



Marco de la Federación para evaluaciones

Departamento de Planificación y Evaluación
Secretaría de la Federación
Febrero de 2011

1. INTRODUCCIÓN

La finalidad de este marco de la Federación para evaluaciones (en adelante, “marco para evaluaciones) es servir como guía para la planificación, la gestión, la conducción y la utilización de las evaluaciones por parte de la Secretaría de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (en adelante, “la Secretaría”). El marco está diseñado para promover evaluaciones que sean fiables, útiles y éticas y que contribuyan al aprendizaje institucional, a la rendición de cuentas y al cumplimiento de nuestra misión de servir mejor a los necesitados. Respalda el compromiso de la Federación con la transparencia, pues es un documento que fácilmente pueden consultar todas las partes interesadas para que comprendan y desempeñen mejor la función de evaluación. Este marco es prueba de la determinación de la Federación, en calidad de organización rectora en el ámbito humanitario mundial, de conceder más importancia a las evaluaciones y a su utilidad, pues representa un modelo de prácticas legítima y dignas de credibilidad .

El contenido de este marco está organizado en cuatro secciones. En la sección 2 se presenta a grandes rasgos el concepto de evaluación y sus funciones en la Secretaría. En las tres secciones siguientes figuran las partes del marco de evaluación representadas en el diagrama 1: en la sección 3 se identifica los criterios de evaluación que determinan *lo que* evaluamos; en la sección 4 se identifica las normas de evaluación que ayudan a comprenderla *forma* en la que se realiza las evaluaciones; y, en la sección 5 se expone en detalle las normas, junto con prácticas específicas, para guiar el proceso de evaluación. Aunque este marco tiene la finalidad de proporcionar algunas orientaciones para su puesta en práctica, se excluye de su alcance facilitar directrices completas sobre evaluaciones. Como alternativa, el marco identifica las prácticas fundamentales de evaluación, que pueden complementarse con las directrices adicionales que aparecen en la lista del Anexo 1: Recursos.¹

Diagrama 1: Elementos principales del marco para evaluaciones



Este marco está dirigido a dos públicos. En primer lugar, está destinado a guiar a las personas que se ocupan de encargar, dirigir o realizar evaluaciones de la Secretaría. Eso incluye a las personas responsables de la gestión de programas y proyectos, la formulación y revisión de políticas, la planificación estratégica, el fortalecimiento de la capacidad y la formación en materia de evaluación, y a los propios evaluadores. En segundo lugar, este marco tiene por objeto informar y dar garantías a otras partes interesadas en el proceso de evaluación, -por ejemplo, los donantes y beneficiarios-, sobre las prácticas y compromisos éticos fundamentales que se esperaba del trabajo de evaluación de la Federación.

¹ La elaboración y la revisión de los recursos son procesos constantes, y los recursos de monitoreo y evaluación serán actualizados regularmente.



Este marco se aplicará a todas las actividades de evaluación que realice la Secretaría de la Federación, o que se realicen para ella. Las actividades de evaluación se explican con mayor detalle en la sección 2 más abajo, pero incluyen toda una gama de actividades de recopilación y análisis de datos a varios niveles, incluidos proyectos, programas, planes estratégicos, evaluaciones conjuntas de varios organismos, y metaevaluaciones. Aunque este marco puede ser aplicable a otros tipos de evaluaciones de la Federación, tales como revisiones del rendimiento del personal o auditorías, las políticas y los procedimientos específicos para evaluaciones de ese tipo tienen precedencia.

Este marco tiene por finalidad servir como guía para orientar la teoría, la práctica y el uso de las evaluaciones por parte de todas las Sociedades Nacionales. La Federación es una organización establecida e integrada por 186 Sociedades Nacionales miembros (hasta el momento de redactarse este marco), que trabajan en diversos contextos sociopolíticos, y que proporcionan una variada gama de servicios. Por lo tanto, muchas Sociedades Nacionales podrían ya disponer de sus propios marcos de evaluación o prever formularlos de acuerdo con las funciones específicas de la evaluación en su contexto particular. Se alienta a que así sea, y este marco tiene por objeto proporcionar una base de prácticas esenciales sobre las cuales las Sociedades Nacionales puedan construir.

