tendrá que presupuestar una traducción.

5.2. Evaluación interna de los proyectos

94. La metodología de trabajo de la organización, con presencia de personal expatriado que realiza una labor continuada de seguimiento sobre el terreno, permite un permanente trabajo de análisis y evaluación de las actividades desarrolladas, el grado de consecución de resultados, la pertinencia de las acciones emprendidas, la eficiencia en la utilización de los recursos, etc.
95. No obstante, y a pesar de que todos estos aspectos quedarán reflejados en los informes mensuales de seguimiento, se realizará una evaluación final del proyecto, más allá de la que se hace en el momento de redactar el informe final de justificación de cada uno de los proyectos implementados.
96. La evaluación interna es responsabilidad del personal expatriado encargado del proyecto, y la hará en colaboración con su equipo.
97. Se tendrán en cuenta los mismos criterios que en el caso de una evaluación externa, adaptando el alcance del estudio a los recursos disponibles en cada caso.

6. SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS

98. El proceso de evaluación no finaliza con la presentación del informe de evaluación final. El informe de evaluación no puede ser entendido como un documento final en la gestión del proyecto. Su principal interés radica en el desarrollo de conocimientos y aprendizajes para ser utilizados en otros contextos, y para afianzar la sostenibilidad del proyecto una vez concluida la intervención.
99. El usuario final de la socialización de resultados debe contemplar cualquier persona, grupo de personas o institución que ha tenido o pueda tener un vínculo o



un interés directo o indirecto con el proyecto o la intervención realizada. Por ello, es conveniente clarificar y delimitar las posibles audiencias finales de la evaluación, tanto en terreno como en sede.

100. En función de las audiencias, la socialización de resultados puede perseguir:

a) La población destinataria directa y otros titulares de derechos.

b) Otras ONGDs y Agencias de Cooperación al

c) Organizaciones de la sociedad civil, colectivos, líderes comunitarios y autoridades locales y regionales

d) La ciudadanía.

101. El departamento de Comunicación será responsable de diseñar El Plan de Socialización de Resultados, que es el documento mediante el que se definen los objetivos, identifican las audiencias, seleccionan los instrumentos y actividades de comunicación que se implementarán, determinan los tiempos y asignan las personas y actores responsables de su implementación y seguimiento.

---ooOoo---



ANEXOS

ANEXO 1: Modelo Tdr Línea de Base

ANEXO 2: Modelo Matriz de Seguimiento del proyecto

ANEXO 3: Modelo informe de seguimiento mensual

ANEXO 4: Tabla de control de desviaciones

ANEXO 5: Modelo Tdr evaluación externa

ANEXO 6: Modelo Tabla de socialización de resultados



Título

Términos de Referencia para la Realización de un estudio de Línea de Base del proyecto

Título de la intervención: "".

Financiación:

Subvención (donante y año): **xx €**

Presupuesto total del proyecto: **xx €**

Entidades responsables del proyecto: Aida, Ayuda, Intercambio y Desarrollo

Socios locales: xx

Duración del proyecto: xx meses .

Duración de la elaboración de la línea de base: 3 meses (fechas).

ÍNDICE

1) Contexto

- 1a. Introducción
- 1b. Antecedentes y Justificación
- 1c. Alcance temporal y geográfico
- 1d. Tipología y cuantificación de la población beneficiaria
- 1e. Otros grupos de interés intervinientes en el proyecto.
- 1f. Resultados, objetivos e indicadores del proyecto
- 1g. Cronograma del proyecto

2) Objetivos de la línea de base

- 2a. Objetivo General del Seguimiento del Proyecto
- 2b. Objetivos específicos de la Línea de Base

3) Marco conceptual en el diseño de la Línea de Base

- 3a. Enfoque técnico
- 3b. Enfoque transversal
- 3c. Enfoque metodológico

4) Plan de trabajo

- 4a. Fases y productos para entregar
- 4b. Propuesta de esquema del informe final
- 4c. Calendario indicativo

5) Requisitos del equipo consultor y oferta económica

- 5a. Perfil de la consultora
- 5b. Criterios de selección
- 5c. Presupuesto

6) Requerimientos de confidencialidad y derechos de difusión



Titulo

1) Contexto

1a. Introducción

1b. Antecedentes y Justificación

1c. Alcance temporal y geográfico

1d. Tipología y cuantificación de la población beneficiaria

Población beneficiaria directa

Población beneficiaria indirecta

1e. Otros grupos de interés intervinientes en el proyecto.



Titulo

1f. Resultados, objetivos e indicadores del proyecto

2. Objetivos de la línea de base

2a. Objetivo General del Seguimiento del Proyecto

El proyecto se centrará en garantizar la Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD), poniendo los resultados en el centro de la planificación, ejecución y evaluación para centrar el diálogo en los resultados en todas las fases, y con todos los actores, de manera que todos los actores se apropien del proceso y asuman la responsabilidad; para alinear la programación, el seguimiento y la evaluación con los resultados; y usar la información de resultados para aprender y tomar decisiones.

El seguimiento según el marco de los GpRD se implementará mediante una cadena consecutiva en las diferentes fases del ciclo del proyecto de tal forma que cada una de las fases nos va a proporcionar una información diferente pero interrelacionada.

