

23. Los componentes de una evaluación: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad, cobertura y replicabilidad

Andrés Martínez Fernández¹

La evaluación de un proyecto puede realizarse en diferentes momentos dependiendo del objetivo de la misma. Si se quiere saber si será posible o no conseguir los objetivos propuestos por un proyecto que pretende ser ejecutado, hablaremos de una evaluación previa, de calidad del diseño o factibilidad del mismo (procedimiento puesto en práctica por muchas agencias internacionales de cooperación al desarrollo para seleccionar los proyectos a financiar). Si el objetivo de la evaluación es saber qué se está realmente consiguiendo en un proyecto en ejecución, hablaremos de una evaluación intermedia, muy relacionada con el seguimiento de un proyecto. Pero si se quiere saber qué se ha conseguido tras la intervención, se pondrá en marcha una evaluación final, cuyo fin será de rendición de cuentas y control o generación de procesos de aprendizaje para el futuro.

La evaluación de un proyecto debe examinar quiénes o qué grupos se han beneficiado del proyecto, en qué medida (con relación a la situación inicial) y de qué manera, estableciendo relaciones causales entre actividades e impactos con cierto grado de certidumbre o evidencia [204].

El CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo) de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) define la evaluación como una apreciación sistemática y objetiva de un proyecto en curso o acabado, de su concepción, su realización y sus resultados. El CAD propone para ello la determinación de la pertinencia de sus objetivos y de su grado de realización, la eficacia del proyecto, su eficiencia, los impactos que ha producido y las posibilidades de supervivencia en el tiempo (sostenibilidad).

Existe unanimidad al concebir la evaluación como un proceso reflexivo realimentador, de forma que permita obtener recomendaciones prácticas, ya sea para el propio proyecto evaluado o para futuras intervenciones.

¹Universidad Rey Juan Carlos, España

23.1. Los principales componentes de una evaluación

Desde hace años, se ha alcanzado consenso al pensar que los cinco componentes principales o criterios fundamentales de cualquier proceso de evaluación son:

La pertinencia: adecuación del proyecto (de los objetivos del proyecto) a las prioridades de los actores del mismo (entidades financiadoras, autoridades locales y beneficiarios). Significa en sentido amplio un juicio sobre la idoneidad del proyecto en términos de desarrollo. Es importante entender que esas prioridades pueden ser percibidas de forma diferente por cada uno de los actores, y que incluso para cada uno de ellos, esta valoración puede modificarse con el tiempo (ya que el contexto del proyecto puede haber cambiado). La evaluación de la pertinencia nos aportará información sobre si el proyecto debe realizarse, si ha de continuar o si debe ser replicado en otras zonas o en otro momento.

La eficacia: valora si las actividades previstas o realizadas nos conducen o nos han conducido al logro de los resultados propuestos y si éstos son o han sido suficientes para obtener la consecución del objetivo específico. Significa en sentido amplio un juicio sobre si el proyecto ha servido o no para alcanzar el objetivo específico. Es importante entender que un mal diseño de la lógica de intervención (mala definición de objetivos y resultados y sobre todo de supuestos) nos llevará con seguridad a la no consecución de eficacia.

La eficiencia: valora la forma en la que se consumen o se han consumido los recursos (humanos, materiales, financieros y temporales) para conseguir los resultados del proyecto. En un sentido amplio, debemos entender que la evaluación de la eficiencia relaciona resultados (beneficios) con costes, y debe considerar la comparación con otras alternativas que produzcan los mismos resultados con igual o menor coste. Es importante colocar la eficiencia en este tipo de proyectos en el nivel que le corresponde (no es razonable hacer muy eficiente un proyecto no eficaz y menos aún uno no pertinente).

El impacto: valoración de los efectos (previstos o imprevistos, positivos o negativos) del proyecto en la población beneficiaria o en otra, más allá de su objetivo específico. Significa en un sentido amplio un juicio sobre la contribución del proyecto en el objetivo general. Resulta en muchos casos difícil encontrar evidencia demostrada de los cambios en las condiciones de vida de los beneficiarios atribuibles al proyecto, y tanto más difícil, en el corto plazo.

La sostenibilidad: valoración de la contribución del proyecto a la mejora de la situación previamente calificada como negativa, a lo largo del tiempo. Es importante entender que, tal vez, la dimensión más importante de los proyectos de desarrollo tiene que ver con la durabilidad en el tiempo de los efectos del mismo. Hay que asegurar que el impacto del proyecto perdure más allá de la ejecución como tal del mismo, entrando en un régimen permanente de trabajo, integrado en el día a día de los beneficiarios y de las instituciones que se encargan de su control. Uno de los aspectos más importantes para alcanzar la sostenibilidad tiene que ver con

la percepción que los distintos actores tienen del proyecto (su pertinencia, su eficacia, sus impactos) por lo que es importante valorar los procesos de difusión de información del mismo. En el Capítulo 19 de este libro ya se han comentado los factores que condicionan la sostenibilidad, y en posteriores capítulos se detallan los aspectos relacionados con la sostenibilidad técnica, institucional, organizativa y financiera.

