

Collection of comments received [EN, FR and ES]:

Is this really an output? Addressing terminology differences between evaluators and project managers

Est-ce vraiment un produit? Traiter les différences de terminologie entre les évaluateurs et les responsables de projet

¿Es esto realmente un producto? Abordar las diferencias terminológicas entre evaluadores y gerentes de proyecto

1.	Natalia Kosheleva, evaluation consultant, Russia	2
3.	Binod Chapagain, Monitoring and Evaluation Advisor Pact - USAID Green Invest Asia Thailand.....	5
4.	Isha Miranda, independent consultant, Sri Lanka	6
5.	Mustapha Malki, independent consultant, Canada.....	9
6.	Lal Manavado, University of Oslo, Norway.....	12
7.	Dowsen Sango, SNV, Zimbabwe	13
8.	Emile Hougbo, National University of Agriculture, Benin	14
9.	Bintou Nimaga, independent consultant, Mali	14
10.	Hiswaty Hafid, Swisscontact, Indonesia	15
11.	Paul Mendy, The Gambia	16
12.	Reagan Ronald Ojok, Uganda Development Bank.....	17
13.	Emile Hougbo, National University of Agriculture, Benin	19
14.	Mustapha Malki, independent consultant, Canada	21
15.	Lal Manavado, University of Oslo, Norway	24
16.	Natalia Kosheleva, evaluation consultant, Russia	27

1. Natalia Kosheleva, evaluation consultant, Russia

Hi! I'm Natalia Kosheleva, independent evaluation consultant. I regularly do evaluations commissioned by country offices of UN agencies. These evaluations are decentralized, which means that they are managed by M&E offices or project/program staff members who don't have much experience with evaluation and rely on agency Evaluation Handbook to prepare evaluation ToRs.

Evaluation Handbooks use the common definition of outputs as deliverables/immediate results of the project/program activities and hence production of outputs is under direct control of the project staff. And outcomes are defined as results further down the change chain achieved with the use of outputs by other stakeholders, including target beneficiaries and government.

Based on these definitions, the evaluation questions recommended by Handbooks and consequently put in the ToR are usually formulated like:

- * Have the outputs been delivered in a timely manner?
- * To what extent the project/program outcomes were achieved?

But once I turn to the description of the evaluated project/program, I often find out that outcomes are not framed in a way that you can easily attribute them to the project.

From my experience, people who manage decentralized evaluations are not very open to questioning project outputs or outcomes. In one of my recent evaluations I resolved the situation by making an agreement with members of the Evaluation Management Group and going through the full chain of events and changes created by the project.

- Did you experience the similar challenges due to differences in the use of terminology between people who planned the project and evaluators when doing evaluations?
- And if you did, how did you handle them?

Thanks in advance for sharing your experience!

Salut! Je m'appelle Natalia Kosheleva, consultante indépendante en évaluation. Je fais régulièrement des évaluations commandées par les bureaux de pays des agences des Nations Unies. Ces évaluations sont décentralisées, c'est-à-dire qu'elles sont gérées par les bureaux de S & E où les membres du personnel des projets / programmes n'ont pas beaucoup d'expérience en évaluation et s'appuient sur le Manuel d'évaluation de l'agence pour préparer les termes de référence de l'évaluation.

Les manuels d'évaluation utilisent la définition commune des produits en tant que produits livrables du projet / programme et, par conséquent, la production des produits est sous le contrôle direct du personnel du projet. Et les résultats sont définis comme les résultats ultérieurs dans la chaîne du changement obtenus grâce à l'utilisation des produits par d'autres parties prenantes, y compris les bénéficiaires cibles et le gouvernement.

Sur la base de ces définitions, les questions d'évaluation recommandées par les Manuels et par conséquent insérées dans le cahier des charges sont généralement formulées comme suit:

- Les produits ont-ils été livrés dans les délais?
- Dans quelle mesure les résultats du projet / programme ont-ils été atteints?

Mais une fois que je passe à la description du projet / programme évalué, je découvre souvent que les résultats ne sont pas définis de façon à pouvoir aisément les attribuer à la mise en œuvre du projet. D'après mon expérience, les personnes qui gèrent des évaluations décentralisées ne sont pas très enclins à remettre en question les chaînes de résultats proposées par les projets. Lors d'une de mes évaluations récentes, j'ai réussi à résoudre le problème en réunissant les membres du groupe de gestion de l'évaluation et parcourant toute la chaîne d'activités, de produits et de résultats créés par le projet.

- Avez-vous rencontré des difficultés similaires dues aux différences dans l'utilisation de la terminologie entre les personnes ayant planifié le projet et les évaluateurs lors des évaluations?
- Et si vous les avez rencontrées, comment les avez-vous adressées?

Merci d'avance de partager votre expérience!

¡Hola! Soy Natalia Kosheleva, consultora de evaluación independiente. Regularmente hago evaluaciones encargadas por las oficinas de país de las agencias de la ONU. Estas evaluaciones son descentralizadas, lo que significa que son administradas por las oficinas de M&E o los miembros del personal del proyecto / programa que no tienen mucha experiencia con la evaluación y dependen del Manual de evaluación de la agencia para preparar los TdR de evaluación.

Los Manuales de evaluación utilizan la definición común de productos como entregables / resultados inmediatos de las actividades del proyecto / programa y, por lo tanto, la producción de productos está bajo el control directo del personal del proyecto. Y los resultados se definen como resultados más adelante en la cadena de cambios logrados con el uso de productos por parte de otras partes interesadas, incluidos los beneficiarios objetivo y el gobierno.

Sobre la base de estas definiciones, las preguntas de evaluación recomendadas por los Manuales y, por lo tanto, incluidas en los TdR se suelen formular como:

- ¿Se han entregado los productos de manera oportuna?
- ¿Hasta qué punto se lograron los resultados del proyecto / programa?

Pero una vez que miro la descripción del proyecto / programa evaluado, a menudo descubro que los resultados no necesariamente se pueden atribuir fácilmente al proyecto.

Desde mi experiencia, las personas que administran evaluaciones descentralizadas no están muy inclinadas a poner en cuestión las cadenas de resultados que proponen los proyectos. En una de mis evaluaciones recientes logré resolver ese problema reuniéndome con los miembros del Grupo de Gestión de la Evaluación y revisando toda la cadena de actividades, productos y resultados creados por el proyecto.

- ¿Han ustedes experimentado desafíos similares debido a las diferencias en el uso de la terminología entre las personas que planificaron el proyecto y los evaluadores al realizar evaluaciones?

- Y si lo hicieron, ¿cómo lo manejaron?

Gracias de antemano por compartir su experiencia!

2. Hynda Krachni, Ministère de Finances, Algérie

Bonjour à toute la communauté,

Merci à Natalia pour sa question tout à fait pertinente.

Les résultats sont souvent présentés par le concepteur du programme, du projet ou de la politique à évaluer. Cette présentation peut ne pas être pertinente car justement le concepteur et l'exécutant redoutent l'évaluation des résultats et consciemment ou inconsciemment, le recours à des termes ambigus est souvent utilisé.

Dans l'exercice de mes fonctions, j'ai déjà rencontré ce type de situation et pour le besoin d'une évaluation objective, j'ai dû élaborer des canevas avec la terminologie adéquate et j'ai demandé à ce qu'on me présente les résultats selon les dits canevas.

Bien entendu, le traitement des résultats chiffrés, présentés selon les nouveaux canevas, a permis de dégoupiller la chose et cela s'est avéré très efficace, car nous avons ainsi pu mettre à nu les chiffres initialement annoncés.

Je peux donner un exemple très simple: un projet a été déclaré lancé alors qu'en cherchant ce qui se cachait derrière l'appellation "lancé", il s'est avéré que le projet était à la phase de son inscription comme opération planifiée.

Un autre exemple: un projet était considéré comme "réalisé", alors que la réception provisoire n'était pas prononcée. Or cette dernière peut donner lieu à des réserves, dont la prise en charge prendra des délais plus ou moins longs et concrètement le projet serait en cours de réalisation et non pas réalisé.

J'espère avoir pu vous aider un petit peu.

Très bonne journée à tous.

Hynda Krachni
Ministère de Finances, Algérie

Hello to all the community,

Thanks to Natalia for her very pertinent question.

The results are often presented by the developer of the programme, project or policy to be evaluated. This presentation may not be appropriate because precisely the developer and the projet manager are concerned about the evaluation of the results and consciously or unconsciously, ambiguous terms are often used.

In the performance of my duties, I have already encountered this type of situation and to aim for an objective evaluation, I had to develop templates with the appropriate terminology and I asked to present the results according to the said templates.

Of course, the treatment of the quantified results, presented according to the new templates, made it possible to unlock the issue and this proved very effective because we were able to expose the figures initially announced.

I can give a very simple example: a project was declared launched while looking for what was hidden behind the name "launched", it turned out that the project was in the phase of its registration as a planned operation.

Another example: a project was considered "realized", while provisional acceptance was not obtained. However, the latter can give rise to reservations, the management of which will take longer or shorter periods and concretely the project would be in progress and not realized.

I hope this helps a little bit.

Have a very good day everyone.

Hola a toda la comunidad.

Gracias a Natalia por su pregunta muy pertinente.

Los resultados a menudo son presentados por el desarrollador del programa, proyecto o política a evaluar. Esta presentación puede no ser relevante porque precisamente el desarrollador y el gestor del proyecto temen la evaluación de los resultados y, conscientemente o inconscientemente, los términos ambiguos se utilizan a menudo.

En el desempeño de mis funciones, ya he encontrado este tipo de situación y, por la necesidad de una evaluación objetiva, tuve que desarrollar plantillas con la terminología apropiada y pedí que me presentaran los resultados de acuerdo con dichas plantillas.

Por supuesto, el tratamiento de los resultados cuantificados, presentados de acuerdo con las nuevas plantillas, permitió desentrañar la cosa y esto resultó muy efectivo porque pudimos exponer las cifras anunciadas inicialmente.

