



**ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y META-EVALUACIÓN
DEL SISTEMA DE EVALUACIONES DE EUROPEAID**

Documento para la Discusión 03-01.

JOSÉ MARÍA LARRÚ

larram@ceu.es

ÍNDICE.

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	EL ACTUAL SISTEMA DE EVALUACIONES DE LAS ACCIONES DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO DE LA U.E.....	5
3.	SÍNTESIS DE LOS INFORMES DE EVALUACIÓN.....	11
3.1	LAS EVALUACIONES ACP.....	12
3.2	LAS EVALUACIONES EN LAS PAÍSES ALA.....	14
3.3	EVALUACIONES CARDS (PAÍSES BALCÁNICOS, EX - PHARE).....	18
3.4	EVALUACIONES MEDA.....	22
3.5	EVALUACIONES TACIS.....	24
3.6	EVALUACIONES SECTORIALES.....	30
3.7	OTRAS EVALUACIONES.....	32
4.	META-EVALUACIÓN.....	35
4.1	CALIDAD Y UTILIDAD DE LOS INFORMES.....	35
4.2	ALGUNOS DILEMAS PARA PENSAR.....	37
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
	ANEXO: RELACIÓN DE INFORMES DE EVALUACIÓN DE EUROPEAID.....	43

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe tiene como objetivo realizar una revisión de los informes de evaluación externa encargados por la Unidad de Evaluaciones de EuropeAid, oficina ejecutora de las acciones programadas desde la Dirección General de Desarrollo de la Comisión Europea. El fin que se pretende es obtener información sobre las buenas y malas prácticas detectadas en las misiones evaluadoras sobre la cooperación al desarrollo comunitaria. Esta información servirá de material para la discusión en un seminario de expertos organizado por el Centro de Estudios de Cooperación al Desarrollo (CECOD)¹.

El trabajo está dividido en cuatro secciones. Tras esta introducción, en la segunda se describe el actual sistema de evaluaciones dentro de la Comisión, que ha sufrido una importante reorganización en los últimos años, en paralelo a toda la reforma administrativa e institucional que vive la Unión para afrontar el proceso de ampliación. Trabajos anteriores como el de Hoebink (1995) se centraron en los sistemas de evaluación de los Estados miembros y no prestaron tanta atención al sistema comunitario, ni obviamente, reflejan los cambios más recientes.

En la tercera sección se realiza la síntesis de los resultados ofrecidos por los informes de evaluación. Se han revisado todos los sumarios disponibles en el sitio web de la Unidad de Evaluaciones (que se listan en el apéndice final) y se han consultado los informes finales que suscitaban más interés por la novedad de los resultados ofrecidos en los sumarios. Las apreciaciones y valoraciones sobre la calidad de la cooperación al desarrollo comunitaria existentes no han seguido este enfoque ni estas fuentes (Tejada 1997; Montes et al. 1998; Sotillo 2000; Bossuyt et al. 2000; House of Commons 2000 y 2002; Lehtinen 2001 y 2002; Dearden 2002; van Reisen 2002 entre otras), por lo que detectar los puntos fuertes y débiles de la ayuda comunitaria basándose en los propios informes de evaluación será un material que permitirá potenciar el proceso de retroalimentación del ciclo evaluativo comunitario.

El cuarto epígrafe afronta una metaevaluación organizada en dos partes. En la primera se valoran la calidad y utilidad de los informes de evaluación y se presentan algunas líneas de investigación futura, sobre todo en el ámbito de la retroalimentación, que no se pueden desarrollar con la información disponible en la web, sino que requerirían encuestas al personal directamente responsable de hacer que las recomendaciones ofrecidas en los informes sean utilizadas en la toma de decisiones futuras. En la segunda parte de la metaevaluación se plantean algunos dilemas de dimensión más macro o general sobre la política de cooperación al desarrollo europea, y extensibles a otras agencias financiadoras y responsables de la evaluación, como la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo o la Oficina de Planificación y Evaluación de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional Para Iberoamérica, así como en los departamentos de proyectos y

¹ www.cecod.net

evaluaciones de la cooperación descentralizada y ONGD de la cooperación española. Una buena manera de aprender y de convertir las organizaciones de ayuda en organizaciones de aprendizaje, es aprender de los éxitos y errores ajenos (Larrú 2002), sobre todo cuando la práctica evaluativa de la ayuda española es tan escasa y limitada. Es deseo del CECOD contribuir con esta investigación a este fin y a que la ayuda española y comunitaria aumenten en calidad y excelencia de forma continua. Sin duda, los pobres, que son los socios en esta relación cooperativa, por tanto entre iguales, se lo merecen por su estado de vulnerabilidad y necesidad.

2. EL ACTUAL SISTEMA DE EVALUACIONES DE LAS ACCIONES DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO DE LA U.E

La evaluación de las acciones de cooperación al desarrollo se realiza actualmente por la Unidad 6 de la dirección H (Asuntos Generales) de la oficina EuropeAid. El fin fundamental de las evaluaciones es aportar conocimientos precisos sobre el nivel de pertinencia, eficacia e impacto que la ayuda comunitaria genera en el desarrollo de los destinatarios de la ayuda².

Antes de la reforma organizativa de la comisión, cada dirección general vinculada con las acciones de desarrollo (la DGla con los programas TACIS y PHARE, la DGIb con los países ALA, y la DGVIII para los ACP) tenía sus propias unidades de evaluación. Tras la unificación en el Servicio Común de Relaciones Exteriores, las tres unidades se fusionaron en una sola y cuando entró en funcionamiento EuropeAid el 1 de enero de 2001, la organización quedó como muestra la Figura 1. Para asegurar la independencia de sus acciones, reporta directamente a la junta directiva de EuropeAid. Según lo previsto, esta reforma estará culminada en 2004.

Según su contenido y alcance, la Unidad 6 realiza siete tipos de evaluación: las políticas, programas, estrategias de países y regiones, sectoriales, temáticas, instrumentales y de líneas presupuestarias. Como se ve, no evalúa los proyectos, pues ésta es misión de los gestores de los programas operativos, tanto en Bruselas como en la delegaciones descentralizadas. Además, la Unidad 6 realiza los informes de síntesis de los hallazgos y sugerencias emanadas de las distintas evaluaciones y se encamina hacia un nivel mayor de alcance que consiste en apreciar la coherencia de las políticas comunitarias con la de cooperación al desarrollo. El impulso que recibieron las tres “C” (complementariedad, coherencia y coordinación) en las conclusiones del Consejo de desarrollo del 21 de mayo de 1999, ha hecho que el personal de la Unidad de Evaluaciones se ponga en contacto más estrecho con los equipos y unidades de evaluación de los Estados miembros, así como con el grupo de trabajo de evaluaciones del CAD, de forma que se quieren potenciar evaluaciones conjuntas entre todos estos organismos que tienen a la evaluación como misión común.

Hasta la consolidación de la reforma organizativa, la Unidad 6 también supervisa la calidad de las evaluaciones ex ante que realiza el “Grupo de Apoyo a la Calidad” (QSG en sus siglas inglesas), así como elabora los términos de referencia de las evaluaciones y crea los equipos de consultores y expertos evaluadores. La principal misión del QSG es asegurarse de la calidad de la identificación y formulación de los proyectos aprobados.

También existe un “Grupo Interservicios de Apoyo a la Calidad” (*Inter-Service Quality Support Group, i-QSG*) cuyo alcance evaluativo (ex ante) son los programas, en vez de los proyectos. También tiene el encargo de armonizar y mejorar progresivamente la calidad de la programación, incluyendo los hallazgos de las evaluaciones realizadas.

² EuropeAid (2001a).

El alcance geográfico de las evaluaciones de la Unidad de Evaluación es todo el mundo, excepto los países PHARE o de ampliación que son supervisados por la propia Dirección General de Ampliación.

Al ser el objetivo de las evaluaciones generar un sistema de aprendizaje de los éxitos y errores cometidos para mejorar de forma continua las acciones de la cooperación al desarrollo de la Unión, la mayoría de las evaluaciones son *sumativas* (Scriven 1967, 1988) es decir tratan de apreciar los impactos finales de acciones terminadas. No obstante, también se realizan evaluaciones *formativas*, es decir cuando las acciones aún no están terminadas o cuando se busca la revisión de algunas de las políticas, programas o proyectos en curso porque se está planteando cómo orientar y mejorar su continuidad.

Finalmente, debe mencionarse el Informe Anual que desde 2001 está elaborando la Comisión para rendir cuentas al Consejo y al Parlamento y del que ya existen las ediciones correspondientes a los ejercicios de 2000 y 2001. El de 2001 ha recibido numerosos elogios así como líneas de mejora en el Consejo de Asuntos Generales y Relaciones Exteriores de 18 de noviembre de 2002³.

Según lo expuesto hasta aquí, es claro que no es mandato de la Unidad de Evaluación realizar el seguimiento de las acciones ni las auditorías financieras, pero sí que es el órgano al que se le ha encomendado todo el proceso de retroalimentación y puesta en práctica de las recomendaciones y mejoras de que las evaluaciones dan cuenta. Estas enseñanzas deben ser incorporadas en los Documentos de Estrategia de País (*Country Strategy Papers*).

El calendario y la estrategia de evaluaciones para el periodo 2002-2006 está normado en los documentos de la Unidad de Evaluaciones del 19 de noviembre de 2001⁴, disponibles en su sitio web⁵.

El presupuesto comunitario de 2002 destinó a la partida de "coordinación y evaluación de la ayuda" (línea B7-651) 18.18€ millones y en 2003 está previsto un aumento hasta los 20.6€ millones.

La duración de cada evaluación está estimada entre 6 y 18 meses⁶ y su coste varía en función del alcance y extensión de la misión, pero se buscan consultores de máxima calidad remunerados a precio de mercado⁷.

³ Entre otras mejoras se propone un enfoque más conciso (el COM (2002) 490 final, correspondiente al ejercicio 2001 tiene 289 páginas) y analítico, que incluya un juicio sobre el valor añadido de todas las líneas horizontales del presupuesto y se desarrollen más ampliamente las siguientes áreas: el impacto sobre la reducción de la pobreza a nivel global y regional y sobre cada una de las seis prioridades de la Unión en cooperación al desarrollo; que se incluya una valoración sobre la contribución de las acciones comunitarias al logro de los Objetivos del Milenio; se de cuenta de las principales conclusiones y recomendaciones emanadas de las evaluaciones de los proyectos; valoración en materia de coherencia-coordinación-complementariedad; debilidades identificadas y propuestas para su corrección; información sobre la discrepancia entre compromisos y desembolsos en las líneas presupuestarias y los programas; que contenga un resumen ejecutivo; y que de una perspectiva para los años venideros.

⁴ EuropeAid(2001b) págs: 7-10.

⁵ <http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/index.htm>

⁶ EuropeAid(2001b) pág.2.

⁷ El umbral se sitúa entre los 400-900 €, según la categoría del consultor.

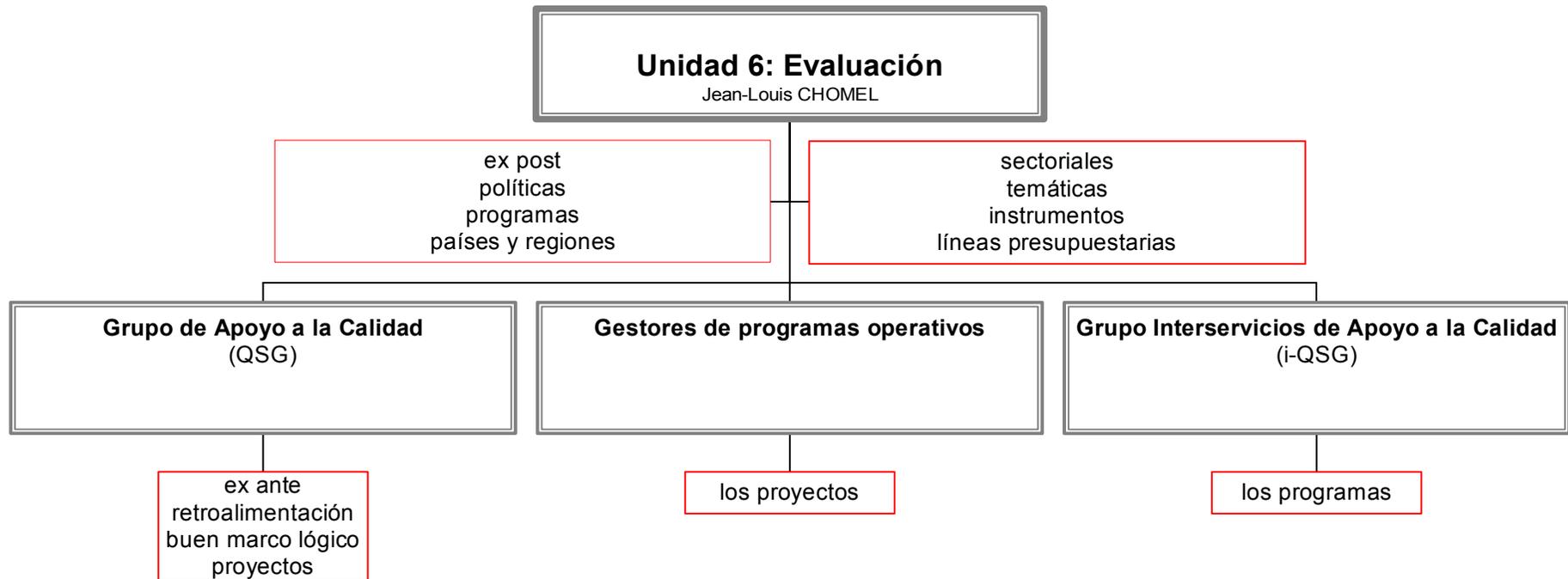
La retroalimentación o difusión de los hallazgos obtenidos en las distintas evaluaciones es materia que realiza el Grupo Interservicios de Apoyo a la Calidad en el cual también participa el Jefe de la Unidad de Evaluación. En la mayoría de las evaluaciones se organiza un seminario de difusión al que acuden representantes de los servicios afectados, la dirección y algunos especialistas en la materia objeto de la evaluación. También hay casos en los que los informes se discuten en foros con representantes de los Estados miembros, pero no de los receptores.