Este marco se inspira de las mejores prácticas de la comunidad internacional, incluidos los criterios y principios de evaluación de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y los organismos del sistema de las Naciones Unidas, las normas nacionales e internacionales de evaluación, y las directrices de evaluación elaboradas por la *Red de aprendizaje activo sobre rendición de cuentas y el desempeño en la acción humanitaria* (ALNAP por sus siglas en inglés).² Más que nada, este marco apoya los Principios Fundamentales y el Código de Conducta del Movimiento. También complementa y concuerda con los demás principios, políticas y directrices prioritarios de la Secretaría de la Federación.

Este marco fue aprobado por la Secretaría de la Federación el 10 de febrero de 2011, tras un proceso de elaboración y consulta liderado por el Departamento de Planificación y Evaluación de la Federación, y previa consulta con múltiples partes interesadas del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y de fuera de él. **Se entiende que las normas y prácticas de evaluación no serán exhaustivas como** para abarcar el amplio y variado ámbito geográfico y temático del trabajo de la Federación. Este marco para evaluaciones será revisado y actualizado periódicamente a fin de que siga siendo pertinente en función de la evolución de las circunstancias y guarde conformidad con las normas internacionales más exigentes.³

2. LA EVALUACIÓN EN LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL

La Secretaría de la Federación adopta la definición de evaluación de la OCDE/CAD, es decir hacer “una valoración, tan sistemática y objetiva cuánto sea posible, de un proyecto, programa o política -en curso o concluido- su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, las repercusiones y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar informaciones útiles y fidedignas, que permitan integrar las enseñanzas extraídas en los mecanismos de adopción de decisiones, tanto de los países de acogida como de los donantes.”⁴

Los cuatro objetivos principales de las evaluaciones de la Secretaría de la Federación son:

- 1. Mejorar nuestro trabajo, y en última instancia, nuestra misión de ayudar a las personas necesitadas.** La evaluación permite que mejoremos nuestro desempeño a través de la valoración fiable y precisa de los éxitos y fracasos. Sirve de base para la organización de la gestión y la adopción de decisiones, incluidas la planificación estratégica, la concepción de políticas y programas, la programación, la preparación de presupuestos, la ejecución y la presentación de informes. La evaluación nos ayuda a mejorar el nivel de

² Los títulos completos de estos y otros recursos a los que se hace referencia en este marco figuran en el Anexo 1: Recursos, así como las páginas web donde se pueden consultar.

³ Se puede enviar observaciones y comentarios acerca de esta versión preliminar al Departamento de Planificación y Evaluación de la Federación a la dirección misgana.ghebreberhan@ifrc.org.

⁴ OCDE, Comité de Ayuda al Desarrollo – CAD, Grupo de trabajo sobre la evaluación de la ayuda, Glosario de términos principales en materia de evaluación y de gestión basada en los resultados, 2002.



utilidad y de incidencia, a optimizar el uso de recursos, y a maximizar la satisfacción con respecto a nuestro trabajo y los efectos del mismo.

2. **Contribuir al aprendizaje institucional.** Las evaluaciones sirven de base para organizar mejor la gestión de nuestros programas y servicios, y obtener mejores resultados. También es una oportunidad para reflexionar sobre la base de la experiencia y el aprendizaje e intercambiar puntos de vista al respecto, y para intensificar la colaboración a fin de obtener el máximo beneficio de lo que hacemos y de cómo lo hacemos, y para consolidar nuestras capacidades como principal agente en el ámbito del socorro humanitario.
3. **Apoyar la rendición de cuentas y la transparencia.** Las evaluaciones oportunas y transparentes configuran la rendición de cuentas ante las partes interesadas a múltiples niveles: beneficiarios, donantes, Sociedades Nacionales, organizaciones y gobiernos asociados, así como otras partes interesadas en el ámbito humanitario. Las evaluaciones ayudan a demostrar si el trabajo se ha llevado a cabo conforme a lo acordado, y en consonancia con los estándares establecidos. También proporcionan a las partes interesadas, en especial a los beneficiarios, la oportunidad de aportar una contribución e ideas sobre nuestro trabajo, lo que muestra la apertura a las críticas, y la voluntad de aprender de la experiencia y de adaptarse a las necesidades cambiantes.
4. **Promover y celebrar nuestro trabajo.** Las evaluaciones fiables pueden utilizarse para la movilización de recursos, la promoción, y para reconocer y celebrar nuestros logros. La promoción de un programa o de una política a través de la evaluación no se percibe como una mera táctica de mercadeo ya que las evaluaciones proporcionan valoraciones imparciales, y a menudo independientes, de nuestro desempeño y de nuestros resultados, lo que da credibilidad a nuestros logros. También ayudan a mostrar el rendimiento obtenido gracias a los recursos invertidos, y a celebrar nuestro gran esfuerzo.

