



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 IV : Gestión del Proceso de Evaluación

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 parte IV de la Herramienta Número 5 se analizan diversos aspectos de la gestión del proceso de evaluación: “quién” hace “qué”; pasos a seguir en la elaboración de los términos de referencia y la selección de un equipo de evaluador/evaluación; e indicadores de la gestión y supervisión de la realización de una evaluación. La herramienta proporciona orientación general para un enfoque tradicional de la evaluación con participación limitada de los interesados. Sin embargo, los principios y las responsabilidades de gestión mencionados en la herramienta deberán aplicarse, con algunas adaptaciones, a todos tipos de evaluaciones. Para mayor información sobre los enfoques participativos en el seguimiento y la evaluación, consulte la Herramienta Número 4: Participación de los interesados en el seguimiento y la evaluación.

El contenido se basa en un análisis de las publicaciones de círculos académicos y de organismos internacionales de desarrollo, como el PNUD, el UNICEF, el PMA, Save the Children y organismos donantes bilaterales, como DANIDA, OCDE, USAID y el Department of Health and Human Services de los Estados Unidos.

¹ Esta herramienta fue publicada por primera vez en mayo 2001.

II. Definición de las preguntas de evaluación

Como se analizó en la Herramienta Número 3, hay diferentes propósitos de evaluación y tipos de preguntas que esos propósitos pueden abordar. En las Partes I y II de la Herramienta Número 5 se analizan los pasos que hay que dar para definir los objetivos de la evaluación y las preguntas que habrá de responder la evaluación. Una vez que se hayan determinado esos elementos, el coordinador de evaluación tiene que velar por que la evaluación se efectúe de manera sistemática y estructurada, siguiendo algunos pasos básicos que se resumen a continuación.

III. Quién hace qué: delineación de funciones y responsabilidades

Las personas pueden participar en una evaluación de diversas maneras, en calidad de coordinadores, evaluadores o proveedores de información. No obstante, es esencial contar con una delineación clara de las funciones y responsabilidades entre las diversas partes interesadas. En los **Recuadros 1 y 2** se destacan las posibles responsabilidades del coordinador de evaluación² y de(l) (los) evaluador(es).

Recuadro 1. Posibles responsabilidades del coordinador de evaluación

Preparación:

- Determinar el propósito y los usuarios del resultado de la evaluación
 - Determinar quiénes tienen que participar en el proceso de evaluación
 - Definir los objetivos y las preguntas de la evaluación conjuntamente con los interesados clave
 - Redactar los términos de referencia para la evaluación e indicar un plazo razonable
 - Definir el conjunto de conocimientos especializados y experiencia que requiere el equipo de evaluación
 - Supervisar la reunión de la información/datos existentes; ser selectivo y velar por que las fuentes existentes de información/datos sean fiables y de calidad suficientemente elevada para que la evaluación tenga resultados significativos; la información reunida debe ser manejable
 - Encomendar/ supervisar la elaboración de documento(s) de antecedentes según sea necesario
 - Seleccionar, contratar y dar instrucciones a(l) (los) evaluador(es)
 - Velar por que la documentación/materiales de antecedentes compilados se entreguen a(l) (los) evaluador(es) con mucha anticipación con respecto a la evaluación para que el (los) evaluador (es) tenga(n) tiempo de asimilar los materiales
 - Decidir quiénes son las personas cuyas opiniones se deben recabar (por ejemplo, proveedores de servicios, usuarios de servicios, contrapartes gubernamentales centrales y/o locales, etc.)
- .../

² El coordinador de evaluación suele ser un funcionario del UNFPA. Asignar a un equipo integrado por personal del UNFPA para la gestión de la evaluación puede ser útil para conocer cabalmente el proceso de evaluación y garantizar un producto de mayor calidad.

Recuadro 1.