Puedo dar un ejemplo muy simple: un proyecto fue declarado lanzado mientras buscaba lo que estaba escondido detrás del nombre "lanzado", y resultó que el proyecto estaba en la fase de su registro como una operación planificada.

Otro ejemplo: un proyecto fue considerado "realizado", mientras que la aceptación provisional no fue pronunciada. Sin embargo, esto último puede dar lugar a reservas, cuya gestión tomará períodos más largos o más cortos y, concretamente, el proyecto estaría en marcha y no se realizaría.

Espero poder ayudarte un poco.

Que tengas un muy buen día a todos.

3. Binod Chapagain, Monitoring and Evaluation Advisor Pact - USAID Green Invest Asia Thailand

Hello All,

There is a short blog on Planning and M&E syntax, linking with a story in everyday life experiences - could be an useful reference. Here is the link:

<https://www.linkedin.com/pulse/planning-monitoring-evaluation-syntax-binod-chapagain-phd>

Best regards.

Bonjour à tous,

Voici un blog sur la terminologie de la planification et du suivi et évaluation qui comprend un exemple d'expérience de la vie quotidienne et qui pourrait être une référence utile.

Voici le lien (en anglais):

<https://www.linkedin.com/pulse/planning-monitoring-evaluation-syntax-binod-chapagain-phd/>

Meilleures salutations,

Hola a todos,

Hay un breve blog sobre la terminología de la planificación y el seguimiento y la evaluación que incluye un ejemplo de la experiencia de la vida cotidiana - podría ser una referencia útil.

Aquí está el link (en inglés):

<https://www.linkedin.com/pulse/planning-monitoring-evaluation-syntax-binod-chapagain-phd/>

Atentamente,

4. Isha Miranda, independent consultant, Sri Lanka

Dearest Natalia,

I am not surprised either and I have similar experiences with many organizations.

This is the one of the reasons why I decided to lobby for "freedom of speech for evaluators". Let me explain what I mean.

First, we cannot be independent and bound to be under ToRs instructions; this is not how evaluation should be conducted. Evaluation is a lesson learning, gap-finding mission to eliminate obstacles and prepare to become a visionary leader, seeing things early, logically and to respond and share with rest of the stakeholders and guide them to take things forward.

I have done some fact-findings on this subject:

1. In many organizations, the M&E entity or unit lacks evaluation knowledge at the field or ground level. They are leaning the art during the evaluation period from consultants.
2. Most evaluators are bound to work as per the "Handbook" given by the organization and are unable to attend to any changes if required. Very uninformative.
3. Most handbooks are more similar to curriculum for evaluation studies than "guidelines for evaluation".
4. A very few "Handbooks" are evaluation oriented, and instead focus on research approaches. Even the Kellogg foundation evaluation handbook does not differentiate the Researcher and Evaluator in <https://cyc.brandeis.edu/pdfs/reports/EvaluationHandbook.pdf> (see page 7).
5. In some cases the definition of the Evaluation is questionable in both documents, Handbook and TORs. i.e. TOR and handbook are not compatible. The Handbooks give guidance on

- major programmes evaluations or end/post evaluations but lack guidance and examples in the field and ground challenges.
6. Very few give templates for a TORs Terms of Reference
 7. Many TORs are cut and paste
 8. Most manuals include standards for all evaluations including the questionnaires as well as target groups and instruction on methods of conducting the interviewers and on selection of target group identified by the programmes. Most of the time they are very biased.
 9. No questions are suggested to address the indirect outcome or impact of the programme but only direct expect-able answerable questions.

Overall sometimes I have asked the organization "why do you hire me, you can do it yourself" when they give and indicate everything on the methodology to conduct the evaluations.

Best

Isha
Independent evaluator
Sri Lanka

Très chère Natalia,

Je ne suis pas surprise non plus et j'ai des expériences similaires avec de nombreuses organisations. C'est l'une des raisons pour lesquelles j'ai décidé de faire pression pour «la liberté de parole des évaluateurs». Laissez-moi expliquer ce que je veux dire.

Premièrement, nous ne pouvons pas être indépendants et tenus de respecter les instructions des Termes de référence; ce n'est pas comme cela que l'évaluation devrait être menée. L'évaluation est une mission d'apprentissage des leçons visant à éliminer les obstacles et à se préparer à devenir un leader visionnaire, voyant les choses tôt, logiquement, et répondant, partageant avec les autres parties prenantes et les guidant pour faire avancer les choses.

J'ai fait quelques constatations à ce sujet:

1. Dans de nombreuses organisations, l'entité ou l'unité de suivi et d'évaluation manque de connaissances en matière d'évaluation sur le terrain. Ils apprennent l'art pendant la période d'évaluation auprès des consultants.
2. La plupart des évaluateurs sont tenus à travailler conformément au "Manuel" fourni par l'organisation et ne peuvent assister à aucun changement si nécessaire. Très peu informatif.
3. La plupart des manuels ressemblent plus des programmes d'études d'évaluation que des «lignes directrices pour l'évaluation».
4. Un très petit nombre de «manuels» sont axés sur l'évaluation et se concentrent plutôt sur des approches de recherche. Même le manuel d'évaluation de la fondation Kellogg ne différencie pas le chercheur et l'évaluateur dans <https://cyc.brandeis.edu/pdfs/reports/EvaluationHandbook.pdf> (voir page 7).
5. Dans certains cas, la définition de l'évaluation est discutable dans les deux documents, manuel et TDR. C'est-à-dire que les TDR et le manuel ne sont pas compatibles. Les manuels donnent des indications sur les évaluations des principaux programmes ou les évaluations finales, mais manquent d'orientation et d'exemples sur le terrain et sur les difficultés rencontrées.
6. Très peu donnent des modèles de mandat
7. De nombreux TdR sont coupés et collés

8. La plupart des manuels incluent des normes pour les évaluations, y compris les questionnaires, les groupes cibles et des instructions sur les méthodes de conduite des enquêtes et sur la sélection du groupe cible identifié par les programmes. La plupart du temps, ils sont très biaisés.

9. Aucune question n'est suggérée pour traiter le résultat indirect ou l'impact du programme, mais seulement des questions directes auxquelles on peut répondre.

Dans l'ensemble, j'ai parfois demandé à l'organisation "pourquoi me recrutes-tu, tu peux le faire toi-même" quand ils donnent et indiquent tout sur la méthodologie pour mener les évaluations.

Estimada Natalia,

Tampoco me sorprende y tengo experiencias similares con muchas organizaciones.

Esta es una de las razones por las que decidí presionar por "la libertad de expresión de los evaluadores". Déjame explicarte lo que quiero decir.

Primero, no podemos ser independientes y respetar las instrucciones de los Términos de Referencia.

Esta no es la forma en que se debe realizar la evaluación. La evaluación es una misión de aprender lecciones para eliminar barreras y prepararse para convertirse en un líder visionario, ver las cosas desde el principio, lógicamente y responder, compartirlas con otras partes interesadas y guiarlos para que hagan las cosas.

He hecho algunas observaciones sobre este tema:

1. En muchas organizaciones, la entidad o unidad de M&E carece de conocimientos de evaluación a nivel de campo. Ellos están apoyando el arte durante el período de evaluación de los consultores.

2. La mayoría de los evaluadores están obligados a trabajar de acuerdo con el "Manual" proporcionado por la organización y no pueden asistir a ningún cambio si es necesario. Muy poco informativo.

3. La mayoría de los manuales son más similares al plan de estudios para los estudios de evaluación que a las "directrices para la evaluación".

4. Muy pocos "Manuales" están orientados a la evaluación y, en cambio, se centran en los enfoques de investigación. Incluso el manual de evaluación de la fundación Kellogg no distingue al Investigador y al Evaluador en <https://cyc.brandeis.edu/pdfs/reports/EvaluationHandbook.pdf> (consulte la página 7).

5. En algunos casos, la definición de la Evaluación es cuestionable tanto en los documentos, como en el Manual y en los TDR es decir, TDR y el manual no son compatibles. Los Manuales brindan orientación sobre las evaluaciones de los programas principales o las evaluaciones finales / posteriores, pero carecen de orientación y ejemplos en los desafíos de campo y terreno.

6. Muy pocos dan plantillas para los Términos de Referencia.

7. Muchos TDR se cortan y pegan

8. La mayoría de los manuales incluyen estándares para todas las evaluaciones, incluidos los cuestionarios, así como los grupos objetivo y la instrucción sobre los métodos de conducción de los entrevistadores y sobre la selección del grupo objetivo identificado por los programas. La mayoría de las veces están muy sesgados.

9. No se sugieren preguntas para abordar el resultado o el impacto indirecto del programa, sino solo preguntas con capacidad de respuesta directa.

En general, a veces le he preguntado a la organización "por qué me contrata, puede hacerlo usted mismo" cuando dan e indican todo sobre la metodología para realizar las evaluaciones.