Por ello, el proyecto plantea tener una mirada externa experta para validar el marco de objetivos y resultados y garantizar la evaluabilidad del proyecto en términos de GpRD. se busca establecer las bases para una medición de indicadores del proyecto, que permitan identificar el estado que existe en la zona de intervención antes de la ejecución del proyecto mediante la medición de parámetros cuantitativos y cualitativos realistas que puedan volver a ser medidos durante las diferentes fases del ciclo de proyecto, y así, al final conocer el impacto generado.

2b. Objetivo específico de la Línea de Base:

La línea de base pretende establecer las bases para una medición de indicadores del proyecto, permitiendo así identificar las desviaciones de manera continua y la toma de decisiones para corregirlas. Este ejercicio pretende lo siguiente:

1. Organizar una base de datos relativa a la medición y análisis de los indicadores clave objetivamente verificable (IOV) de los objetivos y resultados del proyecto en su contexto y a lo largo de la intervención hasta la evaluación final.
2. Definir técnicas e instrumentos convencionales o estandarizados que garanticen la obtención de la información necesaria referida a los indicadores clave.
3. Diseñar el instrumento de medición y seguimiento de evolución de indicadores de la Línea de Base.
4. Determinar la situación de partida de los indicadores de resultado e impacto del proyecto.
5. Promover la eficiencia en el uso de recursos y la ejecución del proyecto
6. Redefinir los estándares asociados a cada uno de los indicadores que propone alcanzar con la intervención
7. Ayudar a implementar un sistema de seguimiento y evaluación con el fin de medir los efectos generados por las acciones del proyecto, estableciendo las herramientas de colecta, análisis y tratamiento de datos durante el proyecto para la medición y análisis de los indicadores.
8. Conocer la variación de los indicadores de contexto con la finalidad de caracterizar otras variables que puedan influir positiva o negativamente a la consecución de los efectos esperados.

3. Marco conceptual en el diseño de la Línea de Base

3a. Enfoque técnico

La Línea de Base debe ofrecer un conjunto de evidencias y apreciaciones sobre la situación inicial del proyecto, así como del contexto en que interviene, de manera que esa información pueda compararse con los cambios logrados en análisis posterior. La línea de base se define como un conjunto de indicadores seleccionados para el seguimiento y la evaluación sistemática del proyecto. La línea de base ha de centrarse en:

a) mostrar evidencias que caractericen a la población objetivo al inicio de la intervención.

b) analizar la dinámica del contexto y, de manera especial, aquellos factores externos que afectarían al logro de los resultados del proyecto para su posterior seguimiento

Título

c) determinar la situación de partida de los indicadores de resultado e impacto del proyecto, levantando su primer valor mediante técnicas propias de la investigación social

- La siguiente tabla de datos por indicador se presenta de manera orientativa:

Indicadores	Datos de medición de indicadores	Herramienta Propuesta	Colectivo meta
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-

TABLA HERRAMIENTAS DE RECOGIDA DATOS

HERRAMIENTA	INDICADORES	LUGAR
	-	
	-	
	-	
	-	
	-	



logotipos socios y donante

Titulo

...	- ...	
-----	-------	--

3b. Enfoques transversales:

El Enfoque de Derechos Humanos: enfoque que dispone que toda persona, sin discriminación, debe tener acceso a sus derechos humanos y que los Estados, en cumplimiento de sus obligaciones jurídicas, tienen el deber de respetar, proteger y velar por el cumplimiento de los derechos humanos de todas las personas a una alimentación adecuada. La inclusión de un enfoque de derechos en la metodología asegura la consideración de la heterogeneidad de los grupos de estudio. Las personas de las poblaciones rurales en situación de vulnerabilidad serán consideradas como el centro de la investigación como los portadores de sus derechos.

El Enfoque de género: Se partirá en todo caso de un análisis de género consistente en recopilar y examinar sistemáticamente la información sobre diferencias de género y relaciones sociales, a fin de identificar, comprender y remediar las inequidades basadas en el género. Al mismo tiempo, se potenciarán indicadores que permitan evaluar el enfoque transformador del proyecto, dirigido a transformar los roles de género y crear relaciones con una mayor equidad de género.

Sostenibilidad Medioambiental: La sostenibilidad medioambiental se obtiene a través del uso eficiente de recursos, la gestión adecuada de residuos y la promoción de conductas respetuosas con el medio ambiente. La inclusión de un enfoque de sostenibilidad medioambiental en el proyecto asegura la consideración de estructurar las actividades garantizando la preservación de los recursos naturales y minimizando el impacto sobre el entorno ecológico.

3c. Enfoque metodológico

Para el estudio de la línea de base, se llevará a cabo una recogida de datos mixta de carácter cualitativo y cuantitativo, para disponer de la situación de referencia del proyecto, fomentando el uso de técnicas de diagnóstico participativo que permitan la identificación de los actores involucrados en el proyecto, así como las dinámicas establecidas entre ellos. Al mismo tiempo, la recogida y análisis de datos permitirá llevar a cabo un análisis de las dinámicas del contexto y, de manera especial, aquellos factores externos que afectarían al logro de los resultados del proyecto para su posterior seguimiento. Entre las técnicas señaladas para la recogida y análisis de datos se pueden considerar las siguientes:

Análisis documental: Permite identificar determinados hechos relevantes para la investigación, particularmente el contexto legislativo, así como una continuación del trabajo previo realizado en torno a la materia.