- Elaborar instrumentos y procedimientos adicionales de reunión de información (a menos que se contrate al evaluador para que diseñe los métodos de reunión de datos); velar por que se utilicen diversos métodos de reunión de datos a fin de aumentar la validez y credibilidad de los resultados de la evaluación
- Proponer un plan de visita sobre el terreno para la evaluación
- Velar por que se disponga de fondos para realizar la evaluación
- Informar al (los) evaluador (es) del propósito de la evaluación; aprovechar esta oportunidad para repasar la documentación y examinar el plan de trabajo de la evaluación

Implementación:

- Velar por que el (los) evaluador(es) tenga(n) pleno acceso a los archivos, informes, publicaciones y cualquier otra información pertinente
- Velar por un adecuado apoyo administrativo y logístico durante la evaluación
- Seguir el proceso de la evaluación; proporcionar retroalimentación y orientación al (los) evaluador(es) en todas las fases de implementación
- Valorar la calidad del (los) informe(s) de evaluación y discutir los aciertos y las limitaciones con el (los) evaluador(es) para garantizar que el proyecto de informe cumpla con los términos de referencia, se puedan justificar los hallazgos de la evaluación y las recomendaciones sean realistas
- Coordinar una reunión con el (los) evaluador(es) e interesados clave para discutir y hacer observaciones sobre el proyecto de informe
- Aprobar el producto final; velar por que los resultados de la evaluación se presenten a los interesados; incluir al personal de programas de las oficinas de países en las reuniones de información a fin de promover el intercambio de información y el uso de los resultados de la evaluación

Seguimiento:

- Evaluar el desempeño de(l) (los) evaluador(es) y registrarlo
- Dar a conocer los resultados de la evaluación a los interesados clave y a otros tipos de público (véase la Herramienta número 5 parte V)
- Promover la aplicación de las recomendaciones y el uso de los resultados de la evaluación en los programas presentes y futuros; dar seguimiento periódicamente para velar por el cumplimiento de las recomendaciones.

Los interesados son importantes asociados en cualquier evaluación y deberán participar en diverso grado en el proceso de evaluación. Es importante determinar qué funciones se supone que desempeñarán los interesados en la evaluación e indicar su grado de participación en las diferentes fases del proceso de evaluación, que variará según el tipo de evaluación que se haga. Cuando los interesados van a participar en todas las fases del proceso de evaluación (es decir, diseño y planificación, reunión de información, procesamiento de los hallazgos, informe de la evaluación, y difusión de los resultados), entonces la función del evaluador podría ser desde jefe de equipo hasta la de facilitador/especialista al que se llamará cuando sea necesario. La participación de los interesados puede facilitar la formación de la capacidad de evaluación y aumentar las probabilidades de que se apliquen las recomendaciones de la evaluación.

Recuadro 2. Posibles responsabilidades de(l) (los) evaluador(es)

- Proporcionar insumos con respecto al diseño de la evaluación; precisar y especificar los objetivos y las preguntas de la evaluación
- Realizar la evaluación; como jefe de equipo, supervisar a los miembros del equipo y dirigir el proceso diario de la realización de la evaluación; asegurarse de que se hayan tenido en cuenta todos los aspectos de la evaluación
- Examinar la información/documentación entregada por la oficina del país
- Diseñar/perfeccionar los instrumentos para reunir la información adicional cuando sea necesario; realizar o coordinar la reunión de información adicional
- Realizar visitas al lugar cuando sea necesario; efectuar entrevistas
- Facilitar la participación de los interesados si se prevé que el evaluador realice una evaluación participativa
- Proporcionar periódicamente informes/información sobre la marcha de los trabajos al coordinador de evaluación del UNFPA
- Como jefe de equipo hacer de mediador si hay discrepancias entre los miembros del equipo de evaluación
- Analizar y sintetizar la información; interpretar los hallazgos, procesar y analizar las conclusiones y recomendaciones; extraer las lecciones aprendidas
- Participar en consultas sobre el proyecto de informe de evaluación; corregir o rectificar cualquier error o mala interpretación de los hechos
- Orientar la reflexión/consultas si se prevé facilitar la presentación sobre los hallazgos de la evaluación en seminarios/talleres
- Completar el informe de la evaluación y preparar una presentación de los resultados de la evaluación.