5. Mustapha Malki, independent consultant, Canada

Dear Natalia et_al.,

Thank you for putting on the table an important challenge to both the evaluator and the manager of a development project. And I want to apologize for not being able to answer earlier; the situation in my country had taken over my mind and took all my time during the last 3 weeks. The question of clearly distinguishing an output from an outcome is of utmost importance for the development project manager as well as for the evaluator, as well as the project monitoring and evaluation staff. And I doubt that the problem is really a terminology problem, at least theoretically speaking. According to my modest experience, the problem has its origin in several factors that I will try to explain below:

1. The weak link between project formulation, implementation, and monitoring and evaluation, of which the results framework (or logical framework) of a project is the basis of this link. In this perspective, coherent and relevant indicators of the different types of results are formulated during the formulation of the project, even before the implementation of the first activity is launched. This weak link sometimes explains the difficulties in developing the ToR of an evaluation and therefore the difficulties that an evaluator may encounter in assessing the achievements and effects of a project, as mentioned by Natalia.
2. The flagrant lack of skills and resources in project monitoring and evaluation, including monitoring, for various well-known and / or less well-known reasons. In some cases, managers prefer to conduct one or two ad hoc evaluations in the life of a project rather than having to support a follow-up service for the entire project duration, thinking that they will achieve the same purpose.
3. The "too rigid" procedures in terms of monitoring and evaluation, adopted by some organizations, and confined in handbooks very often poorly developed - as evoked by Isha in this discussion. One of the reasons, in my humble opinion, is very often the focus on the specific content and the less importance attributed to the communicative dimension in the preparation of these handbooks. We may have sometimes mobilized a great resource person for the specific content, if he/she does not have the necessary communicative competence, we will get a very high quality specific content but a handbook that is practically useless.
4. The apprehension, very often based on mistaken beliefs, made by some project managers on the project monitoring function, that yield a very little importance is given to the monitoring and evaluation staff. This somewhat explains the poor quality of the ToRs that Natalia is talking about in her contribution.
5. The "voluntary" and "voluntarist" efforts of some enlightened practitioners who have sought at any cost – over the past two decades – to put a barrier between monitoring and evaluation. However, any development project necessarily needs the two "feet" of its monitoring and evaluation system in order to achieve the objectives assigned to it. Monitoring can never explain things exactly as the evaluation can do concerning some project happenings and the evaluation can not fill the gaps of the monitoring function.

Having this said, a good training on the monitoring and evaluation of project staff, based on good logframe and result chain, can sometimes be the key to this problem. And to support this, I would like to

share an experience I personally experienced in Sudan in 2003 on a project co-funded by IFAD and the Islamic Development Bank (IsDB) in North Kordofan State

I was contracted by IFAD to support the consolidation of the monitoring and evaluation system of this 7-year project while it was in the 4th year (first anomaly). The project was to deliver several outputs, including a 60 kilometre tarmac road between the State capital, El-Obeid, and the State second city, Bara, entirely financed by IsDB.

Locked up for 3 days with the entire project team, I was able to clearly see, through the indicators of effect proposed to me, that the project management team, including the principal responsible for monitoring and evaluation, was unable to clearly differentiate between the deliverable (the tarmac road) and the effects this deliverable could engender on its beneficiaries' living and income conditions. And slowly, my intervention and assistance made it possible for the project staff to start differentiating between a deliverable and its effect - as a development intervention - which can be perceptible only at the level of the social segments benefiting from a deliverable and not in the deliverable per se. I fully understand that the transformation of a stony road into a tarmac road is a change, but without the inclusion of the human dimension in our vision, it is difficult to pinpoint the development achieved. For proof, where can we perceive development of a new deliverable realized and closed for 3 years, for example, if human beings do not take advantage of it in order to change their living and income conditions (isn't it Hynda?). Thus, the project team members started, from the second day onwards, to differentiate things, suggesting better outcome indicators – completely different from output indicators, which served 3 years later to a good evaluation of the effects of the deliverable "tarmac road".

Thus, this little story highlights the necessary link that needs to be established between monitoring and evaluation from the start of a project – through mobilizing all necessary resources for the monitoring and evaluation system, including the necessary skills – so that evaluation can be done without much difficulty.

But even more importantly, although I am in favour of the evaluator "freedom of expression" (Isha), this necessary link between monitoring and evaluation will certainly lead to better ToRs for evaluation, guaranteeing this evaluator freedom within the framework defined by the project team. Without this link, too much of the evaluator's freedom of expression may incur a project at risk of receiving an evaluation report that is meaningless.

Sorry to have been a little long but the importance of the question asked by Natalia forced me to resort to certain details. I hope I have contributed a little bit to this discussion.

Mustapha

Chère Natalia et_al.,

Je vous remercie pour avoir osé mettre sur la table un important défi qui s'oppose tant à l'évaluateur qu'au gestionnaire d'un projet de développement. Et je tiens à m'excuser de n'avoir pu répondre plus tôt, la situation dans mon pays avait accaparé mon esprit et pris tout mon temps pendant les 3 dernières semaines.

La question de bien distinguer un extrant (output) d'un effet ou changement (outcome) est de toute importance tant pour le gestionnaire d'un projet de développement que pour l'évaluateur, sans oublier

le chargé du suivi-évaluation, et je doute que le problème est vraiment un problème de terminologie, du moins sur le plan théorique des choses. Selon ma modeste expérience, le problème trouve son origine dans plusieurs facteurs que je vais essayer d'explicitier ci-après:

1. La faiblesse du lien entre la formulation de projet, le suivi et l'évaluation dont le cadre de résultats (ou cadre logique) d'un projet doit être la base de ce lien. Dans une telle perspective, les indicateurs cohérents et appropriés pour les différents types de résultats sont élaborés lors de la formulation du projet, avant même que la réalisation de la première d'activité ne soit lancée. Ce lien faible explique parfois les difficultés d'élaborer les TdR d'une évaluation et donc les difficultés que peut rencontrer un évaluateur contracté pour évaluer les réalisations et les effets d'un projet, comme le mentionne Natalia.
2. Le manque flagrant de compétences et de ressources dans le suivi-évaluation des projets, et notamment dans le suivi pour différentes raisons bien connues et/ou moins connues. Dans certains cas, certains responsables préfèrent conduire une ou deux évaluations ponctuelles dans la vie d'un projet plutôt que d'avoir à supporter un service de suivi pendant toute la durée du projet, pensant arriver à la même finalité.
3. Les procédures trop rigides en matière de suivi-évaluation, adoptées par certaines organisations, et confinées dans des handbooks très souvent mal élaborés – tels qu'évoqués par Isha dans cette discussion. L'une des raisons, à mon humble avis, réside très souvent de la focalisation sur le contenu spécifique et la moindre importance attribuée à la dimension communicative dans le montage de ces handbooks. On a beau avoir parfois mobilisé une grande sommité pour le contenu spécifique, si elle n'a pas la compétence communicative nécessaire, nous obtiendrons un contenu spécifique de très haute facture mais un handbook qui ne sert pratiquement à rien.
4. L'appréhension, très souvent basée sur des croyances erronées, que font certains responsables de la fonction du suivi du projet, qui fait que très peu d'importance est donnée au personnel chargé du suivi-évaluation. Ceci explique quelque peu la mauvaise qualité des TdR dont parle Natalia dans sa contribution.
5. Les efforts "volontaires" et "volontaristes" de certains praticiens illuminés qui veulent coûte que coûte – depuis les 2 dernières décennies - mettre une barrière entre le suivi et l'évaluation. Or, tout projet de développement a nécessairement besoin des deux "pieds" de son système de suivi-évaluation pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Le suivi ne peut expliquer ce que peut expliquer l'évaluation et l'évaluation ne peut combler les insuffisances du suivi.

Ceci étant dit, une bonne formation sur le suivi-évaluation du personnel du projet, articulée sur de bonnes bases données en matière de cadre logique et de chaînes de résultats, peut être parfois la clé à ce problème. Et pour étayer cela, je voudrais partager une expérience que j'ai vécue personnellement au Soudan en 2003 sur un projet cofinancé par le FIDA et la Banque Islamique de Développement (BID) dans l'État du Kordofan Nord. J'ai été dépêché par le FIDA pour appuyer la consolidation du système de suivi-évaluation de ce projet de 7 ans de durée alors qu'il était dans 4^{ème} année (première anomalie). Le projet devait livrer plusieurs outputs dont notamment le goudronnage d'une route entre la capitale de l'État, El-Obeïd, et la seconde ville de cet État, Bara, sur une distance de 60 kilomètres, financé entièrement par la BID.

Enfermé pendant 3 jours avec toute l'équipe du projet, j'ai pu clairement constater, à travers les indicateurs d'effet qu'on me proposait, que les cadres du projet, y compris la principale chargée du suivi-évaluation, n'arrivaient pas différencier clairement entre le livrable (la route goudronnée) et les effets que ce livrable devaient engendrer par rapport aux conditions de vie et de revenu des

bénéficiaires de ce livrable. Et là, mon intervention a permis de cerner la différence entre un livrable et un effet qui réside en fait dans l'action de développement qui ne peut être perceptible qu'au niveau des segments sociaux bénéficiant d'un livrable et non dans le livrable lui-même. Cela dit, je conçois parfaitement que la transformation d'une route caillouteuse en route goudronnée est un changement, mais sans l'inclusion de la dimension humaine dans notre vision, il est difficile de cerner le développement réalisé. Pour preuve, où peut-on cerner le développement d'un nouveau livrable réalisé et fermé depuis 3 ans, par exemple, si des êtres humains n'en profitent pas pour changer leurs conditions de vie et de revenu (n'est-ce pas Hynda?).

Ainsi, les cadres du projet commençaient dès le 2ème jour à différencier les choses et proposer ainsi de meilleurs indicateurs d'effet, qui ont bien servi plus tard (3 ans après) à faire une bonne évaluation des effets du livrable "route goudronnée".

Ainsi, cette petite histoire met en exergue le lien qu'il faut consolider entre suivi et évaluation dès le lancement d'un projet – en mobilisant toutes les ressources nécessaires pour le système de suivi-évaluation, y compris les compétences nécessaires – pour que l'évaluation puisse se faire sans trop de difficultés. Mais encore plus important, bien que je sois partisan d'une liberté d'expression pour l'évaluateur (Isha), ce lien nécessaire entre suivi et évaluation permettra certainement d'élaborer de meilleurs TdRs pour une évaluation, garantissant cette liberté à l'évaluateur à l'intérieur du cadre défini par l'équipe du projet. Sans cela, trop de liberté d'expression de l'évaluateur peut faire encourir le risque à un projet de recevoir un rapport d'évaluation qui ne rime à rien.

Désolé d'avoir été un peu long mais l'importance de la question posée par Natalia m'a imposé de recourir à certains détails. J'espère avoir contribué un tant soit peu à cette discussion.