Además existe la llamada "ficha contradictoria". Esta hoja compara en tres columnas las recomendaciones y hallazgos de la evaluación, las respuestas y comentarios a las mismas de los servicios afectados y en qué medida se han observado dichas recomendaciones con posterioridad.

La difusión de los textos de todos informes se hace a través de la página web de EuropeAid en su sección de evaluación ([http://europa.eu.int\(comm/europeaid/evaluation/index.htm](http://europa.eu.int(comm/europeaid/evaluation/index.htm)).

Figura 1. Organización del sistema de evaluación de la cooperación comunitaria al desarrollo.

EuropeAid: Dirección H Asuntos generales



INFORME ANUAL DE LA COMISIÓN AL CONSEJO Y AL PARLAMENTO EUROPEOS.

Fuente: Elaboración propia.

RECUADRO 1

CONCLUSIONES DE LAS EVALUACIONES DE 2001⁸

Se realizaron un total de 18 evaluaciones en cuatro áreas diferentes:

- a) Derechos humanos, buen gobierno y democracia: 4 evaluaciones.
- b) Cooperación económica: 4 evaluaciones.
- c) Reducción de la pobreza: 3 evaluaciones.
- d) De países o regiones: 7 evaluaciones.

PRINCIPALES RECOMENDACIONES:



Derechos humanos, buen gobierno y democracia⁹:

1. Que la Comisión defina mejor las fronteras de los derechos humanos y logre que todas las unidades dentro de ella dedicadas al mismo tema lo entiendan unívocamente.
2. Limitar las prioridades de las líneas presupuestarias dedicadas a derechos humanos.
3. Establecer objetivos nacionales y regionales en la materia, para mejorar la complementariedad con los Estados miembros, ONGs y otros organismos.



Cooperación económica:

1. El concepto y el contenido de este tipo de cooperación evoluciona y se aplica de maneras muy diferentes según el tiempo y las regiones geográficas.
2. La elección de los instrumentos para realizar esta cooperación es dispersa y mal articulada.
3. Es importante crear un "entorno más propicio" para el desarrollo del sector privado.



Reducción de la pobreza:

1. La cofinanciación con ONGs es un factor de éxito de la política, aunque el abanico de acciones financiables por su línea presupuestaria es demasiado amplio.
2. La Ayuda Alimentaria y la Seguridad Alimentaria han adquirido mayor importancia política, pero se gestiona con mucho retraso por falta de capacidad.
3. La educación en los países ACP ha avanzado, pero no hay ningún esfuerzo por vincular estas acciones con las estrategias nacionales de reducción de la pobreza.



Evaluaciones de países y regiones:

1. Es necesaria una mayor armonización de las estrategias y programaciones (a eso tiende el i-QSG).
2. Hay que reforzar la vinculación e información entre los distintos niveles: entre los de Bruselas y con las Delegaciones.
3. La calidad de los análisis políticos y socioeconómicos es buena, pero no siempre se tienen en cuenta en la programación de las acciones.
4. La Comisión suele mantener el discurso de ayuda al refuerzo de las capacidades locales (sean gubernamentales o de la sociedad civil), pero se desaprovechan muchas ocasiones para hacerlo.
5. Los programas locales no reflejaron a veces la prioridad suprema que tenía el alivio de la pobreza.
6. Los procedimientos de las Delegaciones suelen ser demasiado engorrosos y burocratizados.
7. Los enfoques por sectores han funcionado mejor que los proyectos. De esto se deduce que hay más flexibilidad en los enfoques sectoriales para seleccionar sólo aquellos cuyo impacto se prevé más probable.
8. Aunque la coordinación con los Estados miembros ha mejorado, es necesario incrementarla con el FMI y el Banco Mundial.

⁸ Fuente: COMISIÓN (2002). COM (2002) 490 final. Informe Anual 2001.

⁹ Esta evaluación alimentó el documento COM (2001) 252 final, de 8 de mayo, sobre el papel de la UE en la promoción de los derechos humanos y la democratización en los Terceros Países.

En resumen, las evaluaciones revelaron la necesidad de centrarse en tres aspectos a mejorar:

- Delimitar y definir mejor los objetivos de las acciones.
- Contar con una financiación más flexible, no dependiendo de las líneas presupuestarias que atienden a un solo tipo de acción.
- Simplificar los procedimientos administrativos.

3. SÍNTESIS DE LOS INFORMES DE EVALUACIÓN.

En este apartado se realiza una síntesis de los principales hallazgos derivados de los informes de evaluación, es decir una *evaluation synthesis* más que una metaevaluación (que se ofrece después) como bien distingue Bustelo (2002). Mientras que la metaevaluación es una “evaluación de las evaluaciones realizadas” juzgando su calidad, la síntesis evaluativa trata de detectar el común denominador de los informes elaborados.

Como se recoge en la Tabla 1, el total de evaluaciones disponibles hasta la fecha (marzo 2002) en la página web de EuropeAid es de 182, ofreciéndose los informes desde 1997.

Tabla 1. Informes de evaluación

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total	%
ACP	31	40	13	11	4	1	100	54,95
ALA	0	1	3	4	1	1	10	5,49
CARDS (exPhare)	2	6	6	4	2	0	20	10,99
MEDA	1	1	5	0	2	0	9	4,95
TACIS	3	6	6	11	2	0	28	15,38
SECTORIAL	1	1	0	2	2	5	11	6,04
OTRAS	0	0	1	2	0	1	4	2,20
Total	38	55	34	34	13	8	182	
%	20,88	30,22	18,68	18,68	7,14	4,40		

Fuente: EuropeAid

La cooperación con los países ACP ha sido la más evaluada, con un total de 100 informes disponibles que representan más de la mitad, seguida de la cooperación del programa TACIS (*Technical Assistance Programme for the Commonwealth of Independent States*) creado en 1991 y destinado a las economías en transición desde un modelo de planificación central a uno de mercado. Hay 28 informes disponibles, concentrándose los exámenes en torno al año 2000, es decir, casi una década después de su puesta en funcionamiento. A continuación, el programa de ayuda a los países CARDS o de la región balcánica, antiguo programa PHARE, tiene 20 evaluaciones, la mayoría de tipo país o sectorial, especialmente el energético. Le siguen los informes de la cooperación sectorial, que representa un 6% (11 informes), casi a la par que las evaluaciones de la cooperación con países de América Latina y Asia (10 informes) y la cooperación MEDA (9 informes). Las menos numerosas son las agrupadas en el epígrafe “otras” en las que se ofrecen los informes sobre ayuda humanitaria, cooperación con las ONGD, cooperación descentralizada y lucha contra las drogas.

Temporalmente, el mayor número de informes se publicó en 1998 (55 informes), descendiendo desde entonces hasta las 8 misiones evaluadoras encargadas en 2002. En esta evolución puede advertirse el esfuerzo de reforma interna emprendido en 2000, pues se pasó de más de 30 informes al año en los años anteriores a tan sólo 13 en 2001.

A continuación se analizan los informes disponibles, siguiendo la estructura espacial de la propia EuropeAid, para detectar las buenas prácticas recogidas en esta amplia documentación, así

como las principales advertencias y recomendaciones de mejora. El objetivo es proporcionar una síntesis que sirva de base de conocimiento generado en las evaluaciones, contrastándolo con los dos informes anuales que ha comenzado a producir la Comisión desde 2000. Posteriormente se analizará la eficiencia del proceso de retroalimentación dado a estos informes, intentando juzgar si realmente son útiles y se utilizan en la elaboración de nuevos textos legales, estrategias de desarrollo o diseño de nuevos proyectos y programas.

3.1 LAS EVALUACIONES ACP.

Es conveniente recordar que al finalizar el primer tramo del Acuerdo decenal de Lomé VI (1990-2000) en 1995 y teniendo que renovar las aportaciones al FED VII, la Comisión realizó un profundo estudio evaluativo sobre el programa de cooperación al desarrollo más tradicional de la Unión: la cooperación con los países África-Caribe-Pacífico. Esta revisión dio lugar al *Libro Verde sobre las relaciones entre la Unión Europea y los países ACP en los albores del siglo XXI*¹⁰.

El 71% de las evaluaciones disponibles se realizaron en los años 1997-98 y, tras la puesta en marcha del Acuerdo de Cotonú en 2000, sólo se han hecho 5 informes.

Tabla 2. Informes sobre la cooperación ACP.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Nº Evaluaciones	31	40	13	11	4	1	100
Centradas en un país	15	24	11	6	3	0	59
Varios países	16	16	2	5	1	1	41
Un instrumento*	15	18	7	4	0	1	45
Un programa no financiero**	10	15	4	3	0	0	32
Un programa financiero***	5	5	0	0	0	0	10
Una política****	1	2	0	1	1	0	5
Una estrategia-país	0	0	2	3	3	0	8

* proyecto o acción en un solo sector

** acción en varios sectores

*** ajuste estructural, apoyo a las exportaciones (STABEX o SYSMIN)

**** comercial, derechos humanos, revisión general de la ayuda a una zona o grupo de países (PMAs...)

Fuente: EuropeAid.

Como puede apreciarse en la Tabla 2, desde un criterio geográfico han predominado las evaluaciones centradas en un solo país (59 informes) frente a un enfoque más regional (41 informes). Las últimas misiones han analizado las estrategias de países como Sudáfrica y Senegal en 1999, la República Dominicana, Papúa Nueva Guinea y Mozambique en 2000, Burkina Faso, Namibia y Uganda en 2001, mientras que las evaluaciones de los años 1997-98 eran más transversales geográficamente hablando.

¹⁰ Comisión (1997). Véase un comentario a sus principales conclusiones y recomendaciones en Goded y Larrú (2001:71-72).

En cuanto al objeto analizado, han predominado las evaluaciones a instrumentos concretos de cooperación o a acciones en un solo sector (44% de los informes), seguidos de la valoración de programas multisectoriales (32%) y de los programas financieros como el apoyo al ajuste estructural y los instrumentos de estabilización de ingresos por exportaciones de productos básicos (STABEX) o mineros (SYSMIN) que representan el 10% de los informes.

Además se han evaluado cinco políticas: el apoyo a los PMA (1997), la comercial y de ayuda al desarrollo en 1998, derechos humanos y democracia en 2000 y la cooperación con los países de habla portuguesa en 2001.

Dada la amplitud de los informes y que el Acuerdo de Cotonú supone un cambio profundo en la manera de entender la asociación mutua entre la Unión Europea y los países ACP, en este estudio se ha optado por centrarse en la detección de las buenas prácticas y puntos débiles identificados en los años en los que se está trabajando bajo este nuevo Acuerdo.

La evaluación de 2002 ha tenido como objeto el apoyo institucional dado a los gestores del FED. En ella se juzga positivamente la relevancia, eficiencia e impacto del proceso de descentralización con la constitución de Oficinas de Apoyo Nacional y Delegaciones Regionales, pero se detecta fallo en que el salario del personal descentralizado no corre a cargo del propio FED y que no hubo medios para medir el nivel de sostenibilidad institucional y la financiera no se ve factible.

De forma general, el *Informe Anual 2001* de la Comisión (2002) se hace eco del esfuerzo de supervisión que se está realizando sobre las acciones de desarrollo en los países ACP. Durante 2001 se visitaron 173 proyectos en 23 países, con un predominio de los destinados al sector "Infraestructura y servicios económicos" (36%) en la terminología del CAD, y una nota media de 2.55 (en una escala de 1 a 4) sobre una media global de 2.5 puntos.