IV. Desarrollo de terminos de referencia par la evaluación

Una vez definidas las funciones y responsabilidades respecto de la evaluación, deberán prepararse los términos de referencia, en el que se recogerán los antecedentes de la evaluación, así como los servicios y productos que se espera que el (los) evaluador(es) genere(n). Analice el término de referencia con el (los) evaluador(es) y haga cualquier ajuste antes de iniciar la evaluación. El término de referencia deberá:

- Proporcionar **información de fondo** con respecto a los antecedentes y el status vigente del programa/proyecto por evaluar, incluyendo como funciona (sus objetivos, estrategias, procesos de gestión), duración, presupuesto y interesados importantes tales como donantes, asociados, organismos de ejecución;
- Describir el **propósito** de la evaluación y decir quiénes son los interesados en la evaluación; especificar por qué se solicita la evaluación y para qué se utilizará la información;
- Definir la **amplitud y enfoque** de la evaluación. En consultación con los interesados, identificar los principales objetivos y cuestiones de la evaluación en conformidad con criterios de evaluación tales como: pertinencia, validez del diseño, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, impacto, factores que afectan el rendimiento, estrategias alternativas y resultados imprevistos (véase la Herramienta numero 5, parte II: Preguntas de evaluación y normas de medición);
- Especificar la **metodología**. Describir los instrumentos de reunión de datos y los métodos de análisis. Podría elaborarse la metodología con ayuda de los/las evaluadores;
- Establecer un **listado de fuentes de información** pertinentes para la evaluación tales como informes de seguimiento, revisión, y otros informes;
- Especificar la **composición del equipo de evaluación** (por ejemplo, cantidad de miembros del equipo, una reseña de los antecedentes de cada miembro). El tema central y los métodos de la evaluación, así como la disponibilidad de fondos, determinarán la composición del equipo de evaluación. Para hacer las evaluaciones de grandes programas suelen utilizarse equipos multidisciplinarios, incluidos especialistas en áreas sustantivas del mandato del UNFPA y al menos un especialista en evaluaciones. Indicar quién será el jefe del equipo de evaluación;
- Especificar la **participación de los interesados más importantes** tales como personal interno, asociados de programa, donantes y otros interesados que utilizarán los resultados de la evaluación para la toma de decisiones;
- Describir el **plan de trabajo de la evaluación**. Especificar las funciones y responsabilidades del administrador de la evaluación por parte del UNFPA, de(l)/los evaluador(es) y del jefe de equipo; detallar las tareas específicas que se realizarán, así como las fechas de cumplimiento. Indicar a qué públicos va dirigida qué información y en qué momentos, cuál será la índole y el plazo de los informes escritos y las informaciones orales, cómo se diseminarán los hallazgos y a quiénes irán dirigidos;
- Especificar **apoyo logístico** requerido tal como transporte, servicios administrativos, traducciones, procesamiento de datos, equipo de oficina y otros;
- Especificar el **presupuesto detallado de la evaluación** incluso el costo de consultores, viaje, logística, y servicios administrativos.

El **cuadro 1** representa un ejemplo de formato de plan de evaluación que proporciona un resumen del proceso de evaluación. El **cuadro 2** representa un ejemplo de plan de trabajo de la evaluación. Son instrumentos útiles que permiten al administrador de la evaluación y su equipo de dirigir la evaluación a diferentes niveles del proceso.

Cuadro 1. El plan de la evaluación

Objetivos y Cuestiones de Evaluación	Fuentes de Información	Sitio	Métodos de recolección de datos	Responsables

Cuadro 2. El plan de trabajo de la evaluación

Tareas	Responsables	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct

V. Selección de(l) (los) evaluador(es) apropiado(s)

La selección de(l) (los) evaluador(es) es un factor importante para la eficacia de las evaluaciones. Pueden encargarse de las evaluaciones **evaluadores internos** o **externos** o, como suele suceder, una combinación. Un análisis detenido del propósito de la evaluación ayudará a determinar cuál es el mejor enfoque. Las evaluaciones internas son realizadas por (un) evaluador(es) que está(n) asociado(s) con el programa que se evaluará; las evaluaciones externas son realizadas por (un) evaluador(es) que no está(n) asociado(s) con la ejecución, aplicación y financiación del objeto de estudio. Por ejemplo, si el propósito de la evaluación es juzgar la eficacia o los efectos generales de un programa, entonces el (los) evaluador(es) externo(s) podría(n) ser la mejor opción, ya que no tiene(n) nada que perder o ganar con los hallazgos de la evaluación, y los resultados podrían percibirse como más objetivos. En el **Cuadro 3** se resumen las posibles ventajas y desventajas de utilizar evaluadores internos y externos. Una combinación bien equilibrada de evaluadores internos y externos podría ser preferible para muchos propósitos.