Mustapha

6. Lal Manavado, University of Oslo, Norway

Dear Mustafa,

Thank you very much for a brilliantly reasoned analysis of the issues Natalia presented. My interest in the field is not as a practitioner, but rather as someone who is aware of the importance of continuous monitoring and evaluation as a necessary condition for the success of any project. Your clear distinction between the 'deliverables' and their actual usefulness is crucial, and as you point out, often overlooked.

Cheers!

Lal

Cher Mustafa,

Merci beaucoup pour cette analyse brillamment raisonnée des questions présentés par Natalia. Mon intérêt pour le terrain n'est pas celui de praticien, mais plutôt de quelqu'un qui est conscient de l'importance du suivi et de l'évaluation en tant que condition nécessaire à la réussite de tout projet. Votre claire distinction entre les "livrables" et leurs effets réels est cruciale et souvent négligée au fur et à mesure.

Querido Mustafa,

Muchas gracias por un análisis razonado de los temas que Natalia presentó. Mi interés en el campo no es como profesional, sino como alguien que es consciente de la importancia del monitoreo y la evaluación continuos como condición necesaria para el éxito de cualquier proyecto. Su clara distinción entre los "productos" y sus efectos es crucial y, como señala, a menudo se pasa por alto.

7. Dowsen Sango, SNV, Zimbabwe

Dear Mustafa,

I found your tarmac example quite instructive. For me the difference between outcomes and outputs is not an academic one but more of a practical issues. Thus I often use the Problem Tree Analysis to come up with these. I think you already guess that I lean more towards the Logical Framework Approach. The difference between Outcomes and Output or any other result type is a 'logical' link. Therefore I start from "What is the problem the action is trying to solve?" From there I work backwards and forwards on the causal relations. The problem tree that comes out can then be flipped into a 'positives' tree. The tree levels translate to outputs, outcomes and impact. So this process is a practical process

Dowsen Sango

Senior Monitoring and Evaluation Advisor.

SNV Netherlands Development Organization

Harare. Zimbabwe

Cher Mustafa,

J'ai trouvé votre exemple sur le tarmac assez instructif. Pour moi, la différence entre les résultats et les produits n'est pas théorique, mais plus pratique. C'est pourquoi j'utilise souvent l'analyse de l'arbre à problèmes pour les identifier. Je pense que vous devinez déjà que je me penche davantage vers l'approche du cadre logique. La différence entre résultats et produit ou tout autre type de résultat est un lien "logique". Par conséquent, je pars de "Quel est le problème que l'action tente de résoudre?" De là, je travaille en arrière sur les relations causales. L'arbre à problèmes qui en résulte peut ensuite être basculée dans un arbre "positif". Les niveaux de l'arbre se traduisent en produits, résultats et impact. Donc, ce processus est un processus pratique

Querido Mustafa,

Encontré tu ejemplo de asfalto bastante instructivo. Para mí, la diferencia entre resultados y productos no es académica, sino más bien una cuestión práctica. Por lo tanto, a menudo utilizo el método de análisis del árbol de problemas para llegar a estos. Creo que ya adivinas que me inclino más hacia el enfoque del marco lógico. La diferencia entre los resultados y los productos o cualquier otro tipo de resultado es un enlace "lógico". Por lo tanto, comienzo de "¿Cuál es el problema que la acción está tratando de resolver?". Desde allí trabajo hacia atrás y hacia adelante en las relaciones causales. El árbol de problemas que sale se puede convertir en un árbol "positivo". Los niveles de los árboles se traducen en productos, resultados e impacto. Así que este proceso es un proceso práctico.

8. Emile Hougbo, National University of Agriculture, Benin

Dear Colleagues,

I would just like to confirm that outputs and outcomes are quite different. In the process of M&E planning and of Evaluation, we define outputs as the realisations necessary before we can observe a change, say an outcome. Then, it's a question of level of appreciation. Inputs contribute to activities realization, activities contribute to outputs realization, outputs contribute to outcomes realization, and outcomes contribute to impacts realization.

Best regards.

Emile N. HOUNGBO, PhD

Agricultural Economist, Senior Lecturer Director, School of Agribusiness and Agricultural Policy National University of Agriculture, Benin

Chers collègues,

Je voudrais simplement confirmer que les produits et les résultats sont très différents. Dans le processus de planification et d'évaluation du S & E, nous définissons les produits comme des réalisations nécessaires avant de pouvoir observer un changement, par exemple un résultat. Ensuite, c'est une question de niveau d'appréciation. Les intrants contribuent à la réalisation des activités, les activités contribuent à la réalisation des produits, les produits contribuent à la réalisation des résultats et les résultats contribuent à la réalisation des impacts.

Queridos colegas,

Simplemente me gustaría confirmar que los productos y resultados son bastante diferentes. En el proceso de planificación de M&E y de evaluación, definimos los productos como las realizaciones necesarias antes de que podamos observar un cambio, digamos un resultado. Entonces, es una cuestión de nivel de apreciación. Los insumos contribuyen a la realización de actividades, Las actividades contribuyen a la realización de productos, los productos contribuyen a la realización de resultados y los resultados contribuyen a la realización de impactos.

9. Bintou Nimaga, independent consultant, Mali

Good evening, Mr. HOUNGBO! I find this theme very interesting. In fact I ask now where are the links or differences between achievements and activities? And between products and activities? Greetings to you.

Good evening, Mr. HOUNGBO! I find this theme very interesting. In fact I ask now where are the links or differences between achievements and activities? And between products and activities? Greetings to you.

¡ Buenas noches, Sr. HOUNGBO! Este tema me parece muy interesante. De hecho, pregunto ahora, ¿dónde están los vínculos o las diferencias entre los logros y las actividades? ¿Y entre productos y actividades? Saludos a usted.

10. Hiswaty Hafid, Swisscontact, Indonesia

Dear Mustafa and Natalia,

From my experience, sometimes it is difficult to make a difference between the Output and Outcome that may depend on the nature of project. The easy way to identify is that the Output is usually the *Immediate Result* of the intervention(s), like how many beneficiaries have received the training or access to support system. While the Outcome is usually the *Result of* Behavior Changes that can be measured or observable like the improved business productivity, increased profits, and business cost reduction.

Yes, like Natalia mentioned, the Output is controllable by the project staff and it may be short-term. Meanwhile the Outcome is usually medium-term because of the cumulative change practices results, so it takes more time to see the result of the changes.

Hope it helps,

Hiswaty

Cher Mustafa et Natalia,

D'après mon expérience, il est parfois difficile de faire une différence entre le produit et le résultat qui peut dépendre de la nature du projet. La façon la plus facile d'identifier est le produit habituellement le *résultat immédiat* de l'intervention(s), comme la façon dont les bénéficiaires ont reçu la formation ou l'accès au système de soutien. Bien que le résultat soit généralement le *résultat des* changements de comportement qui peuvent être mesurés ou observables comme l'amélioration de la productivité des entreprises, l'augmentation des profits et la réduction des coûts d'entreprise.

Oui, comme Natalia a mentionné, le produit est contrôlable par le personnel du projet et il peut être court terme. Pendant ce temps, le résultat est généralement à moyen terme en raison des résultats cumulatifs des pratiques de changement, de sorte qu'il faut plus de temps pour voir le résultat des changements.

J'espère que ça aide,

Queridos Mustafa y Natalia,

De mi experiencia, a veces es difícil hacer una diferencia entre el producto y el resultado que puede depender del tipo de proyecto. La manera fácil de identificar es el producto por lo general es el *resultado inmediato* de la intervención, como la forma en que los beneficiarios han recibido la formación o el acceso al sistema de apoyo. Mientras que el resultado es por lo general el *resultado de* cambios de comportamiento que se pueden medir o observable como la mejora de la productividad del negocio, el aumento de los beneficios, y la reducción de costos de negocio.

Sí, como Natalia mencionó, el producto es controlable por el personal del proyecto y puede a corto plazo. Mientras tanto, el resultado suele ser de mediano plazo debido a los resultados de las prácticas de cambio acumulativas, por lo que se necesita más tiempo para ver el resultado de los cambios.

Espero que ayude.

11. Paul Mendy, The Gambia

Hello all,

Greetings from Banjul, The Gambia in West Africa.

Not have had much free time to interact with the group since and I'm happy to weigh in on this topic of discussion, which is on the differences between achievements and activities, as inquired by Bintou Nimaga.

My take is that the definition of achievement depends very much on what type of performance indicators one is monitoring and measuring at the time. There are process indicators which are concerned with the level and quality of implementation of activities. In a similar manner the achievements at output level are defined and measured according to output achievements. Likewise outcome and impact level achievements.

What needs to be very clear at this point however is that projects and programs are measured at the higher level of results and this concerns outcomes and impact. Monitoring and Evaluation is less concerned with activities and outputs. It is often easy to count how many boreholes one project has drilled and installed but quite important is how many beneficiaries are drawing water from the borehole and how much difference that is making in terms of the time saved in water collection and free time created for women and girls to redirect their energies into something productive; how this access to water is contributing to reductions in incidences of diarrhea and water borne diseases in the community? How much additional incomes are communities generating from the increased access to water to water their backyard vegetable produce?

From the foregoing one can distinguish achievements from activities and this can be related to the results chain of the project or program.

Hoping this does not add to more confusion.

Bonjour à tous,

Salutations de Banjul Gambie en Afrique de l'Ouest.

Je n'ai pas eu beaucoup de temps pour échanger avec le groupe depuis et j'ai le plaisir d'intervenir sur ce sujet de discussion, qui concerne les différences entre les réalisations et les activités, comme l'a demandé Bintou Nimaga.

À mon avis, la définition de réalisation dépend beaucoup du type d'indicateurs de performance que l'on surveille et mesure à ce moment. Certains indicateurs de processus concernent le niveau et la qualité de la mise en œuvre des activités. De la même manière, les réalisations au niveau des produits sont définies et mesurées en fonction des réalisations des produits. De même, les réalisations au niveau de résultats et d'impacts.