La información levantada por las evaluaciones detecta fortalezas en lo relativo a la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad medioambiental de las acciones, mientras que son debilidades la eficacia (logro de los objetivos específicos), la pertinencia (proyectos poco oportunos) y la sostenibilidad económica¹¹.

También se llama la atención sobre la necesidad de mejorar la complementariedad de las acciones de ayuda entre los Estados miembros y el obvio intercambio de información que ello supone, especialmente en el contexto de la introducción de un "programa renovable" como pretende Cotonú.

¹¹ Siguiendo la terminología del CAD, los criterios de evaluación a considerar son la pertinencia o verificación de si lo realizado responde a las necesidades de los beneficiarios; la eficacia o logro de los resultados y el objetivo específico pretendido; la eficiencia o la medida en que los recursos se han convertido económicamente en resultados; impactos o efectos a largo plazo positivos y negativos, directos e indirectos, pretendidos o no; sostenibilidad o grado en que los beneficios permanecen una vez retirada la ayuda. Véase el glosario trilingüe de CAD (2002).

3.2 LAS EVALUACIONES EN LOS PAÍSES ALA.

Como puede apreciarse en la Tabla 3, las evaluaciones realizadas en la región de América Latina y Asia han sido mucho menos numerosas que las ACP, siendo éste un indicador indirecto de la menor importancia relativa de esta región en la cooperación comunitaria.

Un dato que sobresale del análisis cualitativo superficial de los informes disponibles es que predominan claramente las evaluaciones regionales frente a las de país. Los temas también son generales, sorprendiendo que en cuatro años haya cuatro informes muy semejantes: en 1999 se realizaron *Evaluación de la Cooperación Regional de la Comisión en América Latina* y la *Evaluación de la ayuda al desarrollo de la UE a los países ALA*, mientras que en 2001 se llevó a cabo la *Evaluación de la Cooperación Económica entre la Comunidad Europea y sus estados socios en Asia y América Latina* y en 2002 se publica el informe *Evaluación sobre el Reglamento ALA, 443/92*.

Tabla 3. Informes sobre la cooperación ALA.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Nº Evaluaciones	0	1	3	4	1	1	10
Centradas en un país				2			2
Varios países		1	3	2	1	1	8
Un instrumento*		1					1
Un programa no financiero**			2	1	1	1	5
Un programa financiero***			1	2			3
Una política****							0
Una estrategia-país				1			1

* proyecto o acción en un solo sector

** acción en varios sectores

*** ajuste estructural, apoyo a las exportaciones (STABEX o SYSMIN)

**** comercial, derechos humanos, revisión general de la ayuda a una zona o grupo de países (PMAs...)

Fuente: EuropeAid.

Por lo que se refiere a países sólo se han realizado dos evaluaciones específicas, una general sobre la cooperación con Nicaragua y otra sobre los microcréditos en Bangladesh. Además de este instrumento financiero, han sido evaluados el ECIP (instrumento de promoción de inversiones conjuntas) y la línea presupuestaria correspondiente a la ayuda a personas desarraigadas. El instrumento evaluado fue la cooperación en materia forestal (en 1998) y los programas no financieros fueron las cuatro evaluaciones generales ya citadas y la cooperación sanitaria (en 2000).

Considerando ahora *los criterios de evaluación*, en todas las misiones encomendadas se ha querido apreciar el impacto. La mayoría de los informes incluyen valoraciones de la eficacia y la eficiencia, mientras que sólo se apreció la sostenibilidad en el 30% de las evaluaciones (las sectoriales y la de Nicaragua).

Tabla 4. Criterios de evaluación en los informes ALA

Criterio	Informes
Impacto	10
Eficacia	8
Eficiencia	7
Pertinencia	4
Sostenibilidad	3

Fuente: EuropeAid.

El Informe Anual 2001, se hace eco de 78 visitas a proyectos en Asia en 12 países, obteniendo una nota media de 2,77 puntos frente a la media de 2,5. Los puntos fuertes en Asia son la eficacia y el impacto, destacando los sectores de tecnología y medioambiente y se logran fuertes impactos secundarios no previstos en los proyectos. Por el contrario, la eficiencia económica y la pertinencia de las acciones aparecen como los puntos más débiles. *Asia es la región con notas más altas en todos los criterios de evaluación* (Comisión 2002:255).

En América Latina, se visitaron 80 proyectos en 13 países, con una valoración media de 2,69 puntos. El punto fuerte señalado por el Informe fue la eficacia, mientras que la eficiencia y la dimensión medioambiental fueron percibidos como puntos débiles.

En cuanto al contenido de *las recomendaciones de los informes*, éstas se centran en los siguientes aspectos:

- El Reglamento 443/92 para las acciones ALA se mostró poco útil en su dimensión estratégica ya que pronto se introdujeron cambios en él (1994 para Asia y 1995 para la cooperación con América Latina). Se recomienda por tanto que el nuevo Reglamento (actualmente en fase de elaboración) no contenga aspectos estratégicos y se centre únicamente en los legales. Para la estrategia son útiles los Programas País y las Estrategias Regionales¹².
- En general se detecta mucha dispersión en las acciones y fondos insuficientes para el número de pobres de esta extensa región. Las partidas presupuestarias no tienen apenas coordinación y el apoyo presupuestario directo es recomendado por encima de los

¹² Ya se cuenta con las Estrategias Regionales 2002-2006 de la Comunidad Andina, América Central, Asia Central, Latinoamérica y MERCOSUR. En abril de 2003 había 17 países Latinoamericanos con estrategia país y 15 asiáticos.

proyectos, dado su mayor potencial de impacto macroeconómico y sectorial. La poca capacidad de prever los fondos determinados en el presupuesto anual, resta mucho impacto potencial a esta política.

- Se critica que el criterio de localización de fondos preferente sea la renta per capita y no se complete con otros como la capacidad de absorción de ayuda del país, el número de pobres o el compromiso del gobierno receptor en luchar contra la pobreza de manera efectiva. En la ficha contradictoria, la Comisión alega que la localización se realiza teniendo en cuenta el PNB, la población, número de pobres, capacidad de absorción y otras consideraciones políticas del país beneficiario.
- El seguimiento general de las acciones adolece de debilidades y se recomienda que se contraste con indicadores coherentes y bien contruidos a nivel sectorial.
- Se recomienda mayor compromiso en la rendición de cuentas y la transparencia. La Comisión alega en al ficha contradictoria que ya publica numerosa información a través de la web, que mantiene frecuentes contactos con las delegaciones y que en el Informe Anual se rinde puntual cuenta de las acciones de los programas ejecutados en cada región.

De forma más breve, el resto de los informes se centra en los siguientes aspectos:

- La evaluación sobre la Cooperación Económica (Reglamento 443/92) reconoce un bajo impacto debido a la confusa clave de orientar las acciones bajo el principio de “interés mutuo”. La mayoría de los proyectos han sido de asistencia técnica basada más en los intereses del donante con muy bajos niveles de sostenibilidad. Por el contrario, los proyectos de incentivos a la inversión que han contenido una transferencia de tecnología se revelan como los de mayor éxito, impacto y sostenibilidad. Se recomienda reconsiderar el principio de interés mutuo y separar las acciones de ayuda al desarrollo de los programas de cooperación cultural¹³.
- Respecto a la evaluación del sector sanitario en América Latina, el informe reconoce una alta pertinencia, eficacia y sostenibilidad financiera si el gobierno local se compromete a financiar los gastos corrientes. Sin embargo el programa ha sido débil en la eficiencia por retrasos en los pagos y la falta de flexibilidad en la gestión de los fondos. Se reconoce la imposibilidad de medir el impacto debido a la falta de información local y se recomienda fortalecer la dimensión de género, la transferencia de conocimientos y el fortalecimiento de las instituciones, sobre todo en el nivel descentralizado de la gestión.
- La evaluación del Reglamento 443/97 sobre ayuda a las personas desarraigadas durante 1997-99 reconoce su validez general y considera adecuada este tipo de ayuda. Recomienda flexibilizar los procedimientos, un diálogo más cercano con los socios y otros agentes (ACNUR, Cruz Roja,

¹³ Se reconoce el derecho de la Comisión a la promoción cultural europea en la región ALA, pero de forma separada a la cooperación al desarrollo. Esta recomendación resulta de particular interés para España que ha emprendido una creciente financiación de acciones de promoción cultural bajo el presupuesto de ayuda al desarrollo.

ONGs) y una mayor atención a las cuestiones de género. Es importante continuar haciendo análisis políticos y fortalecer el seguimiento.

- Los siete proyectos de microcréditos en Bangladesh son valorados de forma positiva aunque reconocen que hay un negativo sesgo de cobertura hacia los más pobres que no tienen acceso a los mismos. Los beneficiarios fueron siempre mujeres. Las recomendaciones principales se centran en que la ejecución sea a través de las ONGs que reflejan una gran experiencia en la gestión de este instrumento, que el tipo de interés no esté subsidiado y que se diversifiquen las actividades de generación de ingresos de los proyectos emprendidos con dichos créditos.
- La evaluación de la cooperación en Nicaragua se juzga adecuada y con una alta contribución a la pacificación y rehabilitación del país tras el largo periodo de inestabilidad que vivió la nación en la década de los '80. Se recomienda cambiar la clave del interés mutuo como eje de las acciones por un enfoque sectorial que refuerce la cooperación descentralizada horizontal, así como concentrar las acciones (sobre todo las de las ONGs de muy pequeño alcance) para lograr un mayor impacto. La falta de flexibilidad en los procedimientos vuelve a señalarse aquí también, así como un déficit de coordinación entre los donantes (incluidos los Estados miembros).
- El ECIP (*European Community Investment Partners*) creado en 1998 para promover las "empresas conjuntas" (*joint ventures*) de tamaño pequeño y mediano en las regiones ALA, MEDA y Suráfrica, se juzga de forma positiva ya que ha creado 28.000 empleos a través de los 353 proyectos financiados. Pero aunque la idea y pertinencia se valoran bien, se reprocha la ineficiencia de la Comisión en su apoyo (el coste administrativo es estimado en el 7,4% del total del préstamo). Se recomienda su continuidad, si bien con una reestructuración de sus componentes (especialmente la Facilidad 3 de préstamos equitativos y la de asistencia técnica) que hagan que el instrumento esté más centrado en las necesidades reales de sus demandantes.
- La evaluación de la ayuda a los países ALA durante el periodo 1986-95, llevada a cabo en 1999 bajo una muestra de 14 proyectos en 4 países, reconoce la alta pertinencia y logro de los objetivos de las acciones, pero encuentra bastantes problemas de sostenibilidad (sólo el 30% de los proyectos). La gestión de la Comisión se juzga débil sobre todo por la falta de estrategias conjuntas a nivel país, la baja calidad del diseño de los proyectos, la rigidez en la implementación, el débil seguimiento de las acciones y la falta de coordinación. El informe reconoce muchos de los cambios habidos en la gestión comunitaria desde 1995 aunque no se pronuncia sobre su efecto global por su cercanía temporal.
- Por último, la evaluación de la cooperación regional en América Latina realizada en 1999, revisó los programas horizontales AL-Invest, ALFA, URBAL y ALURE. El juicio es convergente con los anteriores resúmenes en alabar la pertinencia y la eficacia de los programas, pero reconoce que son poco visibles y no se identifica a la UE como actor promotor y financiador de las acciones. La principal recomendación es su continuidad justificada en la importancia que tiene para el continente el apoyo a los procesos de integración regional.

En resumen, las evaluaciones ALA presentan como fortalezas la pertinencia y eficacia de las acciones, pero tienen como principal debilidad la burocratización, la rigidez presupuestaria y la falta de coordinación de los proyectos y programas, tanto entre las diversas líneas presupuestarias de la Unión como con las llevadas a cabo por los Estados miembros de forma bilateral.

3.3 EVALUACIONES CARDS (PAÍSES Balcánicos, EX – PHARE¹⁴).

Tabla 5. Informes sobre la cooperación CARDS.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Nº Evaluaciones	2	6	6	4	2	0	20
Centradas en un país		1			2		3
Varios países	2	5	6	4	0		17
Un instrumento*				1			1
Un programa no financiero**	2	4	6	3			15
Un programa financiero***		1					1
Una política****							
Una estrategia-país		1			2		3

* proyecto o acción en un solo sector

** acción en varios sectores

*** ajuste estructural, apoyo a las exportaciones (STABEX o SYSMIN)

**** comercial, derechos humanos, revisión general de la ayuda a una zona o grupo de países (PMAs...)

Fuente: EuropeAid.

De las 20 evaluaciones realizadas en los países CARDS, tan sólo 3 (15%) se han realizado en un país (Bosnia-Herzegovina, Albania y Macedonia) mientras que la mayoría son de ámbito regional. Catorce misiones han evaluado programas; en general aspectos parciales del antiguo programa PHARE como el programa de apoyo a la democracia, el de banca, cooperación fronteriza y de aduanas, fortalecimiento de la administración pública, energía y medio ambiente, reforma agrícola, transportes, telecomunicaciones y reformas del mercado de trabajo. El programa financiero evaluado fue el llevado a cabo por el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) en 1999. El instrumento evaluado fue el apoyo a la seguridad nuclear en las zonas PHARE Y TACIS.

