



Conjunto de Herramientas de Planificación, Seguimiento y Evaluación del Administrador de Programas

División de Servicios de Supervisión

Agosto 2004¹

Herramienta Número 5: Planificación y Gestión de una Evaluación

Parte II: Preguntas de evaluación y normas de medición

I. Introducción

El conjunto de herramientas es un complemento de las directrices de programación del UNFPA. En él se proporciona orientación y opciones al personal de las oficinas del UNFPA en los países para mejorar las actividades de planificación, seguimiento y evaluación (PS&E) en el contexto de la gestión basada en resultados. También resulta útil para administradores de programas en la sede y a nivel nacional.

En esta segunda parte de la Herramienta Número 5 se analiza el “qué” de la evaluación: los pasos para definir las preguntas de evaluación y las normas de medición. Su contenido se basa en un análisis de lo escrito sobre el tema de la evaluación por organismos de desarrollo bilaterales y de otro tipo como DANIDA, la OIT y Management Sciences for Health, así como de la documentación procedente de las evaluaciones de proyectos del UNFPA.

II. Definición de las preguntas de evaluación

La mayoría de las evaluaciones se ocupan de cuestiones relativas a la formulación, la puesta en práctica y el rendimiento de los programas. Las cuestiones relativas a la formulación y puesta en práctica se refieren a los factores que inciden en los resultados. Esos factores aparecen durante la implementación del programa.

Las cuestiones relativas al rendimiento se refieren a los resultados mismos de los programas (véase el **Recuadro 1**).

A continuación se explica más detalladamente cada una de esas cuestiones.

¹ Este herramienta fue publicada por primera vez en diciembre 2000.

Recuadro 1. ¿Qué queremos decir con el término resultado?

Un resultado es un cambio de estado describable o medible provocado por una relación de causa y efecto. Los resultados son los efectos generados por un programa.

Existen *tres tipos diferentes* de resultados, a saber:

Productos Los productos y servicios que resultan del cumplimiento de las actividades relacionadas con una intervención para el desarrollo.

Efectos Directos Los efectos previstos o logrados a corto y mediano plazo de los productos de una intervención, que frecuentemente requiere el esfuerzo colectivo de los asociados. Los efectos directos representan cambios en las condiciones de desarrollo que se producen entre la terminación de los productos y el logro del impacto.

Impacto Las consecuencias positivas y negativas a largo plazo para los grupos de población identificables producidas por una intervención de desarrollo, directa o indirectamente, con intención o sin ella. El impacto puede ser económico, cultural, institucional, ambiental, técnico o de otro tipo.

Fuente: Instrumento Número 1: Glosario de términos de planificación, seguimiento y evaluación, marzo 2004.

Validez de la formulación

La formulación adecuada de un programa encauza su proceso de implementación, facilita el seguimiento de su implementación y proporciona una base sólida para la evaluación de su rendimiento. En el UNFPA las cuestiones relativas a la formulación de programas se evalúan utilizando el marco lógico de los programas.

Entre las preguntas fundamentales que cabe hacer en relación con la formulación figuran las siguientes²:

- **Productos, efectos directos e impacto (los resultados):** ¿Se han expresado claramente? ¿Se describen en ellos las soluciones de los problemas y necesidades identificados?
- **Aportaciones y estrategias:** ¿Se han determinado las aportaciones y estrategias? ¿Son pragmáticas, adecuadas y suficientes para alcanzar los resultados?
- **Indicadores:** ¿Son directos, objetivos, prácticos y adecuados (DOPA)³? ¿Se ha determinado claramente la responsabilidad por su vigilancia?

² Estas preguntas se presentan a manera de ejemplo y no deben tomarse como modelo.

³ Los indicadores **directos** vigilan de cerca los resultados que se prevé que midan. Los indicadores **objetivos** son inequívocos respecto de lo que se está midiendo y los datos que reúnen y porque tienen una clara definición operacional que es independiente de la persona que mide el indicador. Los indicadores **prácticos** pueden reunirse a un costo y una frecuencia razonables, y puede contarse con ellos a tiempo para la toma de decisiones. Los indicadores **adecuados** constituyen el mínimo necesario para garantizar que se registren suficientemente bien los progresos que se hagan hacia el logro de los resultados. En la Herramienta Número 6: Indicadores de programa, Parte I: Identificación de los indicadores de programas – Conceptos básicos accesible al sitio web www.unfpa.org se ofrecen más detalles sobre los indicadores.