Cuadro 3. Ventajas y desventajas de los evaluadores internos y externos

<i>Alguien asociado con el programa</i>	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoce la organización y el funcionamiento de su programa. ▪ Comprende y puede interpretar el comportamiento y las actitudes de los miembros de la organización. ▪ Podría poseer información oficiosa importante. ▪ Es conocido por el personal, de modo que habría menos peligro de preocupación o trastornos. ▪ Puede aceptar y promover más fácilmente el uso de los resultados de la evaluación. ▪ Suele ser menos costoso. ▪ No requiere prolongadas negociaciones de contratación. ▪ Contribuye a fortalecer la capacidad nacional de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podría carecer de objetividad y por ende reducir la credibilidad de los hallazgos. ▪ Tiende a aceptar la posición de la organización. ▪ Suele estar demasiado ocupado para participar plenamente. ▪ Es parte de la estructura de autoridad del programa y podría verse limitado por conflicto de intereses. ▪ Tal vez no tenga suficientes conocimientos o experiencia en métodos de evaluación. ▪ Quizás no tenga dominio especial de la materia.
.../	

<i>Alguien no asociado con el programa</i>	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podría ser más objetivo y resultarle más fácil formular recomendaciones. ▪ Podría estar libre de prejuicios institucionales. ▪ Podría ofrecer una nueva perspectiva y otras formas de ver las cosas. ▪ Podría tener mayores conocimientos especializados y pericia para efectuar una evaluación. ▪ Podría proporcionar mayor pericia técnica. ▪ Puede dedicarse a tiempo completo a la evaluación. ▪ Puede servir de árbitro o facilitador entre las partes. ▪ Puede poner a la organización en contacto con recursos técnicos adicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tal vez no conozca la organización, sus políticas, procedimientos, y personalidades. ▪ Podría desconocer las limitaciones que afectan la practicabilidad de las recomendaciones. ▪ Podría no estar familiarizado con el entorno político, cultural y económico local. ▪ Podría tender a producir resultados demasiado teóricos de la evaluación (si se contrata a una institución académica). ▪ Podría percibirse como un adversario que suscita preocupación innecesaria. ▪ Podría ser costoso. ▪ Requiere más tiempo para contrato, negociaciones, orientación, y seguimiento.

Fuente: Adaptado de UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation, 1991.

La inclusión de **consultores nacionales** es útil y puede enriquecer la evaluación. Ellos entienden el contexto de la evaluación, y podrían proporcionar al equipo de evaluación acceso a funcionarios y fuentes de información que tal vez de otro modo no se conseguirían. Además, la inclusión de consultores nacionales en un equipo puede servir de catalizador para una mayor internalización de los resultados de la evaluación a nivel local.

El propósito de la evaluación, los métodos y los recursos disponibles no sólo determinarán a quién seleccionar, sino también a cuántos evaluadores contratar. Al seleccionar a los candidatos de un **equipo de evaluación**, analice qué aportará cada miembro a la evaluación no sólo en cuanto a su pericia y experiencia personal, sino también en cuanto a su aptitud para trabajar como miembro de un equipo. En el **Recuadro 3** se sugieren diversos requisitos para tener en cuenta al formar un equipo de evaluación.

Recuadro 3. ¿Qué deberá buscar el UNFPA al formar un equipo?