En el bienio 1998-99 se llevaron a cabo el 60% de las evaluaciones.

Al ser predominantes las evaluaciones de programas, los criterios de evaluación más tenidos en cuenta han sido la eficacia, eficiencia e impacto.

El *Informe Anual 2001*, se hace eco de la entrada en vigor ese año de los tres pilares de la cooperación con estos países: los acuerdos de estabilización y asociación (completados y firmados con Macedonia y Croacia, y en proceso los de Albania, Bosnia y Herzegovina y la Rep. Yugoslava); las preferencias comerciales unilaterales (acceso cuasi-libre a las exportaciones de estos países a los Estados miembros desde noviembre de 2000) con el objetivo último de crear una red de acuerdos de

¹⁴ En este apartado las referencias a "los 10 países PHARE" comprende a los Estados candidatos originalmente beneficiarios de este programa: Estonia, Lituania, Letonia, Polonia, Rep. Checa, Eslovaquia, Eslovenia, Hungría, Rumania y Bulgaria.

libre comercio; y la ayuda financiera (4,65 millones de € para el periodo 2000-06)¹⁵. Además existen estrategias de cooperación nacional 2000-06 con cinco países (Albania, Croacia, Yugoslavia, Macedonia y Bosnia-Herzegovina) y una estrategia regional para el mismo periodo. El Reglamento 2666/2000 es el que rige esta cooperación. Con todos estos instrumentos, la mejora en la programación de la ayuda ha sido notable. La ejecución, por su parte, se beneficia del buen hacer de la Agencia Europea para la Reconstrucción desde su creación en febrero de 2000¹⁶.

Durante 2001 fueron sometidos a seguimiento 12 proyectos en dos países, siendo los sectores más evaluados las infraestructuras y servicios económicos (76%). La nota media de gestión fue de 2,28 puntos (frente a la de 2,5 como global de la ayuda comunitaria). Donde más fortaleza demostró esta cooperación fue en la eficacia, el impacto y la sostenibilidad, siendo muy significativo también el factor de la adecuación sociocultural, que incluye la participación de los beneficiarios en las gestiones de los proyectos. Frente a estos éxitos, la pertinencia y la eficacia fueron los que peor desempeño mostraron, en línea con las características generales de la ayuda europea.

Los informes de las distintas evaluaciones ofrecen los siguientes aspectos a destacar:

La ayuda a través de las Estrategias País de Macedonia y Albania han sido fuertemente criticadas. Ambas son las últimas evaluaciones de impacto realizadas y resaltan fallos de coordinación de la ayuda con el resto de donantes y en general, muy poca participación de la población local, sea a través del apoyo a organizaciones de la sociedad civil o sea a través de la consulta previa sobre los programas a implementar. Los proyectos agrícolas se valoran de muy bajo impacto en ambos países y se señala la prioridad que debe tener en las futuras Estrategias el fortalecimiento institucional para dar coherencia y sostenibilidad al resto de programas. Se reconoce que los programas están sobredimensionados, probablemente por el débil análisis previo. En ambas evaluaciones se recomienda una ayuda sectorial y de apoyo directo al presupuesto por encima de los proyectos y programas, más aislados y más difíciles de coordinar bajo una estrategia de enfoque y alcance nacional.

Las evaluaciones de distintos programas sectoriales, se caracterizan en la Tabla 6.

¹⁵ La zona está recibiendo una de las mayores ayudas per capita del mundo, comparable a la asistencia de la UE a los países candidatos. En 2000 se desembolsaron € 676 millones y en 200 € 972 millones a los que hay que sumar los € 83 millones de ECHO.

¹⁶ Véase www.ear.int

Tabla 6. Resultados de los Informes de los Programas CARDS

PROGRAMA	FECHA, GASTO COMPROMETIDO, OBJETIVO Y TIPO DE EVALUACIÓN	LOGROS	FALLOS
Seguridad Nuclear.	2000. Ev. Intermedia. Inventario y eficiencia.		Identificación confusa. Poca competencia. Seguimiento insuficiente. Gestión ineficiente en tiempo. Retrasos en la ejecución. Falta de diálogo y apropiación de los beneficiarios.
Reforma laboral y seguridad social.	2000. €130M. Acciones entre 1990-98. En Eslovaquia y Lituania. Los 5 criterios del CAD.	Desempeño general muy bueno. La asistencia técnica y capacitación transmitida.	Falta de coherencia entre algunos componentes de los programas.
Telecomunicaciones.	2000. €78M. 1990-98 en los 10 países Phare. Inventario y diseño futuro. Los 5 criterios CAD.	Pertinencia, eficacia y eficiencia.	Impacto y sostenibilidad. Retrasos en gestión por su complejidad.
PYMEs.	2000. €321M. 1990-98 en los 10 países Phare. Inventario, rendición de cuentas y diseño futuro. Los 5 criterios CAD.	Proyectos de promoción de la equidad.	Desempeño general. Falta de fondos. Desplazamiento a la banca tradicional. Mala localización del riesgo. Falta de apropiación. Falta de corresponsabilidad financiera nacional.
Transporte.	1999. €900M. 1990-98. Aumentar la transparencia y diseño futuro. Los 5 criterios CAD.	Pertinencia, localización de los programas, eficiencia económica. Desempeño general.	Eficiencia en la gestión (retrasos). Sostenibilidad por falta de políticas nacionales de apoyo.
Reforma agraria.	1999. €480M. 1989-98 en los 10 países Phare. Inventario, rendición de cuentas y diseño futuro. Los 5 criterios CAD.	Ejecución, gestión e implementación.	Diseño, eficiencia, impacto, sostenibilidad.
Apoyo a la adopción del acervo legal comunitario.	1999. €260M. 1990-97 en los 10 países Phare. Inventario, rendición de cuentas y diseño futuro. Los 5 criterios CAD.	Pertinencia. Ejecución y desempeño.	No se coordinó con la reforma de la Administración. Capacitación. Asistencia técnica sólo de oferta. Falta de apoyo institucional y de apropiación local.
Energía y medio ambiente.	1999. €570M. 1989-98 en los 10 países Phare. Inventario, rendición de cuentas y diseño futuro. Coherencia con las políticas nacionales. Pertinencia, eficacia e impacto.	Pertinencia. Localización. Desempeño general.	Eficacia e Impactos por debajo de lo previsto.
Reforma de la Administración pública.	1999. €158M. En Polonia, Estonia, Lituania, Letonia y Eslovaquia. Los 5 criterios del CAD.	Los proyectos formativos. Las acciones locales y en los parlamentos. Eficacia y eficiencia. La asistencia técnica y capacitación en habilidades.	Desempeño en Lituania y Estonia por falta de un marco político global coherente. Los proyectos de reforma legal y organizativa y los de informática. Las acciones para el gobierno central. Impacto y sostenibilidad.

Cofinanciación con el BERD.	1999.€512M. 1992-98 en 15 países. Asistencia técnica e inversiones. Pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto.	Desempeño general aceptable.	Cooperación técnica poco relacionada con las inversiones cofinanciadas.
Reforma aduanera.	1998. €60M. En los 10 países Phare. Sumativa. Eficacia e impacto.	Eficacia en Rep. Checa y Eslovenia. El programa de formación del personal.	Desempeño general en el resto de países, especialmente malo en Hungría, Polonia y Letonia. El programa de computerización. Poco peso del programa equipamiento. Falta de coordinación y sin capacidad de absorción en el programa de apoyo a la legislación. Procedimientos complejos, lentos y poco flexibles.
Fortalecimiento de la sociedad civil.	1998. €41M. 1993-97. Identificar buenas prácticas en la colaboración con Organizaciones Sin Ánimo de Lucro y ONGs. Eficacia, eficiencia e impacto.	Pertinencia.	Eficacia. Sostenibilidad financiera de las ONGs. Procedimientos inflexibles de gestión. Retrasos en los pagos. Débil seguimiento y evaluación.
Cooperación fronteriza.	1998. €885. 1995-99. Analizar las causas de los retrasos en la ejecución y proponer mejoras futuras. Eficacia, eficiencia e impacto.	Pertinencia. Principio de asociación.	Ausencia de políticas de apoyo y debilidad institucional. Eficiencia.
Banca.	1998. €59M. Lituania, Polonia, Hungría y Bulgaria. Repaso histórico y propuestas de futuro.	Asistencia técnica. Pertinencia. Eficacia y eficiencia.	Impacto y sostenibilidad.
Reestructuración empresarial y privatizaciones.	1998. En Polonia, Lituania, Hungría y Bulgaria. Sumativa.	Pertinencia. Diseño de las acciones. Eficiencia Impacto y sostenibilidad. La formación y privatización.	Eficacia. Los proyectos de reestructuración empresarial y el apoyo institucional.
Democratización.	1997. €76M.1992-96. Países Phare y Tacis. Impacto y eficacia.	Fortalecimiento a las ONGs locales. Visibilidad. Asociación. Pertinencia.	Impacto y eficacia en los países Tacis.

Como resumen, *son muy constantes las referencias a los procedimientos burocratizados, lentos, inflexibles y la centralización en la toma de decisiones que suelen restar impacto y eficiencia a los programas y proyectos. Esto mismo se señala en la evaluación de la cooperación con Bosnia Herzegovina de 1998 y la intermedia del programa PHARE de 1997. La pertinencia y la eficacia en el cumplimiento de las acciones planificadas son un punto fuerte señalado en la mayoría de los informes. Sin embargo hay fuertes dudas sobre el impacto (sobre todo en la reducción de la pobreza) y la sostenibilidad financiera de las acciones ejecutadas. El seguimiento¹⁷ y evaluación final de los proyectos son también débiles.*

¹⁷ Fruto de los informes de evaluaciones, la Comisión elaboró en 2000 un sistema de seguimiento basado en la Gestión del Ciclo de los Proyectos, que se experimentó durante 2001 y se hizo totalmente operativo en 2002.

3.4 EVALUACIONES MEDA.

Tabla 7. Informes sobre la cooperación MEDA.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Nº Evaluaciones	1	1	5	0	2	0	9
Centradas en un país			1				1
Varios países	1	1	4		2		8
Un instrumento*							0
Un programa no financiero**	1	1	3		1		6
Un programa financiero***			2		1		3
Una política****							0
Una estrategia-país							0

* proyecto o acción en un solo sector

** acción en varios sectores

*** ajuste estructural, apoyo a las exportaciones (STABEX o SYSMIN)

**** comercial, derechos humanos, revisión general de la ayuda a una zona o grupo de países (PMAs...)

Fuente: EuropeAid.

Ha sido la cooperación con la región del Mediterráneo (MEDA¹⁸) la que menos evaluaciones ha realizado. De las 9 revisiones, sólo una se ha ceñido a un territorio (Palestina) siendo el resto de carácter regional. Tres son evaluaciones generales al programa MEDA, tres son de instrumentos financieros (las acciones financiadas a través del BEI, el ECIP y los programas de ajuste estructural a los países de la zona sur del Mediterráneo). Otros dos programas evaluados han sido la cooperación descentralizada y el apoyo al fortalecimiento democrático en la región.

El *Informe Anual 2001* se hace eco de la fortaleza que están tomando los Acuerdos de Asociación Euromediterránea¹⁹ y los Acuerdos de Libre Comercio entre países de la zona como Marruecos, Túnez, Egipto y Jordania (Proceso de Agadir) que es una de las prioridades del acuerdo conjunto del Consejo, Comisión y Parlamento para la cooperación al desarrollo comunitaria. La Unión cuenta con la Estrategia regional 2000-2006 y con estrategias país para Jordania, Líbano, Marruecos y Túnez.

En 2001 se sometieron a seguimiento 46 proyectos en 6 países MEDA, alcanzando una nota media de desempeño de 2,24 puntos, por debajo del promedio conjunto de 2,5 puntos. El Informe Anual atribuye este bajo desempeño a la débil identificación de las acciones y a la falta de refuerzo institucional para llevarlos a cabo. Por el contrario, los proyectos MEDA muestran una alta sostenibilidad, sobre todo en las acciones agrícolas y de apoyo a las ONG, mientras que los de peores resultados los ofrecen los de los sectores de industria y comercio. Una clave identificada una

¹⁸ El MEDA I se rigió por el Rgto. 1488/96 y fue renovado en 2000 por el Rgto. 2698/00 (MEDA II).

¹⁹ Ya en vigor con Túnez, Palestina, Israel y Marruecos; firmados y a la espera de ratificación con Jordania, Egipto, Argelia y Líbano; y continúan las negociaciones con Siria.

vez más en este Informe es que cuanto más concreto, pequeño y realista es el diseño de la acción más éxito se consigue, como han puesto de relieve otros estudios de síntesis²⁰.