-
- **Factores externos y riesgos:** ¿Se han determinado los factores externos que podrían afectar la implementación del programa y se han validado las hipótesis sobre esos factores de riesgo?
 - **Responsabilidad por la ejecución, la implementación, el seguimiento y la evaluación:** ¿Se ha definido claramente?
 - **Atención a las cuestiones de género:** ¿Se tiene en cuenta en la formulación del programa la situación imperante en materia de género? ¿Se describen adecuadamente en los productos los cambios previstos en relación con las cuestiones de género?
 - **Fortalecimiento de la capacidad:** ¿ Incluye el programa estrategias para promover el fortalecimiento de la capacidad nacional?
 - **Enfoque del programa:**
 1. En el caso de la evaluación de un programa, ¿se establecen claramente en la formulación los vínculos entre sus componentes?
 2. En el caso de la evaluación de un componente del programa, ¿ se establecen claramente los vínculos entre las intervenciones del componente para lograr la sincronización en el logro de sus objetivos?

El proceso de puesta en práctica

La evaluación del proceso de puesta en práctica se centra en la manera en que se está implementando (o se implementó) el programa con objeto de determinar si el programa se ha mantenido debidamente orientado hacia el logro de los resultados planificados y, de no ser así, cuáles son los factores que influyen en ello.

Entre las preguntas fundamentales que cabe hacer en relación con el proceso de puesta en práctica figuran las siguientes:

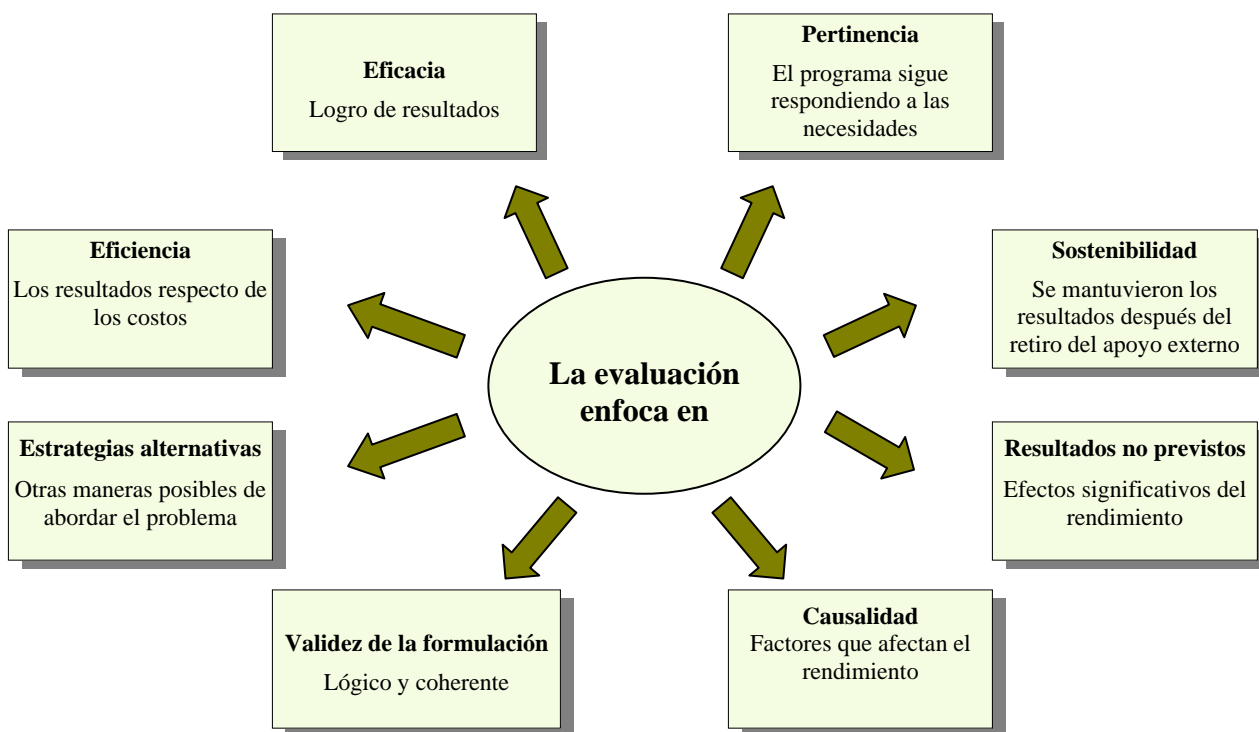
- **Actividades:** ¿De qué manera se realizaron?
- **Productos:** ¿Se obtuvieron los productos previstos? ¿Se obtuvieron en los plazos previstos? ¿Tuvieron la calidad adecuada? De no ser así, ¿por qué?
- **Gestión del programa:**
 1. ¿Desempeñaron los ejecutores del programa sus respectivas funciones de manera eficaz y eficiente en función de los costos? ¿De no ser así, por qué?
 2. ¿Se aplicaron procedimientos racionales de gestión financiera y de equipo? ¿Se administraron los recursos financieros, humanos y materiales de manera responsable y eficiente?
 3. ¿Se prestó asistencia técnica adecuada y de buena calidad?
 4. ¿Permitieron los sistemas y procedimientos de seguimiento y evaluación la valoración adecuada de los cambios operados en los riesgos y las oportunidades en los medios interno y externo? ¿Contribuyeron a un proceso eficaz de toma de decisiones durante la implementación del programa?