Observación directa: Observación sistemática de la realidad a una planificación estructurada y requiere de un guion previo sobre los aspectos fundamentales a observar, y de la cumplimentación de un diario de observación donde se anoten los resultados.

Entrevistas en profundidad: A través de una ronda de entrevistas a informantes clave. La selección de las personas se hará de manera que se aportarán información se guardará una visión plural y significativa, de manera que se garantice la incorporación de todas las sensibilidades.

Entrevistas semiestructuradas y abiertas: Permite recoger datos cuantitativos y cualitativos.

Proceso de consultas: A través de las conversaciones informales que sirven para complementar la información obtenida a través de las entrevistas con informantes clave o mediante la observación directa. Para ello, se deberá identificar a personas de referencia y confianza, que aporten datos fiables y relevantes.

Grupos focales: Espacios para el trabajo en grupo centrados en un colectivo concreto. Los grupos focales de deberán organizar de manera que todos los grupos de actores intervinientes en el proyecto estén representados. Siempre respetando las medidas sanitarias de prevención del COVID-19 (uso de mascarilla, distancia social, gel hidroalcohólico, reuniones al aire libre)+

4. Plan de trabajo

4.a. Fases y productos para entregar

Fases	Rol de la Consultora
Diseño metodológico de la Línea de Base	El diseño metodológico deberá establecer un plan de trabajo, aprobado por la entidad gestora del proyecto y las organizaciones socias, que asegure un proceso ininterrumpido e integral de recogida de información primaria, considerando los objetivos del trabajo y todos lo requerimiento de logística, personal y coordinación con actores clave para la recogida de información primaria.
Definición de la naturaleza de los datos para su posterior análisis, así como su estructura en las bases de datos	La Consultora deberá presentar la matriz global de datos de medición de los indicadores del proyecto para su aprobación por el supervisor y monitor del trabajo, pudiendo para ello realizar consultas a otras instituciones, organizaciones o personas que así lo consideren oportuno considerando, entre otros, los siguientes aspectos: concepto único, unidad de medida, forma de cálculo, objetivo del indicador, fuente referencial de información, método de recogida de información y otros que sean pertinentes al proyecto.
Definición de los Instrumentos de recogida de información y validación de los instrumentos	Aprobados los datos de medición de los indicadores establecidos para la Línea de Base, la Consultora deberá generar instrumentos pertinentes, eficaces y ágiles para la generación de información, de modo que garantice la adecuada recolección de datos para el cálculo de los indicadores.
Recogida de información en el ámbito del proyecto	Acorde al plan de trabajo del diseño metodológico, la Consultora deberá considerar todos los requerimientos logísticos y operativos para el levantamiento de datos, que respondan adecuadamente a la metodología propuesta y que garanticen la calidad y representatividad de la información recogida.
Procesamiento y análisis de la información	La Consultora deberá realizar la sistematización, codificación, procesamiento y análisis de datos acorde a la modalidad metodológica que se haya adoptado para cada indicador. En el caso de los indicadores, este proceso deberá acompañarse de las consideraciones tecnológicas necesarias para un análisis apropiado de la información. La Consultora deberá trabajar, el cálculo de los indicadores establecidos en la matriz global de indicadores y realizar una sistematización clara de la misma.
Informe Preliminar y discusión de resultados con responsable de proyecto	La Consultora elaborará un Informe Preliminar de la Línea de Base, que debe ser aprobado por la entidad gestora del proyecto, en la cual la entidad gestora podrá realizar las últimas recomendaciones y ajustes antes de la elaboración del informe final.

Fases	Rol de la Consultora
Elaboración de informe final de la Línea de Base	Se contará con un informe que contemple un marco de información referencial de la población objetivo y una descripción del escenario inicial en el cual se desenvolverá el proyecto, de acuerdo a los indicadores propuestos en el Marco Lógico del Proyecto, incidiendo en la formulación de conclusiones y recomendaciones sobre la real aplicabilidad de los mismos a la realidad y el entorno del proyecto.

4b. Propuesta de esquema del informe final

- Resumen ejecutivo.
- Descripción y objetivos del servicio de consultoría.
- Plan de trabajo.
- Actividades realizadas en la etapa preparatoria.
- Actividades realizadas en la etapa de recolección, tratamiento y análisis de datos.
- Comentarios a los resultados del estudio.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Anexos (entre otros posibles):
 - o Técnicas de recopilación, síntesis análisis de datos
 - o Instrumentos utilizados en cada etapa del proceso de la Línea de Base.
 - o La base de datos generada para el desarrollo del estudio.
 - o Sistema de monitoreo del proyecto

4.c. Calendario indicativo

Actividad	1	2	3
Diseño metodológico de la Línea de Base			
Definición de la naturaleza de los datos para su posterior análisis, así como su estructura en las bases de datos			
Definición de los Instrumentos de recogida de información y validación de los instrumentos			
Recogida de información en el ámbito del proyecto			
Procesamiento y análisis de la información			
Informe Preliminar y discusión de resultados con responsable de proyecto			
Elaboración de informe final de la Línea de Base			

5. Requisitos del equipo consultor y oferta económica

5.a. Perfil de la consultora

- Experiencia demostrable en el diseño y elaboración de estudios de Línea de Base, evaluación final y/o impacto de proyectos de desarrollo (al menos 5 estudios elaborados de los cuales 3 deberán estar referidos al país de intervención y/o en el sector de actuación)
- Conocimiento de la zona de implementación.
- Un miembro del equipo consultor o la persona consultora deberá acreditar formación específica en metodologías y aplicación de técnicas de investigación social.
- Imprescindible dominio del xxx y español. Se valorará conocimientos de xxx.
- Será indispensable que la consultora tenga total independencia respecto al proyecto del que se va a diseñar la línea de base.