Por otra parte, los informes particulares de evaluación ofrecen los siguientes resultados principales:

Tabla 8. Resultados de los Informes de evaluación MEDA

INFORME	FECHA, OBJETIVO Y TIPO DE EVALUACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Asistencia financiera del BEI	2001. Intermedia. Formativa. Eficacia, eficiencia e impacto.	Pertinencia.	Diseño e identificación difuso: precisar más los objetivos, sectores y población meta. Beneficiarios no proactivos.
Ayuda global 1995-2000.	2001. Sumativa de MEDA I. Eficiencia.	Pertinencia. El contrato marco aumentó la eficiencia.	Falta de flexibilidad. Dispersión de las acciones. Seguimiento poco útil por no estar descentralizado.
ECIP.	1999. Eficacia, eficiencia e impacto.	Pertinencia. Eficacia.	Eficiencia (retrasos). Infrautilización en las Facilidades 3, 4 y IB.
Ajuste estructural	1999. Intermedia. Formativa. Pertinencia, eficacia macroeconómica, eficiencia e impacto sectorial.	Pertinencia y eficacia (mayor estabilidad macroeconómica). La inclusión de los aspectos sociales. La ayuda presupuestaria directa en educación y sanidad.	
Democratización.	1999. Formativa. Pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto.	Pertinencia y eficacia. Impacto cuando se ha canalizado vía ONGs. Coherencia con otros programas. Buen diseño.	Receptores no proactivos por la complejidad de los procedimientos. Bajo impacto de los programas regionales de formación y la celebración de conferencias. Falta de coordinación entre donantes.
Regulación para la cooperación financiera.	1999. Sumativa ex post.	Pertinencia y diseño. Ejecución eficaz.	Complejidad de los procedimientos. La anualidad de las acciones resta impacto y eficiencia.
Ayuda a Palestina.	1999. Sumativa (1993-97). Eficacia, eficiencia, pertinencia e impacto.	Impacto en el sector privado y la educación.	Impacto en infraestructuras y construcción. Impacto en fortalecimiento de la capacidad institucional.
General de MEDA.	1998. Sumativa (1986-95). Pertinencia, eficacia y eficiencia.	El diálogo político desde el proceso de Barcelona.	Apropiación de los receptores. La multiplicidad de dimensiones complica la planificación, gestión y ejecución. Falta de coordinación en las orientaciones políticas de la Comisión, Estados miembros y Parlamento europeo. Eficiencia (subutilización por retrasos en los paqos).

²⁰ Véase Larrú (2002).

			Visibilidad.
Cooperación descentralizada. MED-Urbs, MED-Campus, MED-Media y MED-Invest.	1997. Metaevaluación de síntesis de resultados anteriores (1994-95).	Eficacia de MED-Campus y MED-Urbs.	Eficacia de MED-Media y MED-Invest. Impactos muy sensibles a los factores externos.

La principal novedad que señalan estos informes sobre el desempeño general de la cooperación comunitaria es la importancia que debe darse a la apropiación y protagonismo de los beneficiarios. Es decir, *la ayuda de la U.E. está excesivamente dirigida desde los oferentes de los fondos y jueces de los programas.*

3.5 EVALUACIONES TACIS

Los 13 países²¹ que componen la cooperación del programa TACIS (*Tecnichal Assistance Programme for the Commonwealth of Independent States*) están recibiendo una ayuda centrada en los asuntos de justicia e interior, refuerzo de los sectores sociales básicos como sanidad y educación y la gestión de fronteras. El principal objetivo del programa es ayudar a la transición a una economía de mercado y el principal instrumento son los Acuerdos decenales de Colaboración y Cooperación. En diciembre de 1999 se introdujeron modificaciones al antiguo Reglamento 1279/96 estando actualmente en vigor el Reglamento 99/00 que rige esta cooperación para el periodo 2000-06.

El programa se está centrando cada vez más en la lucha contra la pobreza, cuenta con Estrategia Regional 2002-2006 propia²² y Estrategias país para el mismo periodo en Armenia, Azerbaiyán, Georgia, Moldavia, Mongolia, Rusia y Ucrania. TACIS se operacionaliza a través de programas nacionales como los de reformas institucionales, desarrollo del sector privado, transición, infraestructuras, medio ambiente y economía rural, o a través de programas multinacionales, como los de cooperación regional, cooperación transfronteriza, cooperación en el Báltico, seguridad nuclear o el Mecanismo de Preparación de las Inversiones.

Como se aprecia en la Tabla 9, las evaluaciones de la cooperación en la región de los Nuevos Estados Independientes y Mongolia son predominantemente de programas (19 de un total de 28, es decir el 68%).

²¹ Armenia, Azerbaiyán, Bielorrusia, Georgia, Kazajistán, Kisuizistán, Moldavia, Mongolia, Rusia, Tayikistán, Turkmenistán, Ucrania y Uzbekistán.

²² http://europa.eu.int/comm/external_relations/ceeca/rsp/index.htm

Tabla 9. Informes sobre la cooperación TACIS.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Total
Nº Evaluaciones	3	6	6	11	2	0	28
Centradas en un país		2	0	4	0		6
Varios países	3	4	6	7	2		22
Un instrumento*			2		1		3
Un programa no financiero**	3	4	4	7	1		19
Un programa financiero***							0
Una política****							0
Una estrategia-país		2		4			6

* proyecto o acción en un solo sector

** acción en varios sectores

*** ajuste estructural, apoyo a las exportaciones (STABEX o SYSMIN)

**** comercial, derechos humanos, revisión general de la ayuda a una zona o grupo de países (PMAs...)

Fuente: EuropeAid.

La mayoría de los programas son temáticos o referidos a aspectos particulares de la cooperación en la región, pero no se ha llevado a cabo ninguna evaluación de una dimensión estrictamente financiera. Los tres instrumentos evaluados han sido la Facilidad para la Reestructuración Empresarial y la Producción, Procesamiento y Distribución de Alimentos (ambos en la Federación Rusa), así como la *European Senior Service Network (ESSN)*.

Geográficamente, seis evaluaciones se han centrado en la estrategia de cooperación con un solo país (Georgia y Ucrania en 1998, y Rusia, Azerbaiyán, Moldavia y Turkmenistán en 2000).

Diacrónicamente, en 2000 se han realizado 11 evaluaciones, lo que representa el 40% del total. Le siguen los dos años anteriores con seis misiones cada una y los últimos informes datan de 2001 en el que se ejecutaron dos revisiones.

El *Informe Anual 2001* da cuenta del seguimiento de todos los proyectos nacionales y regionales, y de cómo a finales de dicho año se unificó el sistema de seguimiento especial que se llevaba de la cooperación TACIS al sistema común con el resto de las regiones. El desempeño global se juzga entre normal y bueno. Se valora de forma positiva la capacidad que está teniendo el programa para adaptarse gradualmente a las cambiantes necesidades de la región y a las crecientes diferencias entre los países que lo componen. El futuro vendrá marcado por el paso de una focalización en el apoyo al sector rural a un protagonismo de la reforma institucional, legal y administrativa, así como de las cuestiones transfronterizas.

Los informes de evaluación de las estrategias de país ofrecen los siguientes aspectos a destacar:

ESTRATEGIA PAÍS	AÑO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Turkmenistán (1996-2000)	2000	La condicionalidad (ex ante) enfatizando los derechos humanos y la democracia.	Poca pertinencia. Sin marco de reformas creíble. Infradotación de fondos. Insuficiente coordinación con el resto de donantes. Ineficacia, falta de impacto y sostenibilidad por actuar en un entorno sin políticas de apoyo.
Moldavia (1995-1999)	2000	Pertinencia y localización. Eficacia e impacto superior al previsto cuando las actividades están diseñadas de forma muy específica. Sostenibilidad de los proyectos con empresas y usuarios finales. La presencia en el terreno de personal experto de la UE.	Asistencia técnica desvinculada de los proyectos. El impacto de las reformas políticas en general, especialmente en pensiones y salud. Poca sostenibilidad institucional.
Azerbaiyán (1996-1999)	2000	Pertinencia, localización y visibilidad. El impacto en el sector de transportes y medio ambiente y su coordinación con otros donantes.	Bajo impacto en las reformas locales. Bajo impacto en energía y comunicaciones por la falta de compromiso de los beneficiarios en las reformas necesarias. La débil gestión por falta de recursos provocó baja eficacia y eficiencia. Asistencia técnica desconectada del resto de las acciones y donantes. Seguimiento no integrado de forma adecuada con la programación y gestión de la ejecución.
Rusia (1991-1999)	2000	Pertinencia, sobre todo en la privatización y reestructuración productiva, así como formación y educación. La transferencia de conocimientos de los consultores europeos a los beneficiarios. El impacto sobre la educación y la capacitación y (menor) en la gobernabilidad. La participación y apropiación cuando el proyecto es pequeño y concreto.	El mantenimiento de la ayuda orientada desde la oferta, fomentó la pasividad. Falta de consideración y valoración de los recursos locales. Falta de facilitación del proceso de reformas y privatizaciones, sobre todo desde 1994 que son más complejas. El impacto en la reestructuración empresarial y economía de mercado.
Georgia (1992-1997)	1998	Pertinencia de las acciones y necesidad del programa de reformas. Alto nivel de apropiación. Eficacia, en especial en los sectores de agricultura, transportes, privatizaciones y desarrollo del sector financiero.	Bajo nivel del diálogo político para lograr el proceso de transición política y económica. Falta de eficiencia. Sería mayor al trabajar con programas en vez de con proyectos, que sufrieron problemas de identificación y retrasos de ejecución. Falta de impacto cuando la apropiación fue baja, el diálogo político limitado, el apoyo para la sostenibilidad final terminó demasiado pronto.

Ucrania (1991-1997)	1998	<p>Pertinencia general, aunque acciones algo fragmentadas.</p> <p>Impacto en las reformas energéticas y del sector financiero.</p>	<p>La evaluación ex ante para la privatización y transición al mercado de algunos sectores fue débil.</p> <p>Estrategia excesivamente basada en el logro de objetivos de los proyectos en vez de facilitación de los procesos transitorios.</p> <p>Mal diseño: sobreestimación de recursos y calendarios irreales.</p> <p>Falta de impacto de la ayuda a la estabilidad macroeconómica por falta de diálogo político y de capacidad local.</p> <p>Bajo impacto de la reforma agraria por falta de involucración de las organizaciones comercializadoras y sindicatos agrarios.</p> <p>La gestión de programas multinacionales dificulta la coordinación, toma de decisiones y coherencia.</p>
---------------------	------	--	---

Por su parte, los informes de evaluación de los programas sectoriales destacan como principales **logros** los siguientes²³:

- Las evaluaciones más recientes (años 2001 y 2000), destacan el éxito de programas en los criterios de *pertinencia, eficacia y eficiencia*. Los fondos se destinan a necesidades reales y su impacto está muy en función del soporte institucional y legal que acompañe a la acción. También se destaca la *visibilidad* que la ayuda supone en una zona geopolítica de gran importancia para la Unión.
- En términos generales, *los proyectos del sector energético* (transporte de petróleo y gas, seguridad nuclear) son evaluados de forma positiva o muy positiva en sus impactos y eficacia micro, pero a medida que los objetivos se hacen más ambiciosos y generales (más macro, como el aumento de poder de mercado, influencia en los contratos internacionales o la obtención de financiación internacional privada) su valoración es más débil.
- El informe sobre el programa de enlace entre las ONGs europeas reconoce que estas organizaciones trabajan con los más vulnerables, logran sus objetivos de forma pertinente y eficaz con fuertes impactos sobre la dimensión de igualdad en el género y promoción de la mujer.

Y como principales **fallos** aparecen los siguientes factores y causas:

- La *gestión y el seguimiento* de las acciones adolece de centralismo, lentitud y rigidez. Por el contrario cuando las decisiones se han descentralizado (como en la iniciativa Bistro²⁴) su nivel de impacto aumenta considerablemente.

²³ Las evaluaciones de 3 programas son comunes con el programa CARDS (Phare): el de las actividades de seguridad nuclear, el de la cofinanciación con el BERD y el programa sobre la democratización.

- El informe de evaluación general del programa realizado en 2000, vuelve a considerar el *impacto y la sostenibilidad* de las acciones como ineficientes. Las causas no son nuevas: niveles inadecuados de asistencia técnica, retrasos burocráticos, falta de valor en intangibles determinantes como la motivación, colaboración y buenas relaciones entre las partes implicadas.
- Las acciones llevadas a cabo por las ONGs suelen presentar un impacto difuso debido al pequeño tamaño de sus proyectos siendo la calidad y la profundidad de las relaciones de partenariado los elementos clave del éxito. Además su sostenibilidad suele ser baja por falta de estrategia para promover los ingresos propios de los beneficiarios y por la corta duración de sus acciones (18-24 meses). Un horizonte de trabajo de 3 años parece más recomendable para mejorar la sostenibilidad y autonomía de los apoyos. Aún así, el apoyo público local será determinante así como prever la construcción de capacidades en los beneficiarios durante la ejecución de los proyectos.
- En varios informes se advierte de la escasa dotación económica con que contaba el presupuesto, con lo que los objetivos se hacían irreales.
- Un caso llamativo de la importancia de contar con un buen marco político general de apoyo a los programas es el fracaso de la reforma política de Uzbekistán frente al éxito obtenido en Kazajistán.