Rendimiento

Cuando se estudia el rendimiento del programa las evaluaciones no se limitan al proceso de puesta en práctica y se centran en los resultados de las aportaciones hechas y el trabajo realizado. La conclusión de ese examen determina si el programa ha alcanzado, o tiene probabilidades de alcanzar, los productos previstos y de contribuir al logro de los efectos directos e el impacto del programa.

En el **Gráfico 1** se ilustran, y más adelante se describen, los principales intereses de evaluación que permiten estudiar el rendimiento del programa.

Gráfico 1. Principales objetivos de evaluación



Fuente : OIT, 1997.

Pertinencia

Al analizar la pertinencia del programa se examina cuan adecuados son los resultados respecto de: las necesidades, políticas y prioridades nacionales, las necesidades y prioridades de los grupos destinatarios del programa (el contexto local del programa), las políticas y prioridades del UNFPA y su ventaja relativa respecto de otros organismos de las Naciones Unidas y asociados para el desarrollo. El análisis permite determinar si el programa sigue estando justificado, así como cualquier cambio que pueda haberse operado en su contexto durante la implementación. Es posible que los problemas y necesidades iniciales hayan desaparecido y que las necesidades y prioridades hayan cambiado como resultado de factores políticos, económicos, sociales y de otro tipo, o incluso de las actividades del programa. En última instancia, el análisis determina si los objetivos siguen siendo válidos o si deben reformularse.

Entre las preguntas fundamentales que cabe hacer en relación con la pertinencia figuran las siguientes:

- **Necesidades, mandatos, políticas y prioridades:** ¿Responden los objetivos a las necesidades nacionales? ¿Se avienen a las prioridades y políticas del gobierno? ¿Se ajustan al mandato del UNFPA? ¿La población destinataria los considera útiles? ¿Complementan las intervenciones de otros donantes? ¿Deben ajustarse o eliminarse los objetivos, o establecerse otros nuevos, teniendo en cuenta nuevas necesidades, prioridades o políticas?

Eficacia

El examen de la eficacia del programa se ocupa de determinar fundamentalmente la medida en que se han obtenido o se obtendrán los productos, y si es probable que el programa contribuya a los efectos directos e el impacto declarado. De no ser así, la evaluación determinará si es preciso modificar el enunciado de los resultados planificados (en el caso de una evaluación de mediados del período) o prolongar el programa (en el caso de una evaluación final) para poder alcanzar los resultados.

Entre las preguntas fundamentales que cabe hacer en relación con la eficacia figuran las siguientes:

- **Productos:** ¿En qué medida se han obtenido, o se obtendrán, los productos previstos? ¿Cuál es la calidad de los productos?
- **Datos sobre los indicadores:** ¿Se han reunido datos sobre los indicadores de progreso? ¿Dan pruebas suficientes de la obtención de los productos del programa y de la contribución a los efectos directos e el impacto declarado? ¿Es necesario reunir datos adicionales?
- **Género:** ¿Qué logros se obtuvieron en lo que respecta a la promoción de la equidad e igualdad de género (previstos/no previstos)?
- **Fortalecimiento de la capacidad:** ¿Qué logros se obtuvieron desde el punto de vista del fortalecimiento de la capacidad (previstos/no previstos)?