Ce qui doit cependant être très clair à ce stade, c'est que les projets et les programmes sont mesurés au plus haut niveau de réalisation, ce qui concerne les résultats et l'impact. Le suivi et l'évaluation portent moins sur les activités et les produits. Il est souvent facile de compter le nombre de trous de forage qu'un projet a forés et installés, mais il est très important de savoir combien de bénéficiaires puisent leur eau et quelle différence cela fait en termes de gain de temps en collecte d'eau et de temps libre créé pour les femmes et les filles pour qu'elles redirigent leurs énergies vers quelque chose de productif; Comment cet accès à l'eau contribue-t-il à réduire les cas de diarrhée et de maladies d'origine hydrique dans la communauté? Combien de revenus supplémentaires les communautés génèrent-elles grâce à l'accès accru à l'eau pour arroser leurs légumes à l'arrière-cour?

À partir de ce qui précède, on peut distinguer les réalisations des activités et cela peut être lié à la chaîne de résultats du projet ou du programme.

En espérant que cela n'ajoute pas plus de confusion.

Hola a todos,

Saludos desde Banjul Gambia en África Occidental.

No he tenido mucho tiempo libre para interactuar con el grupo desde entonces y estoy feliz de analizar este tema de discusión, que se basa en las diferencias entre logros y actividades, según lo informado por Bintou Nimaga.

Mi opinión es que la definición de logro depende en gran medida del tipo de indicadores de desempeño que uno esté monitoreando y midiendo en ese momento. Hay indicadores de proceso que se ocupan del nivel y la calidad de la implementación de las actividades. De manera similar, los logros a nivel de producto se definen y miden de acuerdo con los logros de producto. Igualmente los logros a nivel de resultados e impacto.

Lo que debe quedar muy claro en este punto, sin embargo, es que los proyectos y programas se miden en el nivel más alto de logros y esto se relaciona con los resultados y el impacto. El monitoreo y la evaluación están menos preocupados por las actividades y los productos. A menudo es fácil contar cuántos pozos ha perforado e instalado un proyecto, pero lo importante es cuántos beneficiarios extraen agua del pozo y cuánta diferencia está haciendo en términos del tiempo ahorrado en la recolección de agua y el tiempo libre creado para las mujeres y las niñas para redirigir sus energías hacia algo productivo; ¿Cómo este acceso al agua está contribuyendo a reducir la incidencia de diarrea y enfermedades transmitidas por el agua en la comunidad? ¿Cuántos ingresos adicionales generan las comunidades a partir del mayor acceso al agua para regar los productos vegetales de su jardín?

De lo anterior se puede distinguir los logros de las actividades y esto puede estar relacionado con la cadena de resultados del proyecto o programa.

Esperando que no añada más confusion.

12. Reagan Ronald Ojok, Uganda Development Bank

Dear Natalia,

I would like to thank you for raising this issue. No doubt it's of very high importance.

The Devil's Advocate:

I have not seen anyone responding as a commissioner and allow me to attempt to fit in their shoes in this scenario. I begin by making this simple assumption: That most evaluation handbooks are developed by competent consultants who are proud to call themselves international with very voluminous CVs.

Secondly, let us face the reality here. Everyone is criticizing the institutional evaluation handbooks as most time "poorly developed" with a lot of gaps. Who develops those handbooks? Is it not us the consultants? Let us own our mistakes as evaluation consultants that sometimes we end up setting traps for our colleagues in the future by producing work of low quality.

Similar challenges due to differences in terminologies

This is a very common challenge. In my opinion, definition is not cast in stone and I subscribe to the school of thought that is flexible enough to modify it here and there due to complexities in other sector. My approach has always been bringing the matter to the attention of the evaluation management team. Based on what is emerging, I would suggest possible working definitions so that the depth and breadth of the evaluation is appropriate to accommodate whatever is emerging. I think in your case, you stood a better chance of providing findings that might influence the review of the handbook if it has become very limiting in its definition and approach.

I hope my one cent contribution gets a soft landing in the ears and hearts of fellow evaluators.

Thanks

Chère Natalia,

Je voudrais vous remercier d'avoir soulevé cette question. Nul doute que c'est très important.

L'avocat du Diable:

Je n'ai vu personne répondre en tant que commanditaire et laissez-moi essayer de me mettre à leur place dans ce scénario. Je commence par faire cette simple hypothèse: que la plupart des manuels d'évaluation sont élaborés par des consultants compétents qui sont fiers de s'appeler internationaux avec des CV très volumineux.

Deuxièmement, regardons la réalité ici. Tout le monde critique les manuels d'évaluation institutionnelle, car la plupart du temps, ils sont "peu développés" avec beaucoup de lacunes. Qui développe ces manuels? N'est-ce pas nous les consultants? Soyons responsables de nos erreurs en tant que consultants en évaluation: nous créons parfois des pièges pour nos collègues en produisant des travaux de qualité médiocre.

Défis similaires dus aux différences de terminologies

C'est un défi très commun. À mon avis, la définition n'est pas gravée dans le marbre et je souscris à l'école de pensée suffisamment souple pour pouvoir la modifier ici et là en raison de la complexité des autres secteurs. Mon approche a toujours été de porter la question à l'attention de l'équipe de gestion de l'évaluation. Sur la base de ce qui est en train de se dégager, je suggérerais d'éventuelles définitions de travail afin que l'évaluation soit suffisamment approfondie et étendue pour tenir compte de tout ce qui se dégage. Je pense que dans votre cas, vous avez plus de chances de fournir des conclusions qui

pourraient influencer l'examen du manuel si sa définition et son approche sont devenues très restrictives.

J'espère que ma contribution d'un cent aura un atterrissage en douceur dans les oreilles et le cœur des collègues évaluateurs.

Querida Natalia,

Me gustaría darle las gracias por plantear este problema. Sin duda es de gran importancia.

El abogado del diablo:

No he visto a nadie que responda como los que comisionan las evaluaciones y me permite intentar encajar en sus zapatos en este escenario. Empiezo haciendo esta suposición simple: que la mayoría de los manuales de evaluación son desarrollados por consultores competentes que se enorgullecen de llamarse internacional con CV muy voluminosos.

En segundo lugar, enfrentemos la realidad aquí. Todos están criticando los manuales de evaluación institucional ya que la mayoría del tiempo está "mal desarrollado" con muchas lagunas. ¿Quién desarrolla esos manuales? ¿No somos nosotros los consultores? Asumamos nuestros errores como consultores de evaluación que a veces terminamos creando trampas para nuestros colegas en el futuro mediante la producción de trabajos de baja calidad.

Retos similares debido a las diferencias en terminologías.

Este es un reto muy común. En mi opinión, la definición no está grabada en piedra y me suscribo a la escuela de pensamiento que es suficientemente flexible como para modificarla aquí y allá debido a las complejidades de otros sectores. Mi enfoque siempre ha llamado la atención del equipo de gestión de la evaluación. Basándome en lo que está surgiendo, sugeriría posibles definiciones de trabajo para que la profundidad y la amplitud de la evaluación sean apropiadas para adaptarse a lo que esté surgiendo. Creo que en su caso, tenía más posibilidades de proporcionar hallazgos que pudieran influir en la revisión del manual si se ha vuelto muy limitante en su definición y enfoque.

Espero que mi contribución de un centavo tenga un aterrizaje suave en los oídos y los corazones de los demás evaluadores.

Gracias

13. Emile Houngbo, National University of Agriculture, Benin

Bonjour Mme NIMAGA,

Je vous remercie pour la question, et voici ma réponse.

La mise en oeuvre des programmes de développement passe par des étapes successives jusqu'à la réalisation des changements souhaités/visés. Par exemple, si nous décidons de réduire la "mortalité liée au paludisme" dans une localité, le changement souhaité est la réduction du taux de mortalité (outcome, résultat). Pour parvenir à cette fin, nous avons pensé que les populations devraient utiliser

beaucoup plus les moustiquaires imprégnées. Il faut donc une augmentation du taux d'utilisation de moustiquaires imprégnées (output, produits ou réalisations). Pour que les populations commencent à utiliser beaucoup plus les moustiquaires imprégnées, nous en avons distribuées. La distribution des moustiquaires imprégnées est l'activité (activity). Pour pouvoir réaliser cette activité, nous avons dû nous approvisionner en moustiquaires, carburants, ... (ce sont les intrants, inputs).

Voilà un exemple explicatif qui pourrait vous aider. Je reste disponible pour répondre à d'autres questions.

Chère Mendy,

Je suis d'accord avec votre texte, sauf un point. Nous ne pouvons pas dire que "le suivi et l'évaluation se préoccupent moins des activités et des résultats". Cette affirmation est vraie pour l'évaluation, mais pas pour le suivi. En effet, le suivi porte principalement sur les activités et les produits.

Hello Mrs. NIMAGA,

Thank you for the question, and here is my answer.

The implementation of development programs goes through successive stages until the desired / intended changes are achieved. For example, if we decide to reduce "malaria-related mortality" in an area, the desired change is the reduction of the mortality rate (outcome, result). To achieve this end, we thought that people should use insecticide-treated mosquito nets much more. It is therefore necessary to increase the rate of use of impregnated mosquito nets (output, products or achievements). For people to start using the impregnated mosquito nets much more, we distributed them. The distribution of impregnated mosquito nets is the activity. To be able to carry out this activity, we had to stock up mosquito nets, fuel, etc. (these are the inputs).

Here is an explanatory example that could help you. I remain available to answer other questions.

Thank you.

Dear Mendy,

I agree your text, except one point. We cannot say that "Monitoring and Evaluation is less concerned with activities and outputs." This assertion is true for evaluation, but not for monitoring. For, monitoring is mainly concerned with the activities and outputs.

Hola Sra. NIMAGA,

Gracias por la pregunta, y aquí está mi respuesta.

La implementación de los programas de desarrollo pasa por etapas sucesivas hasta que se logran los cambios deseados / deseados. Por ejemplo, si decidimos reducir la "mortalidad relacionada con la malaria" en un área, el cambio deseado es la reducción de la tasa de mortalidad (outcome, resultado).