- √ Destreza en evaluaciones (por ej., conocimientos y aplicación práctica de metodologías de evaluación)
- √ Conocimiento de la región o país pertinente
- √ Dominio del tema de la esfera pertinente del mandato del UNFPA
- √ Capacidad analítica
- √ Dotes para la facilitación en caso de que se emprenda una evaluación participativa
- √ Familiaridad con el UNFPA
- √ Aptitud para dirigir equipos
- √ Dominio del idioma
- √ Buena redacción
- √ Niveles comprobados de desempeño (verifique las referencias)

VI. Gestión y supervisión de la evaluación

Reunión de información del (los) evaluador(es)

Al comienzo de la evaluación el coordinador deberá reunirse con el (los) evaluador(es) para velar por que comprendan el contexto del programa, el enfoque y el propósito de la evaluación, examinar los instrumentos de reunión de datos y el programa de actividades de evaluación y responder preguntas. También se deberán examinar las medidas de apoyo administrativo y logístico y hacer cualquier ajuste. Es mejor discutir en este momento el formato y el contenido del informe final de evaluación y las medidas para la presentación provisional de informes.

Apoyo y supervisión del (los) evaluador(es)

El coordinador de evaluación deberá consultar con el (los) evaluador(es) o el jefe de equipo en diversas ocasiones durante la evaluación y pedir una sesión de información al concluirse, obtener retroalimentación de(l) (los) evaluador(es) respecto a si los instrumentos de la evaluación son apropiados para el propósito de la evaluación, intercambiar opiniones sobre los proyectos de informe y valorar la calidad de éstos, respetar la independencia de la evaluación y estar preparado para aceptar hallazgos y conclusiones que tal vez no corroboren las ideas preconcebidas acerca del programa.

Finalización del informe de evaluación

Se debe presentar un informe sobre los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación (para más detalles y definiciones de esos elementos de la evaluación, véase la Parte I de la Herramienta número 5). En el **Anexo 1** figuran las líneas generales sugeridas respecto del informe de evaluación. El informe deberá ser relativamente breve y conciso. Debe escribirse en el idioma oficial del país o traducirse a ese idioma. Durante el proceso de redacción el coordinador de evaluación deberá

proporcionar retroalimentación y examinar la calidad de los resultados de la evaluación. Deberá entregarse un proyecto de informe a las contrapartes gubernamentales, coordinadores de programas y otros usuarios, según corresponda, con miras a su examen. El coordinador de evaluación y los usuarios del informe deberán consultar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones y dar sus criterios sobre el proyecto de informe al (los) evaluador(es) antes de completarlo. Esas consultas pueden aportar nuevas perspectivas sobre el significado de los resultados de la evaluación o añadir información para rectificar cualquier error fáctico. Es importante que el (los) evaluador(es) mantenga(n) su independencia en todo momento durante las consultas y que estén preparados para decidir qué modificaciones introducir al proyecto de informe. En el informe se deberán recoger adecuadamente todas las discrepancias. En caso de que el (los) evaluador(es) resida(n) fuera del país donde se realiza la evaluación, las principales conclusiones y recomendaciones deberán estar listas antes de que el (los) evaluador(es) abandone(n) el país. Normalmente, el informe de evaluación deberá estar listo y ser entregado a la oficina del país dos semanas después de concluidas las actividades de evaluación.

Anexo 1. Informe de evaluación: Líneas generales sugeridas

Página del título

- Nombre del proyecto, programa o tema que se evalúa.
- País del proyecto, programa o tema.
- Nombre de la organización a la que se presenta el informe.
- Nombres y afiliaciones de los evaluadores.
- Fecha.

Índice

Reconocimientos

- Mencione a los que contribuyeron a la evaluación.

Lista de siglas

Resumen ejecutivo

- Documento independiente de 1 a 3 páginas.
- Resuma la información esencial sobre el tema que se evalúa, el propósito y objetivos de la evaluación, los métodos aplicados y las principales limitaciones, los principales hallazgos, conclusiones, y las recomendaciones en orden de prioridad.

Introducción

- Describe el proyecto/programa/tema de la evaluación. Incluye los problemas que aborda la intervención; sus objetivos, estrategias, ámbito y costo; sus principales interesados y el papel de ellos en la ejecución de la intervención.
- Resuma el propósito de la evaluación, los objetivos y cuestiones principales. Explica la justificación por la selección/no selección de criterios de evaluación.
- Describe la metodología empleada para realizar la evaluación y sus limitaciones, si hay.
- Proporciona detalles sobre participantes en el proceso de evaluación y su papel en ello.
- Describa la estructura del informe de evaluación.