Eficiencia

El análisis de la eficiencia del programa mide la “productividad” de las intervenciones programáticas. Se analizan los resultados obtenidos en relación con los gastos en que se ha incurrido y los recursos utilizados por el programa durante determinado período. El análisis se centra en la relación entre la cantidad, la calidad y la oportunidad de las aportaciones, incluidos el personal, los consultores, los viajes, la capacitación, el equipo y gastos diversos, así como la cantidad, la calidad y la oportunidad de los productos obtenidos. Permite cerciorarse si los gastos realizados estuvieron debidamente justificados y examina si los recursos se utilizaron de la manera más económica posible.

Entre las preguntas fundamentales que cabe hacer en relación con la eficiencia figuran las siguientes:

- **Gastos:** ¿Justifican los productos reales o previstos los gastos realizados? ¿Se han utilizado los recursos de la manera más económica posible?
- **Duplicación:** ¿Existió superposición o duplicación entre las actividades programáticas y otras intervenciones semejantes (financiadas por el país u otros donantes)?
- **Otras opciones:** ¿Existen otras maneras más eficientes de obtener más y mejores productos con las aportaciones disponibles?

Sostenibilidad

El análisis de la sostenibilidad del programa permite verificar en qué medida los resultados del programa han sido o tienen probabilidades de ser duraderos después de terminado el programa y retirados los recursos externos. Los factores que inciden en la sostenibilidad se examinan sobre la base de la prioridad asignada al programa por los interesados. Reviste particular interés su voluntad de seguir apoyando o realizando determinadas actividades, o incluso de repetir las actividades en otras regiones o sectores del país. En el análisis también se estudia la disponibilidad de los recursos administrativos, financieros y humanos locales que harían falta para mantener los resultados del programa en el largo plazo.

Entre las preguntas fundamentales que cabe hacer en relación con la sostenibilidad figuran las siguientes:

- **Probabilidades de sostenibilidad:** ¿Es probable que los logros del programa se mantengan después que se retire el apoyo externo? ¿Tienen las contrapartes participantes la voluntad y la capacidad de continuar por su cuenta las actividades del programa? ¿Se han integrado las actividades del programa en las prácticas vigentes de las instituciones de contraparte y de la población destinataria?
- **Recursos:** ¿Han asignado las contrapartes los recursos necesarios para continuar las actividades del programa?

Causalidad

El análisis de la causalidad estudia los factores o hechos que han repercutido en los resultados del programa. Si las aportaciones necesarias para realizar las actividades planificadas y obtener los productos previstos son oportunas, la implementación y el rendimiento serán satisfactorios. Si, por otra parte, se han producido alteraciones importantes del cronograma establecido, el análisis permitirá determinar las causas de esos cambios. El estudio también deberá permitir el análisis de los efectos de otros factores, por ejemplo, limitaciones técnicas, administrativas o de gestión, aportaciones inadecuadas, el incumplimiento de los compromisos contraídos por las contrapartes en el programa, escasez de fondos, hipótesis erróneas o el efecto de factores externos imprevistos.

Entre las preguntas fundamentales que cabe hacer en relación con la causalidad figuran las siguientes:

- **Qué factores:** ¿Qué factores o hechos en particular han afectado los resultados del programa?
- **Factores internos/externos:** ¿Fueron esos factores internos o externos respecto del programa?

Resultados no previstos

La evaluación de un programa puede hallar importantes resultados positivos o negativos no previstos de las actividades programáticas. Una vez definidos es posible adoptar medidas adecuadas para realzarlos o mitigarlos a fin de lograr un mayor efecto general.

Entre las preguntas fundamentales que cabe hacer en relación con los resultados no previstos figuran las siguientes:

- ¿Tuvo el programa **algún** resultado positivo o negativo no previsto?
- **Cómo abordarlo:** ¿Puede realizarse o mitigarse para lograr el efecto deseado?

Estrategias alternativas

En las evaluaciones se analiza si otros métodos hubiesen tenido mayores efectos o sido más eficaces en función de los costos, en particular si las estrategias iniciales resultaron inadecuadas. Ese análisis es muy valioso cuando se han planificado programas complementarios.

