



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 V: Comunicación y utilización de los resultados de la 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 quinta parte de la Herramienta Número 5 se indican medidas y aspectos que han de considerarse para lograr la comunicación y utilización eficaces de los resultados de la evaluación. El contenido se basa en un análisis de la bibliografía de los medios académicos y de organismos de desarrollo internacionales como el UNICEF y el PNUD, así como de organismos donantes bilaterales como el DANIDA, la OCDE, la USAID y los Centros de Control y Prevención de Enfermedades de los Estados Unidos.

II. Evaluación de la calidad de las evaluaciones

Una de las primeras tareas que se deben realizar una vez concluida la evaluación es la diseminación de sus resultados a los posibles usuarios. Sin embargo, es preciso haber determinado antes si la evaluación produjo información oportuna y fidedigna, así como recomendaciones bien fundadas (véase la sexta parte de la Herramienta Número 5, Normas de evaluación). Las evaluaciones deficientes no deben usarse, pero deben analizarse detenidamente los errores cometidos.

III. Diseminación de los resultados de la evaluación

No basta con realizar la evaluación como una simple actividad de reunión de información. También es importante divulgar y comunicar los resultados de la evaluación a los interesados fundamentales y otros destinatarios tan pronto como sea posible y de manera que resulten fáciles de comprender y utilizar. Los resultados se deben divulgar primero a los que están interesados de manera directa en el programa sujeto a

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

evaluación, especialmente a aquellos que tienen la responsabilidad de adoptar decisiones importantes en relación con el programa, y luego a otros posibles usuarios. Además de presentar un informe final, resulta útil organizar reuniones con diversos interesados en las que se empleen distintas técnicas para comunicar los resultados de la evaluación, como presentaciones visuales y exposiciones orales, y ayudar de esa manera a los usuarios a asimilar e interpretar la información. Por ejemplo, el encargado de hacer la exposición (digamos, el evaluador o el coordinador de la evaluación) puede preparar información sobre los hallazgos más importantes de la evaluación y explicar sus consecuencias para la implementación, reorientación, financiación o ampliación del programa, según sea el caso. También se pueden organizar seminarios, talleres de trabajo y discusión en grupo. Ese tipo de sesiones de trabajo ofrecen oportunidades para que los interesados no sólo oigan hablar de los hallazgos de la evaluación, sino para que además los interpreten y elaboren criterios sobre su significado siendo éstas oportunidades de aprendizaje. En algunos casos tal vez valga la pena publicar el informe de la evaluación íntegramente o en versiones abreviadas con miras a su diseminación a un público más amplio (véase el **Recuadro 1**. Canales de diseminación que han de tenerse en cuenta). La facilidad y amplitud de acceso a los resultados de la evaluación aumentan su credibilidad y uso.

Recuadro 1. Canales de diseminación que han de tenerse en cuenta

- Informe escrito detallado
- Resumen analítico, resúmenes de los hallazgos de la evaluación y principales conclusiones
- Folleto sobre las principales enseñanzas y recomendaciones de la evaluación
- Informe anual
- Artículo en un boletín técnico o de organización
- Comunicado de prensa
- Conferencia de prensa
- Proyección ante los medios de información
- Reunión pública, debate público
- Seminario, taller de trabajo y discusión en grupo
- Electrónicos (correo electrónico, la Internet, sitios en la Web)

Es indispensable utilizar distintos canales de diseminación para aumentar el aprendizaje en la organización e intercambiar experiencias entre organizaciones y con públicos más amplios.

IV. Seguimiento

La diseminación de los resultados de la evaluación no garantiza la aplicación de las recomendaciones ni el aprovechamiento de las enseñanzas adquiridas. Es necesario realizar un seguimiento dinámico para que se apliquen las recomendaciones formuladas a los administradores de programas y se incorporen las enseñanzas adquiridas en los procesos futuros de toma de decisiones, como la formulación de un nuevo programa o nuevos proyectos. Al concluir la evaluación constituye una buena práctica que el coordinador

de la evaluación organice una reunión con las personas y las instituciones correspondientes con el propósito de elaborar un plan de implementación basado en las recomendaciones, en el que se fijen plazos y se identifiquen las partes responsables de las medidas de seguimiento (véase el **Recuadro 2**. Utilización de los resultados de la evaluación). Mientras mayor sea el número de interesados que participen en la planificación de las próximas medidas, mayor será la probabilidad de que continúen dando cumplimiento a las recomendaciones de la evaluación. El coordinador de la evaluación deberá supervisar dicho cumplimiento y, de esa manera, fomentar la utilización de los resultados de la evaluación.

Recuadro 2. Utilización de los resultados de la evaluación

Los administradores de programas tienen la responsabilidad de:

- Examinar sistemáticamente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones fundamentales de la evaluación
- Determinar cuáles reciben aceptación y apoyo y cuáles no
- En el caso de la evaluación formativa, determinar si es necesario hacer algún ajuste (por ejemplo, en la estrategia del programa, la matriz del marco lógico o las actividades) para aumentar la eficacia del programa
- Elaborar un plan de ejecución en el que se definan medidas de seguimiento concretas, se identifiquen claramente las partes responsables y se establezcan plazos de cumplimiento
- Supervisar el proceso de cumplimiento

*Fuente: Adaptado de USAID, Performance Monitoring and Evaluation, TIPS
Número 11, 1997.*

Fuentes

Centros de Control y Prevención de Enfermedades de los Estados Unidos. **“Framework for Program Evaluation in Public Health”**, 1999. Se puede encontrar en la siguiente dirección de la Web: <http://www.cdc.gov/eval/over.htm>

Departamento de Salud y Servicios Humanos de los Estados Unidos. Administración para la Infancia, la Juventud y la Familia, **“The Program Manager’s Guide to evaluation”**, 1997.

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

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

OIT. **“Guidelines for the Preparation of Independent Evaluations of ILO Programmes and Projects”**, Dependencia de Evaluaciones, 1997. Se puede encontrar en español, francés e inglés en la siguiente dirección de la Web: <http://www.ilo.org/public/english/bureau/program/guides/evalmenu.htm>

PNUD. **“Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados: Manual para los administradores de programas”**, Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica, Nueva York, 1997.

Preskill, Hallie y Torres, Rosalie T. **“The Learning Dimension of Evaluation Use, New Directions for Evaluation”**, American Evaluation Association, Número 88, invierno de 2000.

Rossi, Michael H., Freeman, Howard E., y Lipsey, Mark W. **“Evaluation – A Systematic Approach”**, sexta edición, Sage Publications, California, 1999.

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

USAID. **“Performance Monitoring and Evaluation – TIPS No. 11: The Role of Evaluation in USAID”**, 1997, Centre for Development Information and Evaluation.

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/>