Para lograr este objetivo, pensamos que las personas deberían usar mucho más las mosquiteras tratadas con insecticida. Por lo tanto, es necesario aumentar la tasa de uso de mosquiteros impregnados (output, productos o logros). Para que la gente comience a usar las mosquiteras impregnadas mucho más, las distribuimos. La distribución de mosquiteros impregnados es la actividad. Para poder llevar a cabo esta actividad, tuvimos que aprovisionar mosquiteros, combustible, etc. (estos son los insumos).

Aquí hay un ejemplo explicativo que podría ayudarte. Sigo disponible para responder otras preguntas.

Gracias.

Querido Mendy,

Estoy de acuerdo con su texto, excepto un punto. No podemos decir que "el monitoreo y la evaluación están menos preocupados por las actividades y los productos". Esta afirmación es cierta para la evaluación, pero no para el monitoreo. Para, el seguimiento se refiere principalmente a las actividades y productos.

14. Mustapha Malki, independent consultant, Canada

Hi all

Contribution of Emile and Bintou exchange on the necessary distinction between outputs and outcomes. Outputs are all goods and services developed through the project's activities via the use of project's resources and inputs (in the Emile's case, these are the distributed insecticide-treated nets). Outcomes would be the changes (of course, they should be "positive" changes, otherwise we should close that project) that can appear in the living and income conditions of project's target beneficiaries (in the Emile's case, these are the reduction of malaria incidence).

The difference between the two different items is that outputs - as well as activities and inputs - are part of the project's "controlled" environment (you can decide what and how much to buy and distribute) while outcomes remain the influence that the project is intending IF AND ONLY IF THE PROJECT'S TARGET BENEFICIARIES USE WHAT THE PROJECT DISTRIBUTED. This is why outcomes are part of the project's "influenced" environment.

And this is what makes things more difficult in achieving outcomes in comparison to outputs because the project management unit has no slight control over the changes among beneficiaries. It then depends on how relevant the implemented activities were in order to generate outputs that can really solve the problem situation identified at the onset. If we can borrow concepts from marketing, and if we assume that outcomes represent the changes requested by the beneficiaries (that is the "demand") and the outputs are the mean to bring about these changes (that is the "supply"), it is then needed that the "supply" meets the "demand" in order to changes to occur.

Contribution to Dowsen reaction

Yes, this what I do myself before I go on drafting a Results Framework (or Logical Framework) at the start of project design and this results framework for setting the M&E plan and for guiding any evaluation later. I start with the problem situation assessment (i.e. the Problem Tree tool) using the "cause-effect" causality law. And then turning each problem identified in the Problem Tree into a positive statement I develop the Objective Tree, then a fine-tuning of the Objective Tree using the "means-end" causality law. From the Objective Tree, I can identify the best alternative "result chain" move with it very easily to the results (or logical) matrix and so on...

Contribution to Reagan Ronald reaction on handbooks' quality.

I am not sure that anyone of us has attributed the poor quality of evaluation handbooks to evaluators or international consultants in evaluation. Personally I made it clear that sometimes the handbook's content can be of good quality but presented and disseminated upon a very poor communication processing and dissemination process. Based on what I know, many handbooks' content were prepared by high quality consultants in evaluation. However, relying on my minor competency on knowledge and information systems and communication, a good handbook, in general, and in evaluation, in particular, must rely - as a communicative tool - on 4 necessary 4 criteria: (1) a good, appropriate, relevant, and purposeful content; (2) an adequate mean of dissemination; (3) a good knowledge on the targeted population; and (4) a conducive environment to the use of the information. For many handbooks, we were more focusing on (1) and a bit less on (2) and (3) and this is not enough to give birth to good quality handbooks on any subject and not only on evaluation guidelines. Moreover, the consultant in charge of content can be quite good in terms of content (i.e. the substantive knowledge) but may not be very qualified in terms of communication. This is why I always recommend to build a team on an evaluator + a communication specialist to have a good quality handbook on evaluation.

Hope that I added a bit to this discussion.

Mustapha

Salut à tous

Les contributions de Emile et Bintou échangent sur la distinction nécessaire entre produits et résultats. Les produits sont tous les biens et services développés dans le cadre des activités du projet via l'utilisation des ressources et des intrants du projet (dans le cas d'Emile, il s'agit des moustiquaires traitées à l'insecticide distribuées). Les résultats seraient les changements (bien sûr, ils devraient être des changements "positifs", sinon nous devrions fermer ce projet) qui peuvent apparaître dans les conditions de vie et de revenu des bénéficiaires cibles du projet (dans le cas d'Emile, ce sont la réduction de l'incidence du paludisme).

La différence entre les deux éléments est que les produits - ainsi que les activités et les intrants - font partie de l'environnement "contrôlé" du projet (vous pouvez décider quoi et combien acheter et distribuer), tandis que les résultats restent l'influence que le projet vise SI ET SEULEMENT SI LES BÉNÉFICIAIRES DU PROJET UTILISENT CE QUE LE PROJET A DISTRIBUÉ. C'est pourquoi les résultats font partie de l'environnement "influencé" du projet.

Et c'est ce qui rend les choses plus difficiles par rapport aux produits, car l'unité de gestion du projet n'a aucun contrôle sur les changements parmi les bénéficiaires. Cela dépend de la pertinence des activités mises en œuvre afin de générer des produits pouvant réellement résoudre la situation de problème identifiée au départ. Si nous pouvons emprunter des concepts au marketing, et si nous supposons que les résultats représentent les changements demandés par les bénéficiaires (c'est-à-dire la "demande") et que les résultats sont le moyen de provoquer ces changements (c'est-à-dire "l'offre"), Il faut ensuite que "l'offre" réponde à la "demande" pour que des changements se produisent.

Contribution à la réaction de Dowsen

Oui, c'est ce que je fais moi-même avant de commencer à élaborer un cadre de résultats (ou cadre logique) au début de la conception du projet et ce cadre de résultats pour établir le plan de suivi et d'évaluation et orienter toute évaluation ultérieure. Je commence par l'évaluation de la situation problématique (c'est-à-dire l'outil Arbre à problèmes) en utilisant la loi de causalité «cause à effet».

Puis, transformant chaque problème identifié dans l'Arbre à problèmes en une déclaration positive, je développe l'arbre à objectifs, puis un réglage précis en utilisant la loi de causalité «moyens-fins». Depuis l'arbre à objectifs je peux identifier la meilleure alternative "chaîne de résultats" qui se déplace très facilement vers la matrice de résultats (ou logique) et ainsi de suite ...

Contribution à la réaction de Reagan Ronald sur la qualité des manuels.

Je ne suis pas sûr que quiconque d'entre nous ait attribué la mauvaise qualité des manuels d'évaluation à des évaluateurs ou à des consultants internationaux en évaluation. Personnellement, j'ai expliqué que parfois le contenu du manuel pouvait être de bonne qualité mais présenté et diffusé sur un très mauvais processus de traitement et de diffusion de la communication. Sur la base de ce que je sais, le contenu de nombreux manuels a été préparé par des consultants de haute qualité en évaluation. Cependant, en me basant sur ma compétence mineure en systèmes de connaissance et d'information et en communication, un bon manuel, en général, et en évaluation, en particulier, doit s'appuyer - en tant qu'outil de communication - sur 4 critères nécessaires: (1) un contenu bon, pertinent et utile; (2) un moyen de diffusion adéquat; (3) une bonne connaissance de la population ciblée; et (4) un environnement propice à l'utilisation de l'information. Pour de nombreux manuels, nous nous sommes davantage concentrés sur (1) et un peu moins sur (2) et (3) et cela ne suffit pas pour donner naissance à des manuels de qualité sur tous les sujets et pas seulement sur les lignes directrices en matière d'évaluation. De plus, le consultant en charge du contenu peut être assez bon en termes de contenu (c'est-à-dire les connaissances techniques) mais peut ne pas être très qualifié en termes de communication. C'est pourquoi je recommande toujours de constituer une équipe composée d'un évaluateur et d'un spécialiste de la communication afin de disposer d'un manuel d'évaluation de bonne qualité.

J'espère que j'ai ajouté un peu à cette discussion.

Hola a todos

Las contribuciones de Emile y Bintou explican la distinción necesaria entre productos y resultados. Los resultados son todos los bienes y servicios desarrollados a través de las actividades del proyecto a través del uso de los recursos e insumos del proyecto (en el caso de Emile, estas son las redes distribuidas con insecticida tratado). Los resultados serían los cambios (por supuesto, deberían ser cambios "positivos"; de lo contrario, deberíamos cerrar ese proyecto) que pueden aparecer en las condiciones de vida y de ingresos de los beneficiarios meta del proyecto (en el caso de Emile, esta es la reducción de la incidencia de malaria).

La diferencia entre los dos elementos diferentes es que los productos, al igual que las actividades e insumos, son parte del entorno "controlado" del proyecto (usted puede decidir qué y cuánto comprar y distribuir), mientras que los resultados siguen siendo la influencia que el proyecto pretende SI Y SOLAMENTE SI LOS BENEFICIOS DEL OBJETIVO DEL PROYECTO UTILIZAN LO QUE DISTRIBUYE EL PROYECTO. Es por esto que los resultados son parte del ambiente "influenciado" del proyecto. Y esto es lo que dificulta las cosas para lograr resultados en comparación con los productos, ya que la unidad de gestión del proyecto no tiene un control leve sobre los cambios entre los beneficiarios. Luego, depende de la relevancia de las actividades implementadas para generar resultados que realmente puedan resolver la situación del problema identificada al inicio. Si podemos tomar prestados conceptos de marketing, y si asumimos que los resultados representan los cambios solicitados por los beneficiarios (que es la "demanda") y que los productos son el medio para lograr estos cambios (que es la "oferta"), entonces es necesario que la "oferta" cumpla con la "demanda" para que se produzcan cambios.