Otros dos aspectos importantes a evaluar en un proyecto de estas características es la **cobertura** y la **replicabilidad**. La cobertura debe ser estudiada valorando el porcentaje de población beneficiaria alcanzada (valoración de la tasa), el sesgo de cobertura (identificando si hay homogeneidades en los colectivos no alcanzados) y las posibles barreras de acceso (causantes del sesgo). La replicabilidad de la acción debe ser estudiada para valorar las posibilidades de extender la iniciativa a otras zonas distintas de la de ejecución. Hay que ver si el éxito o el fracaso del proyecto se debe a condicionantes específicos que no vamos a encontrar en otras zonas, o si hay que hacer recomendaciones iniciales (que pueden incorporarse como condiciones previas) para exportar la iniciativa (cada proyecto de desarrollo ha de ser visto como un proyecto piloto).

23.2. Los diferentes tipos y la clasificación de las evaluaciones

Cualquier clasificación está condicionada por criterios subjetivos que con toda seguridad podrán ser discutibles. Aún así, llevar a cabo una clasificación de los tipos de evaluación que podemos encontrar, permite introducir conceptos clave que van a resultar de interés para realizar una buena evaluación de los proyectos.

El primero de los criterios para clasificar los tipos de evaluación podría ser la persona o institución que evalúa. Según quien realiza la evaluación podemos hablar de evaluaciones internas realizadas por personal a cargo del proyecto (más profundas, baratas y rápidas, pero menos objetivas), evaluaciones externas realizadas por expertos en evaluación (especializadas, muy fiables pero en muchos casos caras y poco útiles) y evaluaciones mixtas, realizadas por equipos con personal interno y externo (que si se diseñan bien pueden aprovechar las bondades de las dos anteriores). Las evaluaciones mixtas pueden aportar un conocimiento profundo y rápido del proyecto y del entorno, una fácil accesibilidad al mismo, a la vez que pueden utilizar una metodología potente que asegure la validez y la fiabilidad de la misma.

Si pensamos en un criterio temporal para clasificar las evaluaciones, según el momento en que se realizan, podemos hablar de evaluación *ex-ante* (o *a priori* o de valoración previa o de apreciación, aquella que se realiza antes de iniciado el proyecto para valorar la factibilidad del mismo), evaluación simultánea (o intermedia o concurrente, muy ligada con el seguimiento), evaluación final (o de cierre, que coincide normalmente con el momento de elaboración del informe final) y evaluación *ex-post* (o *a posteriori* o retrospectiva, varios meses o años después de terminado el proyecto, que intenta valorar principalmente el impacto real y la sostenibilidad de la intervención).

Según la naturaleza de la evaluación, podemos hablar de evaluación descriptiva (donde se detalla la situación de los indicadores evaluados sin entrar en valoraciones de causalidad) y evaluaciones explicativas (que mediante diseños más complejos intentan relacionar unos hechos con unos efectos, para poder deducir conocimiento científico que pueda ser extrapolable a otras intervenciones de desarrollo).

23.3. Los fines y las fases de una evaluación

La evaluación constituye un proceso dirigido a analizar de forma sistemática y objetiva un proyecto que va a ser ejecutado (en este caso el fin de la evaluación será el contraste de la calidad del diseño y la verificación de la factibilidad del proyecto), que se está ejecutando (en este caso el fin será la mejora de la gestión del proyecto), o que ha sido ya ejecutado (en cuyo caso nos podemos encontrar que el fin sea de rendición de cuentas y control, o de valoración de impacto o sostenibilidad).

Cualquier proceso de evaluación conlleva al menos las siguientes tres fases:

- Programación de la evaluación: definición de los fines de la evaluación (para qué hacer la evaluación), de los términos de referencia de la evaluación (qué se quiere medir), de la profundidad (cómo se va a medir) y la perspectiva de evaluación (individual, sectorial, social), así como del método (quiénes y cómo van a realizar la evaluación).
- Ejecución de la evaluación: consiste en un trabajo previo de preparación de los instrumentos de medida (hipótesis, indicadores, variables), trabajo de campo (para la recopilación de información), análisis de la información y realización del informe.
- Difusión de la evaluación: una evaluación debe servir para adoptar decisiones que contribuyan a una mejor gestión de las intervenciones presentes y futuras. A este respecto, hay que tener en cuenta que puede haber diferentes audiencias que deberían conocer los resultados de una evaluación (los beneficiarios, los financiadores, las autoridades, etc.). Es normal que se tengan que diseñar diferentes informes y utilizar medios distintos para hacer llegar esta información a los diferentes públicos objetivo.