Hallazgos y conclusiones

- Exponga los hallazgos basados en evidencia derivada de la información reunida. Analiza el grado de aplicación de principios de gestión basada en resultados en el diseño de la intervención. Proporcione una valoración crítica del rendimiento que incluye un análisis de los vínculos entre las entradas, actividades, productos, efectos directos, y de ser posible, el impacto. De ser posible, mide el alcance de resultados en cuanto a aspectos cuantitativos y cualitativos. Analiza factores que influyeron el rendimiento de la intervención así como efectos no planeados, positivos y negativos. Discute la contribución relativa de interesados en el alcance de los resultados.
- Las conclusiones deberán ser probados por los hallazgos y ser consistentes con la información recolectada. Deben ser vinculados a los objetivos de la evaluación y proporcionar respuestas a las cuestiones de evaluación y incluir un análisis de los motivos de los éxitos y los fracasos, en especial las limitaciones y los factores propicios.

Lecciones aprendidas

- Sobre la base de los hallazgos de la evaluación y partiendo de la experiencia general de(l) (los) evaluador(es) en otros contextos, si posible, exponga las lecciones aprendidas que podrían aplicarse también en otras situaciones. Incluya las lecciones tanto positivas como negativas.

Recomendaciones

- Formule recomendaciones que sean pertinentes, específicas y realistas y que sean basadas en la evidencia acumulada, las conclusiones y lecciones aprendidas. Discute las implicaciones previstas. Consulte los principales interesados al desarrollar recomendaciones.
- Haga una lista de las propuestas de acción que adoptará(n) (a corto y largo plazos) la(s) persona(s), dependencia u organización responsables del seguimiento en orden de prioridad.
- Proponga fechas de cumplimiento y estimaciones de costos (en los casos pertinentes) para la aplicación.

Anexos

- Adjunte el término de referencia (para la evaluación).
- Lista de personas entrevistadas, lugares visitados.
- Lista de documentos examinados (informes, publicaciones).
- Instrumentos de reunión de datos (por ejemplo, copias de cuestionarios, encuestas, etc.).

Fuentes: Adaptado de UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation, 1991; UNICEF Evaluation Reports, 2004; y de UNDP Results-Oriented Monitoring and Evaluation: A Handbook for Program Managers, 1997.

Fuentes

CIDA. **“CIDA Evaluation Guide”**, Performance Review Branch, 2000.

OCDE. **“Improving Evaluation Practices: Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper”**, 1999.

PNUD. **“Results-Oriented Monitoring and Evaluation: A Handbook for Programme Managers”**, Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica, Nueva York, 1997.

Programa Mundial de Alimentos. **“Policy Issues: WFP Principles and Methods of Monitoring and Evaluation”**, Junta Ejecutiva, Roma, 22 a 26 de mayo de 2000.

Save the Children. **“Toolkits: A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation”**, Development Manual 5, Londres, 1999.

UNICEF. **“A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference?”**, Oficina de Evaluaciones, Nueva York, 1991.

UNICEF. **“Evaluation Reports Standards”**, 2004.

UNICEF. **“What goes into a Terms of Reference (ToR)”**, UNICEF Technical Notes, Issue No.2, abril 2002. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección de la Web:
http://www.unicef.org/evaluation/TechNote2_TOR.pdf

UNICEF. **“Writing a good Executive Summary”**, UNICEF Technical Notes, Issue No.3, agosto 2002. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección de la Web:
http://www.unicef.org/evaluation/TechNote3_Exec_Sum.pdf

USAID. **“Performance Monitoring and Evaluation – TIPS # 3: Preparing an Evaluation Scope of Work”**, 1996, y **“TIPS # 11: The Role of Evaluation in USAID”**, 1997, Centre for Development Information and Evaluation. Se puede encontrar en la siguiente dirección de la Web:
http://www.dec.org/usaaid_eval/#004

U.S. Centres for Disease Control and Prevention (CDC). **“Framework for Program Evaluation in Public Health”**, 1999. Se puede encontrar en inglés en la siguiente dirección de la Web:
<http://www.cdc.gov/eval/over.htm>.

U.S. Department of Health and Human Services. Administration on Children, Youth, and Families (ACYF), **“The Program Manager’s Guide to Evaluation”**, 1997.

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 la Web:

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