Contribución a la reacción de Dowsen

Sí, esto es lo que hago yo mismo antes de continuar redactando un Marco de resultados (o Marco lógico) al inicio del diseño del proyecto y este marco de resultados para establecer el plan de M&E y para guiar cualquier evaluación más adelante. Comienzo con la evaluación de la situación del problema (es decir, la herramienta Árbol de problemas) utilizando la ley de causalidad "causa-efecto". Y luego, convirtiendo cada problema identificado en el Árbol de problemas en una afirmación positiva, desarrollo el Árbol de objetivos, luego un ajuste fino del Árbol de objetivos utilizando la ley de causalidad de "fin de los medios". Desde el Árbol de objetivos, puedo identificar la mejor "cadena de resultados" alternativa, moverme con ella fácilmente a la matriz de resultados (o lógica) y así sucesivamente ...

Contribución a la reacción de Reagan Ronald sobre la calidad de los manuales.

No estoy seguro de que alguno de nosotros haya atribuido la calidad deficiente de los manuales de evaluación a evaluadores o consultores internacionales en la evaluación. Personalmente dejé claro que a veces el contenido del manual puede ser de buena calidad, pero presentado y difundido en un proceso de procesamiento y difusión de la comunicación muy deficiente. Según lo que sé, el contenido de muchos manuales fue preparado por consultores de alta calidad en evaluación. Sin embargo, al confiar en mi competencia menor en sistemas de comunicación e información y conocimiento, un buen manual, en general, y en la evaluación, en particular, debe basarse, como herramienta comunicativa, en 4 criterios necesarios: (1) una buena, apropiada, contenido relevante y útil; (2) un medio de difusión adecuado; (3) un buen conocimiento sobre la población objetivo; y (4) un ambiente propicio para el uso de la información. Para muchos manuales, nos centramos más en (1) y un poco menos en (2) y (3) y esto no es suficiente para dar origen a manuales de buena calidad sobre cualquier tema y no solo sobre pautas de evaluación. Además, el consultor a cargo del contenido puede ser bastante bueno en términos de contenido (es decir, el conocimiento sustantivo), pero puede no estar muy calificado en términos de comunicación. Por eso siempre recomiendo formar un equipo en un evaluador + un especialista en comunicación para tener un manual de evaluación de buena calidad.

Espero haber agregado un poco a esta discusión.

15. Lal Manavado, University of Oslo, Norway

Greetings!

While I fully appreciate the evaluation problems caused by the mismatch between the achievement of 'deliverables' and their actual human benefits, I nevertheless cannot help thinking this is a problem we have created for ourselves. It's just another instance of the difficulties every reductive approach entails.

Consider for a moment what would have happened with that 'road' if the planners asked themselves a few simple questions like:

1. What's the likely daily volume of wheeled traffic on it?
2. How many living in the vicinity of that road will be using it? And for what purpose? Etc, etc...

In a very affluent industrialized country in the North, a similar thing happened. It involved a very expensive bridge in a distant area intended to link a moderately inhabited island with the main land. The

intention was to enable the people living on the island to travel to work on the main land without having to take the regular ferry. The outcome was interesting to say the least.

The islanders used the bridge to move their goods and chattels and settle down in the main land closer to their places of work, while keeping their old homes as summer houses! It was hoped to finance the bridge at least in part, by the daily toll drivers would have had to pay, but this became less than insignificant.

So, the lesson is obvious, but then, what is obvious seems to be the most difficult to understand. If before planning begins, one achieves a clear understanding of what would really help the potential beneficiaries of a project and balance it against their actual ability to derive those benefits from it, one would arrive at some realistic set of goals. Then, it would be easy to design a project where the gap between the abstract 'deliverables' and real benefits is minimal, thus making the evaluator's task easier and pertinent.

At the risk of being accused of unseemly levity, a fairly unusual example here would be a project to supply mountain mules to the farmers in High Andes cultivating say quinoa in their fields. This seems to be the most effective way to help them to transport their surplus food to the nearest market. Lack of good roads, high expense in road construction and maintenance, length and cost of training people, and most of all, the time all these take will make the traditional beast of burden a not so comical a choice.

Best wishes!

Lal.

Salutations!

Bien que j'apprécie pleinement les problèmes d'évaluation causés par l'inadéquation entre la réalisation des «produits livrables» et leurs avantages humains réels, je ne peux néanmoins m'empêcher de penser que c'est un problème que nous avons créé pour nous-mêmes. C'est juste un autre exemple des difficultés que chaque approche réductrice implique.

Considérez un instant ce qui se serait passé avec cette "route" si les planificateurs se sont posé quelques questions simples comme:

1. Quel est le volume quotidien probable de trafic sur roues?
2. Combien de personnes vivant à proximité de cette route l'utiliseront? Et dans quel but? Etc...

Une situation similaire s'est produite dans un pays industrialisé très prospère du Nord. Il s'agissait d'un pont très coûteux situé dans une région éloignée et destiné à relier une île moyennement habitée à la terre ferme. L'intention était de permettre aux habitants de l'île de se rendre au travail sur la terre ferme sans avoir à prendre le ferry régulier. Le résultat était intéressant pour le moins.

Les insulaires ont utilisé le pont pour déplacer leurs biens et leurs meubles et s'installer dans la partie continentale plus près de leurs lieux de travail, tout en conservant leurs anciennes maisons comme résidences d'été! On espérait financer le pont au moins en partie, car les chauffeurs de péage quotidiens auraient dû payer, mais cela devenait moins insignifiant.

La leçon est donc évidente, mais ce qui est évident semble être le plus difficile à comprendre.

Si, avant le début de la planification, on comprend clairement ce qui aiderait réellement les bénéficiaires potentiels d'un projet et l'équilibrera avec leur capacité réelle à en tirer les avantages, on parviendrait à un ensemble d'objectifs réalistes. Ensuite, il serait facile de concevoir un projet dans lequel l'écart entre les «produits livrables» abstraits et les avantages réels est minime, ce qui rend la tâche de l'évaluateur plus facile et plus pertinente.

Au risque d'être accusé de légèreté, un exemple assez inhabituel serait un projet de fourniture de mules de montagne aux agriculteurs des Hautes-Andes qui cultivent le quinoa, par exemple, dans leurs champs. Cela semble être le moyen le plus efficace de les aider à transporter leurs excédents alimentaires vers le marché le plus proche. Manque de bonnes routes, coûts élevés de construction et d'entretien des routes, longueur et coût de la formation du personnel et, surtout, le temps qu'ils mettent à faire rendra la bête de somme traditionnelle un choix peu comique.

Meilleurs vœux!

Lal.

¡Saludos!

Aunque aprecio plenamente los problemas de evaluación causados por el desajuste entre el logro de los "productos" y sus beneficios humanos reales, no puedo evitar pensar que este es un problema que hemos creado para nosotros mismos. Es solo otro ejemplo de las dificultades que conlleva cada enfoque reductivo.

Considere por un momento lo que hubiera pasado con ese 'camino' si los planificadores se hicieran algunas preguntas simples como:

1. ¿Cuál es el volumen diario probable de tráfico sobre ruedas?
2. ¿Cuántos de los que viven cerca de ese camino lo usarán? ¿Y con qué propósito? Etcétera etcétera...

En un país industrializado muy rico en el Norte, sucedió algo similar. Se trataba de un puente muy costoso en un área distante destinado a vincular una isla habitada moderadamente con la tierra principal. La intención era permitir que las personas que viven en la isla viajen para trabajar en tierra firme sin tener que tomar el ferry regular. El resultado fue interesante por decir lo menos.

¡Los isleños usaron el puente para mover sus bienes y bienes y establecerse en la tierra principal más cerca de sus lugares de trabajo, mientras mantienen sus antiguas casas como casas de verano! Se esperaba financiar el puente, al menos en parte, debido a que los conductores de peaje diario habrían tenido que pagar, pero esto se hizo menos que insignificante.

Entonces, la lección es obvia, pero lo que es obvio parece ser lo más difícil de entender.

Si antes de comenzar la planificación, uno logra una comprensión clara de lo que realmente ayudaría a los posibles beneficiarios de un proyecto y lo equilibra con su capacidad real para derivar esos beneficios, se llegaría a un conjunto de objetivos realistas. Entonces, sería fácil diseñar un proyecto

donde la brecha entre los "entregables" abstractos y los beneficios reales sea mínima, lo que hace que la tarea del evaluador sea más fácil y pertinente.

A riesgo de ser acusado de desenvoltura inoportuna, un ejemplo bastante inusual aquí sería un proyecto para suministrar mulas de montaña a los agricultores de los Andes altos que cultivan la quinua en sus campos. Esta parece ser la forma más efectiva de ayudarlos a transportar sus excedentes de alimentos al mercado más cercano. La falta de buenas carreteras, los altos gastos en la construcción y el mantenimiento de las carreteras, la duración y el costo de la capacitación de las personas y, sobre todo, el tiempo que tomen, harán de la tradicional bestia de la carga una opción no tan cómica.

¡Los mejores deseos!

16. Natalia Kosheleva, evaluation consultant, Russia

Dear All,

First, let me thank EvalForward for providing a platform for this discussion, and all colleagues who contributed.

I see three important – and interlinked - themes emerging from our conversation:

1. capacity of the project staff in charge of planning, monitoring and evaluation;
2. quality (rigidity) of evaluation handbooks;
3. terminology used to describe project results.

I think that the story of a very expensive bridge in a distant area intended to link a moderately inhabited island with the main land, shared by Lal Manavado, has a lot in common with examples of the use of evaluation handbooks presented by other colleagues. In case of the bridge, the intent was that islanders working on the mainland would not have to use ferry and would use the bridge to go to work. But instead people used the bridge to move their goods and chattels and settle down in the main land closer to their places of work, while keeping their old homes as summer houses. **The intent behind the evaluation handbooks is to give project people who are managing evaluations all information about what and how they should be doing in the course of the evaluation process in one place.** The handbooks are written by evaluation professional who spent years building their evaluation capacity through study and practice. But then we give these handbooks to people who often have very little evaluation capacity and still expect them to be able to use them intelligently. So project people do what works better to them – they copy and paste from ToR examples and then refuse to discuss any possible changes in the ToRs with hired evaluators.