Si clasificamos ahora los programas evaluados según el juicio obtenido en los criterios de evaluación del CAD, tendremos los siguientes resultados:

En síntesis, *los informes de TACIS confirman una vez más que las acciones realizadas son pertinentes y eficaces, que cuando se tiene en cuenta a los beneficiarios su impacto suele aumentar, que la sostenibilidad es baja por la falta de un entorno apropiado y ausencia de políticas nacionales de apoyo. Lo más novedoso es la incorporación del criterio de **visibilidad**, que aparece con buenas referencias y alabanzas en varios informes, en una zona de alto interés para la Unión Europea.*

²⁴ El término es original ruso y quiere significar ayuda a proyectos con extrema rapidez. No deben superar las 9 meses de ejecución ni los €100.000. Se aprueban y gestionan desde las delegaciones de Rusia, Ucrania, Georgia, Armenia y Kazajistán, que son los países que pueden solicitar esta facilidad.

Tabla 10. Calidad de los programas TACIS

AÑO	BUENOS (3 o más criterios con valoración positiva)		ACEPTABLES (2 criterios positivos)		MALOS (1 o menos criterios positivos)	
2000	3	Transporte de petróleo y gas; fortalecimiento local en Rusia y Ucrania; Ayuda alimentaria a Rusia.	1	Enlace entre ONGs europeas.	3	Seguridad nuclear; Medio ambiente; Aduanas.
1999			3	Red europea de servicios; Reestructuración empresarial y desarrollo del sector privado; Cofinanciación con el BERD.	3	Producción, procesamiento y distribución agrícola en Rusia; <i>Joint ventures</i> en Rusia; Consejo político [para reformas políticas];
1998	2	TRACECA (Transportes); Hermanamientos de ciudades.	2	TEMPUS (educación superior); Reforma de la Administración Pública (bien en Kazajistán, mal en Uzbekistán).		
1997	2	Formación en la gestión de empresas; Apoyo a la democratización (vía ONGs).	1	Evaluación intermedia de TACIS.		

3.6 EVALUACIONES SECTORIALES.

Como se aprecia en la Tabla 11, la mayor concentración de este tipo de evaluaciones se produce en 2002, siendo el recorrido temático de los informes muy amplio y diverso.

Tabla 11. Informes sectoriales.

1997	1998	2000	2001	2002
1	1	2	2	5
Medio ambiente.	Forestal.	SIDA. Ayuda y seguridad alimentaria.	Educación para el voto. Derechos humanos, democracia y buen gobierno.	Educación en los ACP. Movilidad en educación superior. Sanidad en ACP/ALA/MED. Cooperación económica con terceros países. Relación entre los programas- país y los acuerdos pesqueros.

Fuente: EuropeAid.

Un primer aspecto que resalta de los informes sectoriales es que en muchos de ellos se menciona la falta de univocidad en los términos. Son programas difusos con amplios objetivos, en los que no existe acuerdo sobre qué considerar o no dentro es ese tipo de ayuda (ejemplos claros son los programas de cooperación económica, el apoyo en la educación al voto o la movilidad en la educación superior).

Un segundo aspecto es el apoyo que suelen prestar las evaluaciones a actuar bajo el enfoque sectorial en sentido amplio (*Sector Wide Approach*) y el instrumento de apoyo presupuestario directo (*direct budget support*). Como bien señala el informe sobre la educación en los países ACP, estas opciones presentan ventajas (visión más global, flexibilidad, ausencia de duplicación de esfuerzos, coordinación más sencilla) y también desventajas frente a trabajar con proyectos y programas (altos costes de transacción²⁵, predominio de los mayores donantes, concentración en los niveles macro o de políticas y limitada participación local). Además de estas razones, parece evidente que trabajar bajo estos enfoques supone una fuerte presencia de personal dentro de las instituciones gestoras de las acciones de ayuda, con la disminución de la apropiación y posible sentido de injerencia que molestará a los receptores. Otros efectos claros serán los derivados de la fungibilidad

²⁵ Los costes de transacción aumentan a medida que se incrementan los agentes involucrados como en el caso de los proyectos y programas, sobre todo si son cofinanciados y de pequeña escala como en los de las ONGD. Así ha argumentado Tejada (2002) defendiendo la forma de actuación de la cooperación española.

de los fondos así recibidos (Pack y Pack, 1993; Feyzioglu et al. 1998; Devarajan y Swaroop, 1998; McGillivray y Morrissey, 2000) y sobre los efectos en los sistemas fiscales de los países receptores, como han estudiado McGillivray y Morrissey (2000 y 2001), Bulir y Hamann (2001), Bulir y Lane (2002) y Gomanee (2003) entre otros.

En tercer lugar, es sobresaliente la insistencia en que cuanto más ambiciosos son los objetivos, más abstractos se vuelven y aumenta la difusión de los impactos y la capacidad para asegurar una asistencia técnica que permita la sostenibilidad. Parece existir un dilema entre tamaño e impactos que será analizado con más detenimiento en la próxima sección, pero los informes de derechos humanos y sanidad en los países ACP/ALA/MED lo reflejan con claridad.

Un cuarto factor común es la falta de medios y de personal en la Comisión que garantice buenos diagnósticos de los programas y un buen seguimiento y gestión de los recursos. Los informes sobre seguridad alimentaria, educación en los ACP, sanidad y derechos humanos son una muestra de un aspecto ya señalado en muchos de los informes revisados más arriba.

En quinto lugar, varios informes sectoriales informan sobre la coherencia de las acciones y con otras políticas comunitarias, la complementariedad con otras acciones en los mismos países y coordinación con otros donantes, especialmente los Estados miembros (véanse, por ejemplo, los informes sobre los acuerdos de política pesquera en países ACP, la seguridad alimentaria, o el de sanidad con terceros países).

Un sexto aspecto destacado es la denuncia de la falta de seguimiento y evaluaciones de calidad en algunos de los programas (ayuda y seguridad alimentaria, educación en los países ACP, y los proyectos ejecutados por ONGs dentro del informe sobre la ayuda al sector salud en países terceros, coherencia con política forestal). Este punto debe relacionarse con la existencia de procedimientos de gestión lentos, burocratizados, rígidos y poco útiles que ha aparecido en numerosas ocasiones anteriores y que la propia Comisión reconoció y está en proceso de cambiar, aunque la dependencia hacia el sistema de formulación de proyectos bajo el Enfoque del Marco Lógico no ayude dada su rigidez intrínseca (Gasper, 1999).

En síntesis, de los 11 informes que contiene la sección sectorial, cinco pueden calificarse bajo un desempeño global aceptable o bueno (medio ambiente, SIDA, derechos humanos, educación en países ACP y sanidad en ACP/ALA/MED), mientras que seis han sido evaluados globalmente de forma negativa (ayuda y seguridad alimentaria, educación en el voto, movilidad de la educación superior, cooperación económica, coherencia entre cooperación al desarrollo y acuerdos pesqueros, y coherencia del componente forestal de los programas).

3.7 OTRAS EVALUACIONES

En una última sección, la unidad de evaluación de EuropeAid ofrece los informes de otras evaluaciones no clasificadas en los anteriores apartados. Como puede verse en la Tabla 12, éstas son temáticas y los resultados globales no difieren de los realizados por regiones geográficas o por sectores.

Tabla 12. Informes de otras evaluaciones

1999	2000	2002
Ayuda humanitaria	Cofinanciación con ONGD Cooperación descentralizada	Lucha contra las drogas

Fuente: EuropeAid.

De forma general, las valoraciones de estos instrumentos son mixtas: un desempeño aceptable en la cooperación descentralizada y la cofinanciación con ONGD y un mal resultado en la ayuda humanitaria y la lucha contra la drogadicción.

El informe de lucha contra las drogas es de impacto y se señala el resultado marginal o nulo de estos programas y la incapacidad de crear una cultura alternativa a las drogas en las zonas donde se ha actuado. Las principales sugerencias son incluir de forma efectiva este aspecto en todos los planes país de cooperación, renovar el Reglamento 2046/97 y crear una nueva línea presupuestaria que reemplace a la actual B7-6310. Se vuelve a criticar la falta de coordinación entre gestores y entre donantes.

Los informes de 2000 son valorados positivamente. La cooperación descentralizada (en sentido europeo²⁶) ha sido un buen instrumento hasta ahora, pero debe dejar ya su fase experimental para consolidarse, tanto conceptualmente como financieramente. La dirección de esta consolidación, según las recomendaciones del informe, debe ser el fortalecimiento de la asociación (partenariado) entre los sectores público y privado de los países receptores de la ayuda.

Por lo que se refiere a la cofinanciación con las ONGD, el informe revisa la línea presupuestaria B7-6000 que ha ido creciendo desde los € 2,5 millones en 1976 (año de su creación) hasta los €200 millones de 1998 (80 veces el importe inicial). La mayoría de los proyectos ejecutados por ONGD son pertinentes, eficaces y eficientes, trabajan con los grupos meta bien identificados,

²⁶ Es decir, superando el sentido español de acciones de las Administraciones autonómicas y locales, y refiriéndose a todos los actores no gubernamentales (sector privado, universidades, ONGs del Sur, ONGD, etc.)

pero están muy dispersos, sus objetivos son difusos, y su impacto y sostenibilidad bajos por la pequeña escala de su diseño. El informe denuncia que tampoco las ONGD se centran en los países de IDH más bajo (más o menos la mitad), lo que sugiere cierta falta de concentración en el objetivo de lucha contra la pobreza. Sus proyectos no presentan efectos claros en la dimensión de género, ni se detecta un valor añadido especial por ser proyectos financiados por la Unión Europea. Las recomendaciones se dirigen a una reformulación de la línea B7-6000 (que se está haciendo en la actualidad²⁷), la clarificación de conceptos de alto nivel de abstracción a la hora de ponerlos en práctica como democratización, sostenibilidad y creación de capacidad, ampliar el acceso a ONGD no europeas y reformular el sistema de rendición de cuentas y evaluaciones finales. Se recomienda dotar de más personal a la Comisión para mejorar la gestión de esta línea presupuestaria.

Por último, el informe de 1999 sobre la ayuda humanitaria denuncia la falta de una política integral para este tipo de ayuda dentro la Unión, la escasa sostenibilidad de las acciones llevadas a cabo hasta entonces, la baja cualificación de su staff, la falta de coordinación, la gestión tediosa de los proyectos y el centralismo ineficiente a la hora de tomar decisiones. Es destacable que el Tribunal de Cuentas (1997) ya hizo un informe señalando las mismas debilidades no corregidas, por tanto, en los dos años que separan ambos juicios. En la actualidad se trabaja bajo un nuevo Contrato Marco de Asociación con más de 200 ONGD de ayuda humanitaria (21 españolas) con el que se espera poder subsanar, al menos en parte, muchas de estas debilidades²⁸.

Como recapitulación final de esta síntesis de resultados, se ofrece en el Recuadro 2 una apreciación global del desempeño comunitario en la política de cooperación al desarrollo.

²⁷ Véase EuropeAid (2002).

²⁸ Véase http://www.europa.eu.int/comm/echo/partners/agreement_en.htm para ampliar la información sobre el contrato marco (ECHO 2002).

RECUADRO 2

APRECIACIÓN GLOBAL DEL DESEMPEÑO

Según el Informe Anual de la Comisión, a lo largo de 2001 se han obtenido las siguientes calificaciones globales de los criterios clásicos de evaluación:

Tabla 13. Desempeño según los criterios de evaluación.

CRITERIOS	Asia	ACP	Balcanes	Am. Latina	Mediterráneo	Media de todos los proyectos	Ranking
Pertinencia y diseño	2,72	2,57	2,17	2,70	2,21	2,57	3º
Eficacia	2,63	2,53	2,25	2,53	2,40	2,51	5º
Eficiencia	2,93	2,64	2,33	2,86	2,27	2,67	1º
Impacto	2,83	2,59	2,33	2,71	2,25	2,59	2º
Sostenibilidad	2,73	2,51	2,33	2,68	2,39	2,55	4º
<i>Desempeño medio</i>	<i>2,77</i>	<i>2,57</i>	<i>2,28</i>	<i>2,70</i>	<i>2,30</i>	<i>2,58</i>	

Fuente: Comisión (2002). Escala de 1 a 4.