5.b. Criterios de selección

Título

El equipo consultor deberá presentar a Aida- Ayuda Intercambio y Desarrollo su oferta técnica y financiera como fecha máxima el xxx con copias a la siguiente dirección de correo electrónico: rrhh@ong-aida.org

La propuesta técnica de la LdB deberá incluir:

- Metodología propuesta y Calendario de trabajo
- CV de los miembros del equipo de consultoría
- Experiencias pasadas en evaluación de proyectos y en la realización de líneas de base
- Presupuesto detallado de la oferta (el presupuesto deberá presentarse en formato de tabla con una indicación de los siguientes: honorarios, gastos de desplazamientos, gastos de alojamientos, gastos de evaluación y otros, indicando el precio por unidad y el número de unidades).

Los criterios de selección se harán en base a la experiencia demostrada (40%) y la calidad de la propuesta presentada (60%). Se valorará en qué medida la propuesta metodológica presentada por la consultora responde a las condiciones establecidas en los Términos de Referencia.

5.c. Presupuesto. El presupuesto de la línea de base no puede superar el total de **xxx EUR**. Todos los impuestos incluidos.

6. Requerimientos de confidencialidad y derechos de difusión

La evaluación conlleva recopilar, analizar y transmitir información sobre las personas. Por ello, es de gran importancia que se lleven a cabo de manera ética y lícita y que se preste especial atención al bienestar de las personas involucradas garantizando su confidencialidad, respetando las costumbres, la cultura y la dignidad de los seres humanos conforme la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

AIDA se reserva todos los derechos de autor sobre el informe elaborado, incluido el análisis de datos, documentos, fotografías y diseños gráficos. No se pueden publicar datos o hallazgos sin el permiso de AIDA. Se prohíbe el uso de material para cualquier propósito a menos que se obtenga un permiso previo por escrito.



MATRIU DE PLANIFICACIÓ DEL SEGUIMENT / MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL SEGUIMIENTO

Resultats esperats <i>Resultats esperados</i>	Indicadors amb LdB i meta a aconseguir en període de seguiment / <i>Indicadores con LdB y meta a alcanzar en el periodo de seguimiento</i>	Instrumentes per a la recollida d'informació <i>Instrumentos para la recogida de información</i>	Dates i freqüència per a l'aplicació dels instruments / <i>Fechas y frecuencia para la aplicación de los instrumentos</i>	Actors implicats <i>Actores implicados</i>	Recursos compromesos <i>Recursos comprometidos</i>	Anàlisi de riscos <i>Análisis de Riesgos</i>
OE-						
R1.						
R2.						
R3.						
R4.						



DE: (Nombre y cargo)

A:

TIPO DE DOCUMENTO:

PROYECTO:

FECHA:

RESUMEN EJECUTIVO (Destacar problemas, obstáculos, etc):

1. Situación general del proyecto.-

1.

2.

2. Grado de ejecución de las actividades y de consecución de los resultados.-

3.

4.

5.

3. Situación económica del Proyecto y justificación contable.-



6.

4. Relaciones con la contraparte.-

7.

8.

5. Cobertura de las necesidades de los beneficiarios y su percepción del Proyecto.-

9.

10.

6. Programación del periodo siguiente y perspectivas de futuro.-

11.

12.

7. Relación con sede. Problemas de coordinación, gestión de envíos, respuestas oportunas y en tiempo, etc.

13.

14.

8. Otros.-

15.

16.

ANEXOS:

Anexo 1: Cronograma actualizado

Anexo 2: fuentes de verificación cerradas

Anexo 3: Fotos de alta resolución

--

País:

Nº	Fecha	Detectado durante...(1)

(1) Visita de seguimiento de personal de sede, visita seguimiento al terreno

DETECCIÓN Y CORRECCIÓN DE DESVIACIONES

Código de Proyecto:

Desviación

...no, asistencia técnica, beneficiarios, aacid, socio local...

INES LEVES

Corrección propuesta	Ejecutada (si/no)

DETECCIÓN Y CORRECCIÓN DE DESVIACIONES GRAVES

País:

Código de Proyecto:

Nº	Fecha	Detectado durante...(1)	Desviación	Corrección	Causa	Medida tomada	Eficacia de la acción

(1) Seguimiento de personal de sede, seguimiento expatriado, asistencia técnica, beneficiarios, aacid, socio local, otros (especificar)



Términos de Referencia para la contratación de una consultora para la realización de la evaluación externa final de proyecto

Título del proyecto	
Financiador	
Cobertura geográfica	
Duración del proyecto	
Organización responsable	
Contraparte local	
Presupuesto del proyecto	
Presupuesto de la evaluación	

Título de la evaluación:

1. Justificación

2. Antecedentes

3. Objetivos, alcance y limitaciones de la evaluación

3.1. Objetivos de la evaluación

Esta evaluación tiene como principales objetivos:

- Analizar y extraer lecciones y elementos de reflexión y aprendizaje (conclusiones) sobre el grado de logro de los objetivos y resultados definidos durante la identificación y formulación del proyecto, proporcionando retroalimentación para el proceso de toma de decisiones.
- Proporcionar recomendaciones que puedan ser útiles para la organización financiada, el socio local, los grupos involucrados en el proyecto para contribuir al aprendizaje organizacional.
- Facilitar la extracción de lecciones aprendidas en el desarrollo del proyecto, así como la rendición de cuentas por el uso de los recursos y el logro de resultados tanto para el donante como para los grupos involucrados en la intervención evaluada.