Las evaluaciones de la Federación se dividen en varias categorías. En última instancia, el enfoque y el método se determinan en función del público y de la finalidad de la evaluación. A continuación figuran tres categorías generales de evaluación en función de diferentes criterios:

1. **Quién realiza la evaluación.** Los responsables de la ejecución de un programa o política **llevan adelante las evaluaciones internas o autoevaluaciones**, que ayudan a fortalecer las capacidades y a lograr mayores niveles de apropiación de las actividades por parte del personal. Para **las evaluaciones externas o independientes** se recurre a uno o varios evaluadores ajenos al equipo encargado de la ejecución, lo que posibilita la objetividad y requiere a menudo pericia técnica. **Las evaluaciones conjuntas** son realizadas por más de un ejecutor, en colaboración, y pueden ayudar a forjar consensos a distintos niveles, así como a afianzar la credibilidad y el apoyo. **Las evaluaciones participativas** se llevan a cabo con los beneficiarios y otros interesados importantes, y pueden favorecer la autonomía, fortalecer la capacidad, el sentido de identificación con una tarea y apoyo. Es importante recordar que **estas categorías de evaluación no se excluyen mutuamente**. Por ejemplo, en una evaluación externa se pueden utilizar enfoques participativos.
2. **El momento en que se realiza la evaluación.** **Las evaluaciones formativas** se realizan durante la ejecución para mejorar el desempeño, y **las evaluaciones sumativas** tienen lugar al final de la ejecución para valorar la eficacia y el impacto. También puede distinguirse entre **las evaluaciones ex-ante** que se realizan antes de la ejecución para informar sobre la viabilidad y los beneficios potenciales; **las evaluaciones intermedias**, que tienen una finalidad formativa y se llevan a cabo en una etapa intermedia de la ejecución; **las evaluaciones finales** tienen una finalidad sumativa y se realizan (recurriendo a menudo a un evaluador externo) al final de la ejecución; y **las evaluaciones ex-post**, que se llevan a cabo algún tiempo después de la ejecución para valorar los efectos y la sostenibilidad de la actividad a largo plazo.
3. **Los aspectos técnicos o la metodología de la evaluación.** Esta categoría de evaluaciones se determina por el enfoque técnico específico de la evaluación y los métodos requeridos para tal valoración. Es una categoría diversa, y algunos ejemplos son **las evaluaciones de procesos**, **las evaluaciones de resultados**, **las evaluaciones de impacto**, **las metaevaluaciones**, **las evaluaciones temáticas**, **las evaluaciones estratégicas**, **las evaluaciones de sector**, **las evaluaciones en tiempo real**, **las evaluaciones temáticas**, **las evaluaciones de habilitación** y muchas otras.⁵

Cabe mencionar que la Federación utiliza también otros tipos de valoración que son diferentes de la evaluación, pero con los que pueden existir coincidencia o superposición en cuanto a alcance y propósito. Tales valoraciones

⁵ En aras de la brevedad, esta análisis abarca las principales categorías y tipos de evaluaciones. Para un análisis más completa véase las directrices adicionales de seguimiento y evaluación de la Federación.