Entre las preguntas fundamentales que cabe hacer en relación con las estrategias alternativas figuran las siguientes:

- **Métodos más eficaces:** ¿Existe, o habría existido, una manera más eficaz de abordar el problema, o los problemas, y satisfacer las necesidades a fin de obtener los productos previstos y contribuir al establecimiento de objetivos en un nivel superior?
- **Pertinencia:** ¿Siguen siendo válidas las estrategias del programa, o deben reformularse?

No todos los objetivos de evaluación antes mencionados tienen que ser analizados en cada evaluación. La selección final de esos intereses dependerá del propósito que persiga cada evaluación⁴. Por ejemplo, cuando se haga una evaluación formativa durante la implementación de un programa con el objetivo de tomar decisiones destinadas a mejorar la formulación del programa o su puesta en práctica, por lo general esa evaluación deberá hacer hincapié en la formulación, el proceso de puesta en práctica, la eficiencia, la causalidad, los resultados no previstos y las estrategias alternativas.

La evaluación de resumen, que se hace al final de la implementación del programa para conocer su nivel de eficacia, por lo general se centrará en aspectos de su pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y las estrategias alternativas.

En una evaluación encaminada a extraer enseñanzas y determinar las prácticas óptimas, o a definir las opciones de política, se analizarán la formulación, los procesos de puesta en práctica, la causalidad y la eficiencia a fin de extraer características que permitan generar de manera eficaz y eficiente los resultados deseados.

III. Dificultades metodológicas

Los evaluadores enfrentan una serie de dificultades metodológicas respecto de las normas⁵ que utilizan para medir la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad. En el **Cuadro 1** se resumen, y posteriormente se examinan más a fondo, esas normas y dificultades metodológicas.

⁴ Esta cuestión se examina en la Herramienta Número 3: Propósito de la evaluación.

⁵ Una norma es un nivel de rendimiento en función de criterios o dimensiones del progreso especificados.

Cuadro 1. Objetivos de la evaluación relativos al rendimiento: normas de medición y dificultades metodológicas.

| Interés de evaluación | Normas de medición | Dificultad metodológica |
|-----------------------|---|---|
| Pertinencia | Necesidades, prioridades y políticas de la población destinataria y las contrapartes; políticas, prioridades y ventaja relativa del UNFPA. | Falta de consenso sobre las necesidades y prioridades del país, o una valoración incorrecta de éstas, y falta de políticas claras. Valoración incorrecta de la ventaja relativa del UNFPA, o falta de consenso al respecto. |
| Eficacia | Productos, efectos directos e impacto convenidos. Situación de las instituciones afectadas, la población destinataria y la infraestructura antes de las intervenciones del programa. | Resultados planificados poco claros, múltiples o confusos, o que son objeto de cambio. Mala definición de los indicadores de los resultados planificados. Falta de información de referencia sobre las instituciones, personas o infraestructura afectadas. Escaso conocimiento de los vínculos entre causa y efecto. Dificultad para atribuir los resultados al programa en particular debido a las variables de intervención. |
| Eficiencia | Intervenciones semejantes/ prácticas óptimas; criterios sobre lo que se considera razonable. | Qué normas utilizar como referencia. |
| Sostenibilidad | Factores de sostenibilidad (véase el recuadro 4). | La sostenibilidad es una situación hipotética y proyectada. No es posible prever todos los factores intermedios que comprometen la sostenibilidad. |

Fuente: Adaptado de DANIDA, 1999.

En cuanto a la **pertinencia** de las estrategias del programa, los evaluadores deberán hacer análisis a fondo sobre el terreno para determinar adecuadamente si los resultados planificados del programa siguen siendo pertinentes en caso de que no se haya definido claramente el contexto (necesidades, prioridades y políticas) al formularse el programa o durante su implementación. En el **Recuadro 2** se presenta un ejemplo de ese tipo de situación a partir de una evaluación hecha por encargo del UNFPA.

Recuadro 2. Importancia del uso de información sobre el contexto en la formulación y ajuste del programa

En el informe sobre una evaluación del proyecto comunitario de salud reproductiva en el distrito de Jenin (Palestina) se llegó a las siguientes conclusiones:

“El segundo objetivo declarado en la propuesta del proyecto era que ‘se habrá logrado la incorporación de otros 18.000 nuevos usuarios de los servicios de planificación de la familia, y se habrá elevado la tasa de continuación del uso de esos servicios’.