3.2. Alcance de la evaluación

Esta evaluación final tendrá en cuenta todas las acciones previstas en el documento de proyecto, incluyendo las actividades realizadas en xx. La evaluación abarca el periodo de ejecución del proyecto.

Su objetivo es evaluar el progreso realizado hacia el logro de los resultados esperados del proyecto. También brindará los elementos necesarios para mostrar la contribución del proyecto en la mejora de la igualdad de género, la prevención de violencias y el fortalecimiento de los consejos municipales y de la ciudadanía sobre dichos aspectos.

La evaluación permitirá formular recomendaciones estratégicas y prácticas derivadas de las lecciones aprendidas, para todos los grupos interesados, incluidos donante y población beneficiaria. En concreto, se tratará de:

- Mostrar en qué medida la formulación del proyecto, así como el enfoque utilizado, son relevantes para responder a las necesidades identificadas;
- Destacar la contribución del proyecto para la consecución de la misión y estrategia de donante;



- Examinar el progreso realizado en el logro de los productos esperados, destacando las fortalezas y debilidades;
- Analizar los factores que afectaron positiva o negativamente el logro de los resultados;
- Evaluar la sostenibilidad de los resultados esperados (fortalecimiento institucional y técnico, apropiación del cambio por parte del grupo de beneficiarios/as, etc.);
- Evaluar la estrategia de asociación para lograr los resultados, así como los arreglos para la rendición de cuentas;
- Analizar la relevancia de los indicadores de seguimiento y evaluación y su adecuación a la medición del producto;
- Examinar la contribución del proyecto a la promoción de la equidad e igualdad de género;
- Resaltar las lecciones aprendidas de la implementación del proyecto y proponer recomendaciones para la siguiente fase.

No obstante, la empresa evaluadora centrará su análisis en la valoración de la pertinencia, impacto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los resultados obtenidos de acuerdo con los requisitos relativos a los criterios definidos en el apartado 4.2.

3.3. Limitaciones

4. Metodología

4.1. Enfoque global

El consultor/a propondrá una metodología pertinente que pueda garantizar una buena recopilación de datos fiables y de calidad, así como un análisis profundo y con visión de futuro y que permita elaborar un informe de calidad. Sin embargo, se espera que la metodología incorpore un enfoque participativo existiendo una participación activa del grupo de titulares de derechos, especialmente las mujeres, como elemento clave para fortalecer sus capacidades y para promover el empoderamiento como protagonistas del proyecto. Será un enfoque sensible al género y a los Derechos Humanos, así como al contexto cultural. La evaluación debe hacer uso de varios métodos e instrumentos de evaluación, tanto cualitativos como cuantitativos. Debe incluir, pero no limitarse, a lo siguiente:

- Los instrumentos y herramientas que se utilizarán para recopilar información y datos relevantes, incluida la identificación de los diversos informantes clave que se entrevistarán;
- Métodos de análisis e interpretación de datos (p. ej., tipos de análisis de datos utilizados, instrumentos de recopilación de datos, nivel de precisión, métodos de muestreo);
- Las medidas que se pondrán en marcha para asegurar que el proceso de evaluación sea ético.
- El uso de tabletas para la recolección de datos.
- La metodología de control de calidad de los datos a recopilar
- El cronograma de implementación del estudio.

La organización contratante y el socio local facilitarán el acceso del equipo consultor a diversos instrumentos y documentos relevantes que deberá utilizar para realizar el trabajo. Éstos incluyen:

- El documento narrativo del proyecto;
- El marco de resultados;



- Términos de referencia e informes de actividad;
- Informes intermedios;
- Xx
- Xx
- xx

El enfoque metodológico elegido, incluido el cronograma de entrevistas, visitas de campo y herramientas de recopilación de datos que se utilizarán para la evaluación, debe estar claramente presentados en el informe inicial y debe ser objeto de discusión y acuerdo entre el contratante y consultor/a. Todos los datos primarios compilados durante el estudio deben estar desagregados por género, edad y discapacidad.

4.2. Criterios, preguntas clave e indicadores de la evaluación

Con base en el marco lógico del proyecto, y de acuerdo a la metodología a ser definida por el consultor/a, la evaluación se basará en los siguientes criterios.