Instead of a handbook, it would be better to give the project people who have to commission an evaluation an opportunity to spend several days with an evaluator. And ideally the project team should be able work for several days with an M&E professional at the planning stage to ensure that the project collects meaningful monitoring data and is “evaluatable” when time comes for evaluation.

This lesson emerges from the story shared by Mustapha Malki, which is quite telling. He was “locked up for 3 days with the entire project team” to support the development of monitoring system for their project. Initially team members were “unable to clearly differentiate between the deliverable (the

tarmac road) and the effects this deliverable could engender on its beneficiaries' living and income conditions". But "slowly, my intervention and assistance made it possible for the project staff to start differentiating between a deliverable and its effect", shares Mustafa.

I'm also grateful to Mustapha Malki for his remarks about the importance of communication. Partnering with communication specialists is a great idea, but it is not always feasible. But our ability to communicate with stakeholders in the course of the evaluation process is crucial for evaluation utility and eventually for our professional success as evaluators – both individually and as a profession.

I strongly believe that evaluators need to invest in building their communication skills. And the easiest thing that we can do is to avoid the use of professional terminology as much as possible when talking to "outsiders". Terminology facilitates the discussion among people of the same trade but excludes non-professionals. Sure, it takes less effort to say "an output" than "a result that stems directly from the project activities and is under full control of the project", but a longer description makes more sense to non-evaluators, especially because in a common language the word "output" does not have a very distinct meaning. In addition, the longer description becomes handy when the outputs in the LogFrame of the project you are evaluating look more like changes in beneficiaries' lives and you still have to call them outputs – because the project people have been calling them this way for the last three or more years.

Chers tous,

Tout d'abord, permettez-moi de remercier EvalForward d'avoir fourni une plate-forme pour cette discussion et tous les collègues qui ont contribué.

Je vois trois thèmes importants et interdépendants qui se dégagent de notre conversation:

1. La capacité du personnel du projet en charge de la planification, du suivi et de l'évaluation;
2. La qualité (rigidité) des manuels d'évaluation;
3. La terminologie utilisée pour décrire les résultats du projet.

Je pense que l'histoire d'un pont très coûteux dans une région éloignée, destinée à relier une île moyennement habitée au continent, partagée par Lal Manavado, a beaucoup de points communs avec des exemples d'utilisation de manuels d'évaluation présentés par d'autres collègues. Dans le cas du pont, l'intention était que les habitants de l'île travaillant sur le continent ne soient pas obligés d'utiliser un ferry et utilisent le pont pour se rendre au travail. Mais au lieu de cela, les gens ont utilisé le pont pour déplacer leurs marchandises et leurs biens et s'installer dans la terre ferme plus près de leurs lieux de travail, tout en conservant leurs anciennes maisons comme résidences d'été. **Le but des manuels d'évaluation est de donner aux responsables de projets qui gèrent des évaluations toutes les informations sur ce qu'ils devraient faire et comment ils devraient le faire au cours du processus d'évaluation.** Les manuels sont rédigés par des professionnels de l'évaluation qui ont passé des années à renforcer leur capacité d'évaluation par le biais d'études et de pratiques. Mais ensuite, nous donnons ces manuels à des personnes qui ont souvent une très faible capacité d'évaluation et s'attendent toujours à ce qu'elles soient capables de les utiliser intelligemment. Ainsi, les personnes du projet font ce qui leur convient le mieux: elles copient et collent des exemples de termes de référence, puis refusent de discuter de tout changement éventuel dans les termes de référence avec des évaluateurs embauchés.

Au lieu d'un manuel, il serait préférable de donner aux personnes chargées du projet qui doivent commander une évaluation l'occasion de passer plusieurs jours avec un évaluateur. Et idéalement, l'équipe de projet devrait pouvoir travailler pendant plusieurs jours avec un professionnel du suivi-évaluation au stade de la planification pour s'assurer que le projet collecte des données de suivi significatives et qu'il soit «évaluable» le moment venu.

Cette leçon se dégage de l'histoire partagée par Mustapha Malki, qui est assez révélatrice. Il a été «enfermé pendant 3 jours avec toute l'équipe du projet» pour soutenir le développement d'un système de surveillance pour leur projet. Initialement, les membres de l'équipe étaient «incapables de faire la distinction entre le produit livrable (la route goudronnée) et les effets que ce produit livrable pourrait engendrer sur les conditions de vie et de revenu de ses bénéficiaires». Mais «lentement, mon intervention et mon assistance ont permis au personnel du projet de différencier un produit livrable de son effet», explique Mustafa.

Je suis également reconnaissant à Mustapha Malki pour ses remarques sur l'importance de la communication. Faire équipe avec des spécialistes de la communication est une excellente idée, mais ce n'est pas toujours réalisable. Cependant, notre capacité à communiquer avec les parties prenantes tout au long du processus d'évaluation est essentielle pour l'efficacité de l'évaluation et, finalement, pour notre réussite professionnelle en tant qu'évaluateurs - à la fois individuellement et en tant que profession.

Je crois fermement que les évaluateurs doivent investir dans le développement de leurs compétences en communication. Et la chose la plus simple que nous puissions faire est d'éviter autant que possible d'utiliser une terminologie professionnelle lorsque vous parlez à des «étrangers». La terminologie facilite la discussion entre les personnes du même métier mais exclut les non professionnels. Certes, il faut moins d'effort pour dire «un résultat» que «un résultat qui découle directement des activités du projet et est sous le contrôle total du projet», mais une description plus longue a plus de sens pour les non-évaluateurs, notamment parce que le mot «sortie» n'a pas un sens très distinct. En outre, la description longue devient pratique lorsque les résultats dans le cadre logique du projet que vous évaluez ressemblent davantage à des changements dans la vie des bénéficiaires et que vous devez toujours les appeler des résultats - car les responsables du projet les appellent de cette manière depuis la dernière minute. trois ans ou plus.

Estimados todos,

Primero, permítame agradecer a EvalForward por proporcionar una plataforma para esta discusión, ya todos los colegas que contribuyeron.

Veo tres temas importantes, e interrelacionados, que surgen de nuestra conversación:

1. Capacidad del personal del proyecto a cargo de la planificación, seguimiento y evaluación.
2. Calidad (rigidez) de los manuales de evaluación.
3. terminología utilizada para describir los resultados del proyecto.

Creo que la historia de un puente muy costoso en un área distante que pretende vincular una isla habitada moderadamente con la tierra principal, compartida por Lal Manavado, tiene mucho en común con ejemplos del uso de manuales de evaluación presentados por otros colegas. En el caso del puente, la intención era que los isleños que trabajaban en el continente no tuvieran que usar el ferry y usarían el puente para ir a trabajar. Pero en lugar de eso, las personas utilizaron el puente para mover sus bienes y

establecerse en la tierra principal más cerca de sus lugares de trabajo, mientras mantienen sus antiguas casas como casas de verano. **La intención detrás de los manuales de evaluación es proporcionar a las personas del proyecto que gestionan las evaluaciones toda la información sobre qué y cómo deberían estar haciendo en el curso del proceso de evaluación en un solo lugar.** Los manuales están escritos por profesionales de evaluación que pasaron años desarrollando su capacidad de evaluación a través del estudio y la práctica. Pero luego entregamos estos manuales a personas que a menudo tienen muy poca capacidad de evaluación y aún esperan que sean capaces de usarlos de manera inteligente. Así que las personas del proyecto hacen lo que les funciona mejor: copian y pegan los ejemplos de los Términos de Referencia y luego se niegan a discutir los posibles cambios en los Términos de Referencia con los evaluadores contratados.

En lugar de un manual, sería mejor dar a las personas del proyecto que tienen que encargarse de una evaluación la oportunidad de pasar varios días con un evaluador. E idealmente, el equipo del proyecto debería poder trabajar durante varios días con un profesional de M&E en la etapa de planificación para garantizar que el proyecto recopile datos de monitoreo significativos y que sea "evaluable" cuando llegue el momento de la evaluación.

Esta lección proviene de la historia compartida por Mustapha Malki, que es bastante reveladora. Fue "encerrado por 3 días con todo el equipo del proyecto" para apoyar el desarrollo del sistema de monitoreo de su proyecto. Inicialmente, los miembros del equipo eran "incapaces de diferenciar claramente entre el producto (el camino pavimentado) y los efectos que este producto podría engendrar en las condiciones de vida y de ingresos de sus beneficiarios". Pero "lentamente, mi intervención y asistencia hicieron posible que el personal del proyecto comenzara a diferenciar entre un producto y su efecto", comparte Mustafa.

También estoy agradecido a Mustapha Malki por sus comentarios sobre la importancia de la comunicación. Asociarse con especialistas en comunicación es una gran idea, pero no siempre es factible. Pero nuestra capacidad para comunicarnos con las partes interesadas en el curso del proceso de evaluación es crucial para la utilidad de la evaluación y, en última instancia, para nuestro éxito profesional como evaluadores, tanto de manera individual y como profesión.

Creo firmemente que los evaluadores deben invertir en desarrollar sus habilidades de comunicación. Y lo más fácil que podemos hacer es evitar el uso de la terminología profesional tanto como sea posible al hablar con "forasteros". La terminología facilita la discusión entre personas del mismo oficio, pero excluye a los no profesionales. Claro, se necesita menos esfuerzo para decir "un resultado" que "un resultado que se deriva directamente de las actividades del proyecto y está bajo el control total del proyecto", pero una descripción más larga tiene más sentido para los no evaluadores, especialmente porque de una manera común idioma la palabra "productio" no tiene un significado muy distinto. Además, la descripción más larga se vuelve útil cuando los resultados en el marco lógico del proyecto que está evaluando se parecen más a cambios en las vidas de los beneficiarios y aún tiene que llamarlos productos, porque la gente del proyecto los ha estado llamando de esta manera por últimos tres o cuatro años.