Ese objetivo tiene dos problemas. En primer lugar, se sobreestimó la población destinataria y el número de nuevos usuarios previstos resultó demasiado ambicioso. El número de la población destinataria no parece basarse en los datos científicos disponibles (estimaciones de la población del distrito publicadas por la Oficina Central de Estadística de Palestina). En segundo lugar, en el documento de la propuesta no queda clara la manera en que se determinó esa cifra. Además, el personal del proyecto no parecía estar informado de ese objetivo y no estuvieron en condiciones de explicarlo. No obstante, esas expectativas excesivamente altas parecieron hacer presión sobre el personal para que logaran un elevado número de nuevos usuarios y reflejaran esas cifras en las estadísticas, excluyendo otras actividades importantes que se estaban realizando.

En cuanto al objetivo de elevar las tasas de continuación del uso, no estaba claro cómo se verificaría su cumplimiento, ya que no existía una cifra de referencia de dichas tasas en esas comunidades.

Debido a la falta de un análisis adecuado de la situación inicial y de ajustes durante la implementación del proyecto, una gran proporción del presupuesto (80.000 dólares EE.UU.) se asignó a la adquisición de anticonceptivos, muchos de los cuales a la larga llegaron a su fecha de vencimiento almacenados por la falta de demanda.”

Fuente: Halabi, enero de 2000.

Cuando los resultados planificados del programa del UNFPA resultan demasiado ambiciosos en relación con los recursos y plazos existentes, los evaluadores suelen tener que reformular las normas destinadas a determinar la **eficacia** de un programa. Además, los indicadores de programa suelen estar escasa o incorrectamente definidos, lo que impide hacer un análisis adecuado de la obtención de los productos de un programa. El hecho de que los ejecutores de los programas no reúnan datos de referencia al inicio del proceso de implementación que sirvan para medir los progresos registrados limita la capacidad de los evaluadores para estudiar los resultados. Para facilitar la evaluación objetiva de los resultados alcanzados, los indicadores de programa, en particular los relativos al producto, deben ajustarse y perfeccionarse en la etapa inicial de la implementación del programa sobre la base de la reunión de datos de referencia y los conocimientos que se han acumulado sobre el contexto del programa.

Otra dificultad es el hecho de que por lo general sólo es posible determinar con certeza los resultados a largo plazo mucho después de haber concluido el programa. Durante ese tiempo es posible que acontecimientos ajenos al programa, como los factores de desarrollo económico y social (por ejemplo, el aumento de la edad al contraer matrimonio), hayan influido en los destinatarios del programa y sea más difícil atribuir las mejoras registradas a las intervenciones del programa.

La definición de normas de **eficiencia** objetivas constituye una ardua tarea para los evaluadores de los programas y proyectos del UNFPA. En la práctica, los evaluadores suelen apoyarse en su criterio especializado, que puede ser subjetivo. Sin embargo, existen métodos para definir normas, como en la esfera de la salud. Ejemplo de ello es el instrumento de Mejoramiento Continuo de la Calidad destinado a fortalecer los programas de planificación de la familia, que, si se utiliza durante la implementación del programa, facilita enormemente el seguimiento y la evaluación de la eficiencia del programa (véase el **Recuadro 3**). Otro método acertado para determinar las normas de eficiencia es el establecimiento de parámetros, método con el que se analiza el desempeño de las organizaciones que se destacan en esferas de trabajo de interés para el UNFPA.

Recuadro 3. Utilización del método de Mejoramiento Continuo de la Calidad (MCC) para definir las normas de eficiencia

La aplicación del MCC corre a cargo del personal constituido en equipos en los lugares de prestación de servicios de salud reproductiva. El equipo MCC aplica el ciclo MCC, que consta de siete pasos:

- Primer paso:** **Determinar una esfera** en que existan posibilidades de mejora.
- Segundo paso:** **Definir un problema** dentro de esa esfera, y **esbozar la secuencia de actividades (el proceso)** que tiene lugar en esa esfera de problemas.
- Tercer paso:** **Determinar las consecuencias deseadas** y los **requisitos necesarios** para lograrlas.
- Cuarto paso:** **Seleccionar etapas concretas** en el proceso para hacer un estudio y enumerar en cada etapa los factores que impiden el logro de la consecuencia deseada.
- Quinto paso:** **Reunir y analizar datos** sobre los factores que están impidiendo el logro de las consecuencias deseadas en la etapa concreta objeto de estudio, y cuantificar los resultados de esa etapa.
- Sexto paso:** **Adoptar medidas correctivas** para mejorar el proceso.
- Séptimo paso:** **Dar seguimiento a los resultados** de las medidas adoptadas.