Pertinencia: La evaluación debe medir el grado en el que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades del grupo de personas beneficiarias, del socio local, instituciones y del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias. Deberá responder a las siguientes preguntas clave:

- ✓ ¿Se han formulado los objetivos y el diseño del proyecto de acuerdo con las necesidades, demandas y prioridades de los titulares de derechos, responsabilidades y obligaciones?
- ✓ ¿La intervención está dando respuesta a las discriminaciones y violencias de género en la Región?
- ✓

Relevancia: La evaluación debe informar sobre las fortalezas y debilidades en el diseño e implementación del proyecto, particularmente el marco lógico. También informará sobre el grado de adaptabilidad del proyecto a los cambios en el contexto político y social que se dan en el marco del proyecto y la capacidad de absorción del colectivo meta. Además, deberá responderá a las siguientes preguntas clave:

- ✓ ¿En qué medida permite el diseño del marco lógico lograr los objetivos esperados?
- ✓ ¿Son los indicadores del marco lógico apropiados y de suficiente calidad para evaluar el desempeño del proyecto?
- ✓ ¿El proyecto se ajusta a las estrategias nacionales de igualdad de género?
- ✓ ¿Hasta qué punto se integra el enfoque de género en el diseño del proyecto?
- ✓ ¿Los objetivos del proyecto se han mantenido válidos y relevantes durante todo el proyecto? Si no, ¿Qué medidas de adaptación se han tomado?

Eficacia: La evaluación medirá el grado en el que la intervención ha logrado sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre los distintos grupos objetivo. Deberá responder a las siguientes preguntas clave:



- ✓ ¿La intervención ha logrado los objetivos previstos en el proyecto? ¿Y los resultados?
- ✓ ¿En qué medida se han logrado los resultados y objetivos de forma diferente entre los distintos grupos objetivo?
- ✓ ¿La intervención ha conseguido sus objetivos en pro de la igualdad de género y/o los Derechos Humanos?

Eficiencia: La evaluación analizará la relación entre los resultados obtenidos y los recursos asignados, en términos monetarios, humanos y de tiempo. Se analizarán asimismo otros factores importantes para el desarrollo del proyecto como, por ejemplo, deficiencias operativas, relaciones interpersonales, comunicación interna y externa, entre otros.

- ✓ ¿Están claramente justificados y razonables los costes previstos?
- ✓ ¿Habría sido posible ampliar la cobertura de las intervenciones con los mismos recursos?
- ✓ ¿El tiempo invertido para la consecución de los objetivos ha sido el correcto?
- ✓ ¿En qué medida los recursos asignados (humanos, financieros y de tiempo) han sido suficientes para responder a las necesidades de los distintos grupos objetivo?

Sostenibilidad: La sostenibilidad del proyecto será evaluada de acuerdo a los aspectos organizacionales e institucionales, financieros, políticos y socioculturales.

- ✓ ¿En qué medida las intervenciones han contribuido a aumentar la capacidad y el empoderamiento de los grupos objetivo?
- ✓ ¿Se han identificado resultados, impactos y procesos que tienen el potencial de seguir contribuyendo a la consecución de los derechos de las mujeres?
- ✓ ¿Se mantendrán en el tiempo los beneficios conseguidos con la intervención?

Impacto: Se analizarán efectos (positivos y negativos) a diferentes niveles y escalas que el proyecto ha provocado en el ámbito en el que se desarrolla la acción. Siendo estos el resultado de la consecución de los objetivos planteados:

- ✓ ¿El diseño del proyecto permite valorar el impacto de las intervenciones?
- ✓ ¿Cuáles han sido los impactos previstos y no previstos, positivos y negativos en el contexto de la intervención y en los colectivos participantes?
- ✓ ¿Qué cambios se han conseguido que no se hubiesen conseguido en ausencia de la intervención en los municipios objetivo?

Participación: Se evaluará la capacidad del proyecto para implicar de manera significativa, activa y responsable a los colectivos destinatarios del proyecto (Titulares de derecho, responsabilidad y obligaciones) en las diferentes etapas del proyecto y en los diferentes espacios de toma de decisiones de la actuación.

- ✓ ¿Se ha promovido la participación activa y consciente del grupo de titulares de derecho y los colectivos protagonistas de la intervención?
- ✓ ¿En qué medida las actividades han sido accesibles y han promovido la participación de las mujeres y de los colectivos más desfavorecidos?
- ✓ ¿Ha existido una participación equitativa entre hombres y mujeres? si no es así, ¿Cuáles han sido las causas?



Coherencia: Se evaluará la consistencia entre objetivos, resultados, actividades e indicadores planteados en el proyecto, así como el grado de coherencia que el proyecto tiene con la misión y visión de la entidad contratante

- ✓ ¿En qué medida es compatible la intervención con otras intervenciones en el país, sector o la entidad?

Además, la evaluación facilitará la extracción de lecciones aprendidas en el desarrollo del proyecto, y deberá responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿En qué medida la implementación del proyecto ha generado buenas prácticas? ¿Y lecciones aprendidas?
- ✓ ¿En qué medida se pueden utilizar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas en futuros proyectos similares?