Como se observa en la Tabla 13, Asia es la región con un mejor desempeño global, con puntuaciones por encima de la media en todos los criterios. En lo que más destaca es en la eficiencia de sus acciones. Por el contrario, la región con más problemas de desempeño es el programa CARDS en los Balcanes, siendo la pertinencia y el diseño de las acciones su punto más débil.

Como muestra la última columna, es la eficiencia el criterio que obtiene más puntuación midiendo los más de 500 proyectos seguidos en 2001, mientras que el peor es la eficacia. El informe destaca las siguientes causas de éxito y fracaso en el desempeño de cada criterio:

Criterio	Factores de éxito	Factores de fracaso
Pertinencia y diseño	Clara referencia al contexto nacional y a las necesidades de los beneficiarios.	Mala identificación por falta de consulta a los beneficiarios.
Eficacia	Ejecutar con personal directivo de alta calidad. Buen uso de los marcos lógicos y calidad de los mismos. Planes de trabajo y calendario realistas. Sistemas de control interno eficaces.	Carencia de una dirección adecuada y estable. Poco uso de instrumentos convencionales de gestión. Mala coordinación entre los donantes. Retrasos por los prolongados procedimientos de la UE.
Eficiencia	Alta implicación de los beneficiarios en la ejecución. Durante esa fase, buena comunicación con ellos. Efectos secundarios positivos.	Mala comunicación o falta de contacto con los beneficiarios en la identificación. Procedimientos de la UE inadecuados.
Impacto	Efectos imprevistos e indirectos positivos. Apoyo a la capacitación. Alta concienciación del personal. Buenos contactos con las poblaciones locales.	Descuido de las cuestiones transversales (género, medioambiente, focalización en la pobreza). Mala coordinación con otros proyectos.
Sostenibilidad.	Alta en género, medio ambiente, tecnología y factores socioculturales. Alta capacidad de implicar a los beneficiarios en el proyecto. Gran apoyo político local. Atención fuerte a la capacitación.	Pequeña en económica y financiera. Falta de apoyo político. Insuficiente capacitación y recursos locales.

4. META-EVALUACIÓN

Una vez realizado el informe de síntesis de resultados, en esta sección se pretende realizar una meta-evaluación del sistema. Es decir, se trata de señalar los puntos fuertes del sistema de ayuda comunitario basándose en los informes, así como las debilidades que aún permanecen. Para ello, en primer lugar se evalúa la calidad y utilidad de la información levantada por las evaluaciones y, en segundo lugar se plantean aspectos de mejora futura, ya en una dimensión general de la política comunitaria de cooperación al desarrollo.

4.1 CALIDAD Y UTILIDAD DE LOS INFORMES

La información disponible en el sitio web de EuropeAid no permite obtener resultados determinantes para enjuiciar la calidad de los informes, pues no aparecen datos sobre el coste de cada informe o los términos de referencia concretos de cada misión contratada. Pero con la información que aparece en los sumarios e informes finales se puede realizar el siguiente diagnóstico valorativo:

- *Existe una amplia variedad de tipos de evaluación* que recogen casi todos los casos: temáticas, sectoriales, de país, regionales, de instrumentos financieros o de líneas presupuestarias; hay evaluaciones formativas y también sumativas; hay evaluaciones ex post e intermedias. Por lo tanto, la Unidad de Evaluaciones está sabiendo jugar con la amplitud de formatos evaluativos, según el caso y la finalidad perseguida en cada evaluación.
- En general, las recomendaciones realizadas son pertinentes, aunque en algunos casos demasiado generales. Esta generalización suele atenuarse mediante el empleo de la **Ficha Contradictoria**, verdadero elemento central en la utilidad de las evaluaciones realizadas. En ella se vuelcan las conclusiones y recomendaciones del informe y se permite a la Unidad “alegar” sus comentarios. Al año de su presentación, se revisan los compromisos tomados y las recomendaciones realizadas para analizar su grado de cumplimiento. La cantidad de personas y unidades involucradas en la gestión dificulta el proceso, pero resulta inevitable dada la estructura organizativa comunitaria. Un aspecto importante a tener en cuenta es que *ni las Delegaciones, ni las contrapartes del Sur parecen estar involucradas en este proceso de retroalimentación*, lo que se valora como un defecto importante. El CAD (2001) ha detectado la importancia de que haya formatos distintos al menos de los resúmenes ejecutivos para cada agente participante en las acciones, si se quiere tener una retroalimentación eficaz.
- Algunos de los informes son probablemente excesivamente extensos (el sectorial de medio ambiente supera las 300 páginas) con lo que la eficiencia para su lectura y desarrollo útil será baja, dada la carga de trabajo y la escasez de personal de las Unidades involucradas,

aunque la mayoría ronda un intervalo entre las 70-100 páginas, lo que se valora de forma positiva.

- ¿Es caro evaluar? La falta de datos concretos sobre el coste real de cada informe no permite una valoración cuantitativa de la eficiencia comparada entre las diversas misiones, pero sí es razonable suponer que EuropeAid opte por equipos de evaluadores de primer nivel (al menos el jefe de equipo) y que eso suponga salarios altos a cambio de productos excelentes. De lo contrario, puede caerse en el defecto de aceptar en las licitaciones una minimización de pagos a cambio de equipos menos expertos que presentan informes de menor calidad.
- Un aspecto negativo es *la ausencia de equipos evaluadores liderados o compuestos mayoritariamente por expertos de los países receptores*. Es verdad que muchas misiones han involucrado a expertos locales, pero no hay ningún consorcio que esté presidido por una consultora del Sur. Este “eurocentrismo” limita la representación de los beneficiarios, sus puntos de vista y sus argumentaciones, empobreciendo el análisis evaluativo.
- Es difícil saber con exactitud *cuál ha sido el impacto real de las evaluaciones en documentos comunitarios de cooperación al desarrollo*, como las estrategias país, las estrategias regionales, o los documentos de la Comisión (“documentos COM”). ¿Cuál ha sido la influencia real de las recomendaciones en las nuevas acciones de planificación? Es claro que han surgido oportunidades pues hay temas que han seguido una secuencia temporal que así lo hubiera permitido. Algunos ejemplos se muestran en la Tabla 14.
- Otra cuestión de interés, pero que desborda el objetivo de este estudio, es *el uso que hace el Parlamento de los informes de Evaluación*.
- Asimismo sería de interés poder conocer cómo influyen las evaluaciones en la asignación de recursos, tanto en los aspectos de localización geográfica (*¿están recibiendo más fondos las regiones que presentan evaluaciones con mejores resultados?*), como en socios presentados a convocatorias de cofinanciación. En principio, una mala gestión presente de algún agente no debe determinar una falta de confianza absoluta y ningún contrato futuro, pero sí que las evaluaciones deberían actuar como incentivos activos (premiar a los mejores) hacia las acciones mejor gestionadas y que hayan logrado mayores impactos. Dicho de forma breve, es *poner en práctica las consecuencias de orientar la cooperación al desarrollo por resultados*.

Tabla 14. Posible influencia de evaluaciones en documentos COM

ONGD	Coop. Descentralizada	Medio ambiente	Forestal
Rgto. 1658/98 COM (2000) 11 final, de 17 julio. Evaluación de diciembre de 2000.	Rgto. 1659/98 Evaluación de septiembre de 2000. COM (2002) 598 final.	Rgto.722/97 Evaluación de diciembre de 1997. COM (1999) 499 final. COM (2002) 264 final.	Rgto. 3062/95 Evaluación de julio de 1998. COM (1999) 554 final.
SIDA	Ayuda Humanitaria	Educación	Salud
Rgto. 550/97 Evaluación de diciembre de 2000. COM (2001) 96 final.	Rgto. 1257/96 Evaluación de mayo de 1999. COM (2001) 231 final.	Evaluación del apoyo al sector educativo en ACP, mayo de 2002. COM (2002) 116 final.	Evaluación del ámbito sanitario, de julio de 2002. COM (2002) 129 final.

Fuente: Comisión.

4.2 ALGUNOS DILEMAS PARA PENSAR

Fruto de las evaluaciones revisadas en este informe, surgen algunas cuestiones “amplias” de alto interés para ser pensadas y que se convierten en desafíos futuros para la política de cooperación al desarrollo comunitaria. No son nuevos, ni mucho menos desconocidos, pero el valor de la insistencia está en reforzar su importancia y en invitar a la reflexión conjunta durante el seminario de discusión de este trabajo. Los dilemas detectados son los siguientes:

4.2.1 El dilema alcance vs. impacto.

Una lección señalada por numerosos informes es que cuanto más ambicioso ha sido el objetivo marcado por el proyecto o programa, más difuso se ha hecho, más generalizado se ha formulado y ha obtenido un menor impacto y sostenibilidad²⁹. La dispersión, permite llegar a más lugares y más beneficiarios, pero resulta contradictorio con el éxito de la acción. Esta misma lección ha aparecido en muchas otras evaluaciones e informes de síntesis (Riddell 1990; Riddell y Robinson 1992; CAD 1997; MAE 2000).

Muchas de las valoraciones señalan el pequeño tamaño, la concreción del objetivo y las acciones a realizar y el empeño de los propios beneficiarios en su ejecución como fuentes determinantes de la pertinencia, la eficacia y la eficiencia. Las acciones de la U.E. obtienen juicios positivos sobre estos tres criterios de evaluación frente a los de impacto y sostenibilidad que se señalan muchas veces como puntos débiles. Las causas de esta falta de impacto son atribuidas a la excesiva ambición de unos objetivos generalistas y difusos (apoyo a la democratización,

²⁹ Como muestra pueden verse los informes sobre las acciones de las ONGs y el programa de lucha contra las drogas.

fortalecimiento institucional, etc.) que no guardan consonancia con los limitados presupuestos, ni con los recursos humanos realmente disponibles. El resultado es una mala formulación y diseño de las acciones que propician una mala gestión de los escasos recursos comprometidos con un coste de oportunidad que –principalmente en esta política- resulta elevado.

Una consecuencia de este dilema es el cuestionamiento de “teorías” que invitan a la superación del proyecto, por pequeño y minimalista y proponen actuar bajo el apoyo presupuestario directo o el enfoque amplio de la sectorización. Paradójicamente, cuanto mayor escala adquiere una iniciativa, más difícil se hace su coordinación y seguimiento y –según los informes- menos impacto visible y concreto puede ser apreciado.

4.2.2 El dilema descentralización vs. coordinación.

Que la coordinación de las acciones entre sí, entre donantes, entre instrumentos (proyectos, programas y políticas) es algo deseado por la Unión Europea es un hecho incuestionable. Forma parte del Tratado Constitutivo (art. 180), ha sido extensamente tratada por los Consejos de Desarrollo (mayo de 1999, mayo de 2000, entre otros) y el documento COM (2000) 108 final está dedicado a este tema. El dilema se plantea a la hora de operativizar la coordinación unida a la descentralización de las gestiones y toma de decisiones. El problema reside en crear una fuente de información tan flexible, rápida y ágil que permita coordinar acciones y decisiones entre Bruselas y las 78 delegaciones previstas³⁰.

La descentralización permite ganancias en la aplicación del principio de subsidiariedad y agiliza la toma de decisiones basada en conocimientos directos sobre la realidad en la que se está actuando. Pero tiene la desventaja de dispersar la información y elevar el coste, al ser necesaria una dotación de personal estable, formada, proactiva y suficiente.

La coordinación exige esfuerzos, no es gratuita y numerosos informes la señalan como punto débil. Probablemente una profundización en la confianza mutua y las relaciones de partenariado entre los diversos agentes sea un elemento imprescindible –aunque no suficiente- para afrontar el dilema.

4.2.3 El dilema entre los financiadores de la evaluación y los intereses de los beneficiarios.

¿Sirven de algo a los pobres las evaluaciones realizadas por la Unión? ¿Están contemplados sus intereses, opiniones, juicios, conclusiones y recomendaciones? ¿Se les da cuenta de los informes finales? ¿O simplemente se les utiliza de forma pasiva como informadores en las entrevistas sobre el terreno? ¿Hay alguna externalidad para los agentes ejecutores de las acciones evaluadas, como las ONGD del Norte, las del Sur, el sector privado o los ministerios de las políticas afectadas en los países receptores? Aparentemente, los formatos y prácticas actuales son “consultorías especialistas y tecnocráticas” que poco pueden aportar a los actores ajenos al financiador de la evaluación. Sin

³⁰ El Informe Anual 2001 menciona la existencia de 21 delegaciones en 2001, 26 más en 2002 y 31 delegaciones ACP para 2003.

embargo, en muchas ocasiones es gracias a ellos, a su desempeño y esfuerzo por lo que el programa tuvo éxito, pero el fruto del informe de evaluación será exclusivamente recogido por quien “sólo” puso el dinero y determinó unilateralmente los términos de referencia.