En el **tercer paso**, el equipo MCC **define las normas** de eficiencia que servirán para dar seguimiento a los servicios y evaluarlos. A continuación se presenta un ejemplo de ese tipo de norma:

“El proceso de inscripción del cliente se realiza en un plazo de 30 minutos a partir de la llegada del cliente a la clínica”

Fuente: The Family Planning Manager, volumen II, número 1, enero-febrero de 1993.

Resulta difícil prever la *sostenibilidad* del programa a largo plazo ya que intervienen muchos factores a lo largo del tiempo. Por ejemplo, al cambiar los gobiernos puede que cambien las políticas que resultan decisivas para apoyar ciertos programas financiados inicialmente por el UNFPA. Con el cambio de gobierno cambian también los administradores fundamentales, y con ellos la memoria institucional tan necesaria para mantener vigentes determinados métodos y programas. Puede surgir una aguda crisis económica que ponga en peligro la financiación del programa. Sin embargo, los encargados de formular programas deben velar por que al analizar la situación y preparar el programa se examinen detenidamente los factores de sostenibilidad que se relacionan en el **Recuadro 4**. Los evaluadores analizan la probabilidad de mantener las actividades del programa utilizando las mismas normas.

Recuadro 4. Factores que influyen en la sostenibilidad de las actividades del programa

1. **Medidas de apoyo en materia de políticas**, prioridades y compromisos de los ejecutores y los grupos de destinatarios del programa.
2. **La tecnología seleccionada** (por ejemplo, anticonceptivos), que debe ser la apropiada para las condiciones socioculturales y económicas existentes.
3. **Aspectos ambientales**, como la gestión del crecimiento y la distribución de la población respecto de la tierra, el agua y los combustibles. La gestión de sus condiciones de vida, como la vivienda, la eliminación de desechos y el suministro de agua potable para evitar las epidemias.
4. La integración **sociocultural**. La aceptación de las intervenciones porque se ajustan a las tradiciones culturales de los grupos (atendiendo al género, el origen étnico y la religión).
5. La **capacidad de organismos** para asumir la gestión de las actividades del programa.
6. La viabilidad **económica** y la sostenibilidad **financiera**.

Fuente: DANIDA, 1999.

Fuentes

Halabi, Hanan; Salem, Ruwaida; Wick, Laura. **“Jenin Community Based RH Education Project”**, Evaluación final de proyecto realizada para el UNFPA, Birzeit University, Institute of Community and Public Health, enero de 2000.

Management Sciences for Health. **“The Family Planning Manager”**, volumen II, número 1, enero-febrero de 1993. La Caja de Herramientas Gerenciales del Administrador de Salud está disponible en su totalidad en español, francés e inglés en la siguiente dirección en la Web: <http://erc.msh.org/index.cfm>

Ministerio de Relaciones Exteriores, DANIDA. **“Evaluation Guidelines”**, febrero de 1999.

OIT. **“Pautas para la preparación de evaluaciones independientes de programas y proyectos de la OIT”**, Dependencia de Evaluación, Oficina de Programación y Gestión, noviembre de 1997. Se puede encontrar en español, francés e inglés en la siguiente dirección en la Web: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/guides/evalmenu.htm>

La presente herramienta está sujeta a mejoras constantes. Acogemos con agrado cualquier observación y sugerencia que Ud. pueda tener acerca de su contenido. También le alentamos a que nos envíe información sobre la experiencia obtenida con programas financiados por el UNFPA, así como con otros programas de población que puedan servir para ilustrar las cuestiones tratadas en esta herramienta. Sírvase enviar sus contribuciones a:

**Fondo de Población de las Naciones Unidas
División de Servicios de Supervisión**

**Daily News Building
220 East 42nd Street
New York, NY 10017**

Teléfono: (212) 297-5213

Facsímil: (212) 297-4938

Correo electrónico: dos@unfpa.org

Esta herramienta se puede encontrar en el sitio del UNFPA en laWeb:

<http://www.unfpa.org/>