4.3. Metodología y herramientas para la evaluación

4.3.1. Fases de la evaluación

Fase 1: Planificación y preparación del proceso de evaluación

- A.1. Definición de las características de la evaluación
- A.2. Elaboración del estudio de gabinete e información de concreción de la metodología
- A.3. Establecimiento de los criterios y preguntas de la evaluación

Fase 2: Ejecución de la evaluación

- A.4. Análisis documental
- A.5. Trabajo de campo en terreno
- A.6. Análisis de resultados y elaboración del informe preliminar de evaluación
- A.7. Presentación del informe preliminar a los grupos de interés

Fase 3: Elaboración y difusión informe final

- A.8. Elaboración del informe final de evaluación, con conclusiones y recomendaciones pertinentes
- A.9. Difusión y comunicación de los resultados del informe de evaluación

La temporalización se detalla en el cronograma del apartado 7: Calendario evaluación

4.3.2. Métodos y herramientas para la evaluación

La evaluación debe seguir un enfoque participativo. Dado que se trata de una evaluación final y considerando las características de la intervención, se propone utilizar una metodología orientada al proceso y a los elementos estructurales, complementando con una metodología basada en los resultados. El equipo evaluador debe ofrecer a las partes interesadas del proyecto la oportunidad de reflexionar sobre el trabajo realizado. Se debe asegurar la participación de los grupos participantes. La evaluación debe hacerse en estrecha coordinación con el equipo. Se debe combinar información cuantitativa y cualitativa para permitir un análisis más profundo. El equipo evaluador dispondrá de toda la información secundaria útil para la evaluación, mediante los documentos que se han ido generando a lo largo del proyecto.

Se utilizarán diferentes técnicas de recogida de información:

–Revisión y análisis de documentos del proyecto: formulación y reformulaciones, informes de seguimiento e informes final.



- Entrevistas con los distintos responsables del proyecto en terreno.
- Entrevistas semi-estructuradas con informantes clave.
- Grupos focales con representantes de los grupos objetivo.
- Observación directa.
- Técnicas cuantitativas (análisis de datos, encuestas de medición ...) para responder a las preguntas que requieren de datos y cifras.
- Otras técnicas de investigación social.

Las herramientas de recolección de datos serán diseñadas por el equipo evaluador y validadas por el contratante. Estas herramientas serán administradas por el equipo evaluador a los diferentes perfiles en la zona de intervención y a los informantes para la obtención de datos a analizar.

4.4. Organización de la evaluación

4.4.1. Funciones y audiencia para la evaluación

4.4.2. Perfil del equipo evaluador

Calificación

- ✓ Diploma de Posgrado en Ciencias Sociales (Sociología, Psicología, Estadística, Estudios de Desarrollo), o cualquier otro diploma equivalente (BAC+ 5 o más);
- ✓ Experiencia específica en xxx
- ✓ Excelentes habilidades de escritura y comunicación en xx y castellano.
- ✓ Conocimientos de igualdad de género;
- ✓ Capacidad para generar resultados de calidad a tiempo;
- ✓ Autonomía, sentido de iniciativa y anticipación, buena capacidad para resolver problemas;
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión;
- ✓ Buenas habilidades informáticas;

Experiencia

- ✓ Experiencia profesional de al menos tres años en investigación y más específicamente en el campo del seguimiento y evaluación de proyectos relacionados con la igualdad de género, prevención de la violencia de género, y derechos de las mujeres;
- ✓ Experiencia realizando mínimo 3 evaluaciones de proyectos de cooperación al desarrollo;
- ✓ ;
- ✓ Demostrar experiencia de Trabajo comprobada con un equipo multidisciplinario;

4.4.3. Principios de la evaluación

El equipo evaluador deberá seguir en el proceso de realización de la evaluación los principios establecidos en el marco orientador de la práctica de evaluación. Estos incluirán, entre otros, los siguientes:



- Anonimato y confidencialidad: el equipo evaluador deberá respetar el derecho de las personas y mantener el anonimato del grupo de participantes en la evaluación y la confidencialidad de sus opiniones.
- Responsabilidad: El equipo evaluador deberá actuar con plena responsabilidad y asumir las consecuencias que se deriven de los resultados de la evaluación.
- Integridad: El equipo evaluador deberá ser meticuloso durante todo el proceso de evaluación y revelar toda la información derivada del estudio. Deberá asegurar poder demostrar la veracidad de la información.
- Participación: Se deberá asegurar la participación de los diferentes grupos de titulares implicados de manera directa y/o indirecta en el proyecto, siempre que sea posible.
- Respeto: al contexto sociocultural e institucional.

El informe de evaluación será propiedad del contratante, a quien pertenecen exclusivamente los derechos de autor.

5. Productos esperados

El equipo evaluador deberá producir:

- Un **informe inicial** (5-8 páginas): Después de haber consultado la documentación proporcionada y haber realizado las entrevistas iniciales, el equipo evaluador debe remitir un informe inicial, antes de iniciar la recopilación de datos (antes de cualquier entrevista formal, distribución de cuestionarios o visitas de campo). El informe inicial deberá describir la metodología detallada de la evaluación e incluir el programa detallado de las tareas y actividades del servicio, designando a las personas responsables y los medios materiales proporcionados. Debe presentarse a AIDA para su revisión y validación. Deberá incluir en su agenda la realización de una reunión de trabajo para fijar estos aspectos.
- Un **informe provisional** (mínimo 30 páginas): El equipo evaluador deberá presentar un borrador de informe presentando los resultados del estudio y que el equipo de AIDA revisará para agregar los comentarios necesarios. El equipo evaluador programará una sesión de presentación del borrador del informe con el equipo.
- Un **informe final en español** (mínimo de 30 páginas sin incluir anexos). Su contenido debe corresponder a los requisitos de los términos de referencia de la misión e incluir las correcciones y sugerencias hechas en el informe provisional. Deberá contener como mínimo un resumen ejecutivo, resultados de la evaluación, conclusiones y recomendaciones. Debe ir acompañado de una presentación en PowerPoint de los resultados clave del estudio y los anexos.