Teóricos de la evaluación como Stake (1975), Guba y Lincoln (1989) o Patton (1997) han insistido en que es esencial para el proceso efectivo de la evaluación asegurarse de que los intereses de **todos** los afectados quedan representados y negociados, tanto en los términos de referencia, como en las acciones a realizar en el proceso de retroalimentación. La misma queja la han señalado Fowler (1996, 1997) o el *Working Party* del grupo de evaluación del CAD (2001). La evaluación es un ejercicio que por su complejidad exige una alta profesionalización, pero eso no excluye que se beneficie a los actores más activos del proceso de desarrollo. ¿Cómo compatibilizar los intereses de todos y rendir cuentas a todos?

4.2.4 El dilema autonomía vs. planificación complementaria.

Como donante autónomo, la Comisión tiene pleno derecho de decidir dónde y a quién se destinan los recursos. Pero la multiplicidad de donantes-oferentes, se convierte en un problema de falta de capacidad para que los demandantes-receptores puedan diseñar acciones que sean coherentes y complementarias entre sí. Este problema lo tratan de solucionar los diversos documentos de planificación. Los donantes (incluidos los 15 Estados miembros) suelen redactar sus Planes Anuales de Cooperación por país (nacionales y regionales-autonómicos en muchos casos), lo mismo hace la Comisión con los *Country Strategy Papers (CSP)*, lo mismo los diversos Bancos Regionales de Desarrollo y el Banco Mundial con sus *Country Assistance Strategies (CAS)*³¹. El país receptor debe elaborar su *Poverty Reduction Strategic Paper (PRSP)*, teóricamente bajo la participación de todos los actores sociales y someterlo a la aprobación del Banco Mundial y el FMI para acceder al programa de reducción de deuda (HIPC-II) o a la Facilidad para el Crecimiento y la Reducción de la Pobreza del Fondo Monetario. Como puede adivinarse, la coordinación y complementariedad entre tanta programación resulta ineficiente. ¿Cómo combinar la innegable autonomía del donante con la necesaria eficiencia en los sistemas de planificación de la ayuda al desarrollo? Ya existen informes de revisión del proceso de los PRSP que denuncian este aspecto (Klasen 2002; Booth y Lucas 2002; Cling et al. 2002).

Es curioso notar como la evaluación siempre se ha dirigido en el sentido donante-receptor. No se conocen evaluaciones encargadas y financiadas por beneficiarios (u organismos multilaterales) que enjuicien la actuación de los donantes. Si han sido coherentes en sus políticas o no, si se han coordinado de forma eficiente entre ellos, o –en este caso- si sus planificaciones de ayuda son pertinentes, eficaces, eficientes y qué tipo de impactos generan sobre los receptores. El día en que llegue esta información y sea pública, es muy probable que su contenido sea muy revelador e interesante. Mientras tanto, sólo se cuenta con evaluaciones *supply driven* (orientadas o dominadas desde la oferta, desde los donantes).

³¹ Que por cierto no son públicos, a no ser que el gobierno receptor así lo decida. Sanahuja (2001:36-37).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOOTH, D. y LUCAS, H. (2002)** "Good Practice in the Development of PRSP Indicators and Monitoring Systems", *ODI Working Paper 172*.
http://www.odi.org.uk/publications/working_papers/wp172.pdf
- BOSSUYT, J. et al. (2000)** "Assessing Trends in EC Development Policy: An Independent Review of the European Commission's External Aid Reform Process", *ECDPM Discussion Paper 16*.
- BULIR, A. y HAMANN, J. (2001)** "How Volatile and Unpredictable Are Aid Flows, and What Are the Policy Implications?", *IMF Working Paper 01/167*.
- BULIR, A. y LANE, T. (2002)** "Aid and Fiscal Management", *IMF Working Paper 02/112*.
- BUSTELO, M. (2002)** "Metaevaluation as a Tool for the Improvement and Development of the Evaluation Function in Public Administrations", Paper presented at the The 2002 EES Conference: Three movements in Contemporary Evaluation: Learning, Theory and Evidence.
<http://www.europeanevaluation.org/general/Papers%20for%20the%20web/f%20Evidence%20E1/BusteloSevillaEES.pdf>
- CAD (1997)** *Searching for impact and methods: NGO Evaluation synthesis study*. DAC Expert Group on Aid Evaluation. OECD/DAC. Ministry for Foreign Affairs of Finland. Helsinki.
- CAD (2001)** *Evaluation Feedback for Effective Learning and Accountability*. Evaluation and Aid Effectiveness N°5. OECD-DAC. Paris.
- CAD (2002)** *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Evaluation and Aid Effectiveness N°6. OECD-DAC. Paris.
- CLING, J.P., RAZAFINDRAKOTO, M. y ROUBAUD, F. (2002)** "The PRSP Initiative: Old Wine in New Bottles?" ABCDE World Bank Conference. 24-26 june. Oslo.
[http://wbln0018.worldbank.org/eurvp/web.nsf/Pages/Paper+by+Razafindrakoto/\\$File/RAZAFINDRAKOTO.PDF](http://wbln0018.worldbank.org/eurvp/web.nsf/Pages/Paper+by+Razafindrakoto/$File/RAZAFINDRAKOTO.PDF)
- COMISIÓN (1997)** Libro Verde sobre las relaciones entre la Unión Europea y los países ACP en los albores del siglo XXI. Desafíos y opciones para una nueva asociación. Comisión Europea. Bruselas.
- COMISIÓN (2001)** COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL AND THE EUROPEAN PARLIAMENT : The European Union's Role in Promoting Human Rights and Democratisation in Third Countries. *COM (2001) 252/F of 07/05/2001*.
- COMISIÓN (2002)** "Informe Anual 2001 de la Comisión al Consejo y el Parlamento Europeo, sobre la política de desarrollo de la CE y la ejecución de la ayuda exterior". *COM (2002) 490 final*.
- DEARDEN, S. (2002)** "Does European Union's Development Policy Have Any Future?", *European Development Policy Study Group. Development Studies Association. Discussion Paper 24*.
www.edpsg.org/dp24.htm
- DEVARAJAN, S. y SWAROOP, V. (1998)** "The Implications of Foreign Aid Fungibility for Development Assistance", *World Bank Policy Research Working Paper 2022*.
- ECHO (2002)** The Framework Partnership Agreement.
http://www.europa.eu.int/comm/echo/partners/agreement_en.htm

- EUROPEAID (2001a)** *Evaluation in the European Commission. A Guide to the Evaluation Procedures and Structures currently operational in the Commission's External Co-operation Programmes.* AidCo Evaluation Unit H/6 D(2001). March 2001.
- EUROPEAID (2001b)** *Note for the File: Evaluation Strategy (2002-2006) for the Relex Family.* AIDCO/H6/ JLC D. 19.11.2001
- EUROPEAID (2002)** *Info Guide for "Cofinancing with NGO and decentralised cooperation" projects.*
- FEYZIOGLU, T. et al. (1998)** "A Panel Data Análisis of the Fungibility of Foreign Aid", *World Bank Economic Review* 12, 29-58.
- FOWLER, A. (1996)** "Assessing NGO performance: difficulties, dilemmas and a way ahead", en EDWARDS, M. y HULME, D. *Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-cold War World.* Earthscan Publications – Save the Children Fund. London.
- FOWLER, A. (1997)** *Striking a Balance: a Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organizations in International Development.* Earthscan Publications. London.
- GASPER, D. (1999)** "El enfoque del Marco Lógico más allá de los proyectos: el seguimiento y la evaluación de la ayuda humanitaria en emergencias complejas", *Revista Española de Desarrollo y Cooperación* 4, 51-82.
- GODED, M. y LARRÚ, J.M. (2001)** "La política de cooperación al desarrollo de la Unión Europea", en Pilar GRAU (coord.) *Políticas comunitarias I. Transportes, cooperación y competencia.* Pirámide. Madrid. Págs. 65-106.
- GOMANEE, K. et al. (2003)** "Aid, Pro-Poor Government Spending and Welfare", *CREDIT Research Paper 03/03.* University of Nottingham.
- GUBA, E. G. y LINCOLN, Y.S. (1989)** *Fourth Generation Evaluation.* Sage. Newbury Park.
- HOUSE OF COMMONS INTERNATIONAL DEVELOPMENT COMMITTEE (2000)** "The Effectiveness of the EC Development Assistance", 9th Report of Session 1999-2000, HC 669.
- HOUSE OF COMMONS INTERNATIONAL DEVELOPMENT COMMITTEE (2002)** "The Effectiveness of the Reform of European Development Assistance", 2nd Report of Session 2001-2002, HC 417.
- HOEBINK, P. (1995)** "The Comparative Effectiveness and the Evaluation Efforts of EU Donors", National Advisory Council for Development Cooperation. The Hague. www.euforic.org/nar/hoeb95.htm
- KLASEN, S. (2002)** "In Search of the Holy Grail: How to Achieve Pro-Poor Growth?" ABCDE World Bank Conference. 24-26 June. Oslo. [http://wbln0018.worldbank.org/eurvp/web.nsf/Pages/Paper+by+Klasen/\\$File/KLASEN.PDF](http://wbln0018.worldbank.org/eurvp/web.nsf/Pages/Paper+by+Klasen/$File/KLASEN.PDF)
- LARRÚ, J.M. (2002)** "Razones para implantar un sistema de evaluación en las ONGD y sus consecuencias", *Revista de Fomento Social* 57 (228), 683-710.
- LARRÚ, J.M. (2003)** "La ayuda para los pobres funciona. La eficacia micro de la ayuda al desarrollo". *Revista de Economía Mundial* 8. (en prensa).
- LEHTINEN, T. (2001)** "Reforming European Development Cooperation: What do the Practitioners Think?", *ECDPM Discussion Paper* 23.

- LEHTINEN, T. (2002)** "Measuring the Performance of EC Development Cooperation: Lessons from the Experiences of International Development Agencies", *ECDPM Discussion Paper 41*.
- MAE (2000)** *Programa de subvenciones y ayudas a ONGD en Haití, República Dominicana y Filipinas*. Informes de evaluación 8/2000. MAE-SECIPI. Madrid.
- MAXWELL, S. (2003)** "Heaven or Hubris: Reflections on the New 'New Poverty Agenda'", *Development Policy Review 21 (1)*, 5-25.
- McGILLIVRAY, M. y MORRISSEY, O. (2000)** "Aid Fungibility in Assessing Aid: Red Herring or True Concern?", *Journal of International Development 12*, 413-428.
- MONTES, C. et al. (1998)** "An Evaluation of EU Aid to the ACP", European Commission, Ref. 951338.
- PACK, H Y J. PACK (1993)** "Foreign Aid and the Question of Fungibility", *Review of Economics and Statistics 75*, 258-266.
- PATTON, M.Q. (1997)** *Utilization-Focused Evaluation*. The New Century Text. Sage. Thousand Oaks.
- RIDDELL, R. (1990)** *Judging Success. Evaluating NGO Approaches to Alleviating Poverty in Developing Countries*. Overseas Development Institute. Working Paper 37. London.
- RIDDELL, R. y ROBINSON, M. (1992)** *The Impact of NGO Poverty Alleviation Projects: Results of the Case Study Evaluation*. Overseas Development Institute. Working Paper 68. London.
- SANAHUJA, J.A. (2001)** *Altruismo, Mercado y Poder. El Banco Mundial y la lucha contra la pobreza*. Intermón-Oxfam. Barcelona.
- SCRIVEN, M. (1967)** "The Methodology of evaluation", en TYLER, R.; GAGNE, R.; y SCRIVEN, M. (eds.) *Perspective of Curriculum Evaluation*. Rand McNally. Chicago.
- SCRIVEN, M. (1988)** "Evaluation ideologies", en MADAUS, G.F. et al.(eds.) *Evaluation Models. Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Kluwer-Nijhoff Publishers. Boston. 229-260.
- SOTILLO, J.A. (2000)** "La cooperación para el desarrollo de la Unión Europea: un examen crítico." *Revista Española de Desarrollo y Cooperación 6*, 145-157.
- STAKE, R. (1975)** *Program evaluation: Particularly responsive evaluation*. Occasional Paper nº5. Western Michigan University. También recogido en MADAUS, G.F. et al. (1988a) *Evaluation Models*. Kluwer-Nijhoff Publishers. Boston. 287-312.
- TEJADA, L. (1997)** "Perspectivas de la cooperación al desarrollo de la Unión Europea", *Revista Española de Desarrollo y Cooperación 1*, 23-36.
- TEJADA, L. (2002)** "El Examen del CAD y la Cooperación Española", *Revista Española de Desarrollo y Cooperación 10*, 115-131.
- TRIBUNAL de CUENTAS (1997)** Informe Especial N°2/97, relativo a la ayuda humanitaria aportada por la unión Europea entre 1992 y 1995 acompañado de las respuestas de la Comisión. *DOCE C 143/1-65*.
- VAN REISEN, M. (2002)** "Directing EU Policy Towards Poverty Eradication: From Commitments to Results", *ECDPM Discussion Paper 35*.

ANEXO:

RELACIÓN DE INFORMES DE EVALUACIÓN DE EUROPEAID.