El esquema recomendado para la estructura básica del informe de evaluación es:

1. Portada donde se indique claramente: Título de la evaluación, fecha de finalización del informe, nombre y logotipo del equipo evaluador, logotipos de AIDA, socio y donante
2. Reconocimiento del apoyo del financiador
3. Tabla de contenidos
3. Listado de abreviaturas
4. Breve presentación del equipo evaluador
5. Resumen ejecutivo que pueda ser utilizado como documento independiente
6. Introducción, indicando el propósito, el alcance de la evaluación y las preguntas de la evaluación que se responderán.

7. La intervención y el contexto
8. Metodología, especificando las limitaciones
9. Presentación y análisis de los resultados
10. Conclusiones
11. Aprendizajes y recomendaciones
12. Anexos:
 - Términos de Referencia (TdR)
 - Listado de personas entrevistadas (nombre y apellidos, función y entidad)
 - Listado de documentos y bibliografía utilizada.
 - Instrumentos de recogida de información (por ejemplo, cuestionarios y/o guiones entrevistas)

6. Plan de comunicación y/o difusión de los resultados

Con el objetivo de difundir los resultados de la evaluación se llevarán a cabo diversas actividades de comunicación de los aprendizajes obtenidos con el objetivo de aplicarlos en futuras intervenciones.

- Encuentro para la devolución de resultados con representantes de los diferentes grupos de titulares
- Elaboración de un documento resumen con las conclusiones de la evaluación será difundido entre los diferentes grupos de participantes en el proyecto ya sea de manera física o virtual.
- El informe final de la evaluación será publicado en la página web de AIDA

7. Calendario de la evaluación

La evaluación se llevará a cabo entre el xxx

FASES	ACTIVIDADES	SEMANAS			
		1	2	3	4
Planificación y preparación del proceso de evaluación	Definición de las características de la evaluación				
	Elaboración de estudio de gabinete e informe de concreción de la metodología				
	Establecimiento de los criterios y preguntas de evaluación				
Ejecución de la evaluación	Análisis documental				
	Trabajo de campo en terreno				
	Análisis de resultados y elaboración del informe de evaluación preliminar				
	Presentación del informe preliminar a				

	los grupos de interés				
Elaboración y difusión del informe final de evaluación	Elaboración del informe de evaluación final, con conclusiones y recomendaciones pertinentes.				
	Difusión y comunicación de los resultados y del informe de la evaluación				

8. Apoyo logístico y presupuesto

AIDA acompañará en las gestiones necesarias para concretar el alojamiento y el transporte del equipo evaluador durante los días de trabajo en terreno. Los gastos derivados de estos servicios se consideran incluidos en el presupuesto de la evaluación.

El equipo evaluador estará apoyado cuando sea necesario, por el equipo local del proyecto, con el objetivo de facilitar las apreciaciones necesarias sobre el contexto concreto.

Para los días de trabajo de campo el equipo evaluador podrá utilizar las oficinas de AIDA en terreno como espacio de trabajo donde se realizarán reuniones y trabajo de oficina, a pesar de que la mayor parte del tiempo se realizarán visitas a terreno, donde los espacios de trabajo serán ayuntamientos o centros sociales donde el equipo evaluador se encontrará con el grupo de representantes de los diferentes grupos de interés. El equipo local acompañará en la gestión de todas las visitas planificadas.

El presupuesto máximo de la evaluación es de xxx €, incluyendo los honorarios del equipo evaluador, impuestos, viajes, alojamiento y otros costes derivados de la actividad de evaluación. El pago se realizará en 2 partes: el primer pago será del 50% y se realizará justo después de la firma del contrato una vez AIDA apruebe la propuesta de evaluación presentada. El segundo pago, del 50% restante se abonará una vez validado el informe final de la evaluación por parte de AIDA.

9. Proceso de selección del equipo evaluador y expectativas para la propuesta de evaluación

- **Fecha límite presentación de propuestas:** xxx

- **Canal de presentación de propuestas:** al correo electrónico: rrhh@ong-aida.org

- **Expectativas del contenido de las propuestas:**

- Propuesta técnica con los objetivos y las preguntas de la evaluación
- Descripción de la metodología
- Plan de trabajo con fechas orientativas para garantizar la entrega final del informe de evaluación en tiempo y forma
- Propuesta financiera con gastos desglosados

- **Criterios de selección:**



La evaluación de las ofertas se basará en el criterio de la mejor relación calidad-coste, que cumpla la calidad técnica:

1. metodología de evaluación y CV de las consultoras
2. comprensión de los términos de referencia
3. planificación realista del tiempo en función de los requisitos

La oferta técnica que mejor se adapte a los requisitos recibirá la mejor puntuación

- **Fecha prevista de la resolución:** xxx.



PLAN DE SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS

Entidad:

Nº de expediente:

Denominación del proyecto:

Cumplimentado por:

Cargo:

<i>Audiencia identificada</i>	<i>Finalidad</i>	<i>Instrumentos y actividades de socialización</i>	<i>Plazo de ejecución</i>	<i>Persona responsable</i>	<i>Otros actores implicados</i>