incluyen, pero no se limitan a: las **valoraciones** o evaluaciones iniciales acerca del eventual valor de una intervención antes de invertir en la ejecución; el **seguimiento** es el proceso de rutina de recopilación y análisis de información para poder determinar los progresos alcanzados, controlar el cumplimiento y tomar decisiones fundamentadas respecto de la gestión de proyectos; los **exámenes** son valoraciones periódicas del desempeño donde se hace hincapié en aspectos operacionales; las **inspecciones** son exámenes generales para identificar y corregir deficiencias y fallos; las **investigaciones** son exámenes para reunir pruebas de cargo o para acciones correctivas con respecto a una reclamación, injusticia o conducta indebida; las **auditorías** son valoraciones para verificar el cumplimiento de las reglas, normas, procedimientos o mandatos establecidos.

3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los ocho criterios de evaluación, aprobados por la Secretaría de la Federación, sirven de guía para saber lo que evaluamos en nuestro trabajo. Son medidas esenciales que se utilizan para determinar los factores para que nuestro trabajo sea un éxito. Difieren de las normas y los procesos de evaluación (descritos en las secciones 4 y 5) en que los criterios fundamentan *lo que* evaluamos, (la finalidad de la solicitud de información), mientras que las normas y los procesos sirven de guía para saber *cómo* realizar la evaluación. Los criterios de evaluación son complementarios y, juntos, permiten lograr una evaluación integral del trabajo de la Federación. Teniendo en cuenta el amplio ámbito geográfico y temático del trabajo de la Federación, puede que no todos los criterios sean pertinentes en su evaluación. Por eso, si un criterio determinado no es aplicable al contexto de una evaluación, se debe explicar este particular en el informe de evaluación, así como todo criterio adicional utilizado.

Los criterios se basan en prácticas internacionalmente reconocidas, derivadas sobre todo de los criterios de la OCDE/CAD,⁶ con inclusión de los Principios Fundamentales y el Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales, y son el reflejo y se fundamentan en las demás políticas y directrices de la Secretaría de la Federación, así como en otras normas y directrices internacionales adoptadas por la Federación, por ejemplo las normas de Esfera.

3.1 Los Principios Fundamentales y el Código de Conducta de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, y la Estrategia 2020 de la Federación

El trabajo de la Federación debe apoyar las políticas y directrices de la Federación. Eso incluye sobre todo: 1) los Principios Fundamentales del Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, 2) el Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales y, 3) la Estrategia 2020 de la Federación aprobada por la Asamblea General en su XVII período de sesiones, celebrado en noviembre de 2009.⁷

3.2 Pertinencia y adecuación

La pertinencia y la adecuación son criterios complementarios que se utilizan para evaluar los objetivos y la meta más amplia de una intervención. Por **pertinencia** se entiende la medida en que una intervención se adapta a las prioridades del grupo destinatario, (es decir, la población local y los donantes). También incluye otros enfoques que podrían haber sido más adecuados para atender las necesidades identificadas. La **validez del diseño** es un elemento importante para indicar el grado de pertinencia. Esto abarca la lógica y la coherencia del diseño de la intervención (por ejemplo, un proyecto o programa), y el hecho de que los objetivos previstos (o modificados) sigan siendo válidos y adecuados respecto de las metas generales. Por **adecuación** se entiende la medida en que una intervención se adapta a las necesidades y al contexto locales, y complementa las intervenciones de otros actores. Este concepto abarca la medida en que se tiene en cuenta en la intervención el contexto económico, social, político y ambiental, lo que favorecerá el sentido de apropiación, la rendición de cuentas, y la rentabilidad. Cuando proceda, resulta particularmente importante que la función de evaluación sirva de apoyo a la comunidad para que pueda

⁶ La OCDE/CAD (1999) complementó los cinco criterios establecidos para evaluaciones, eficiencia, efectividad, impacto, sostenibilidad y relevancia, con dos criterios adicionales: cobertura y coherencia, para poder evaluar de mejor manera la asistencia humanitaria proporcionada en emergencias complejas. Los criterios de la Federación se inspiran en esos criterios y en la guía de ALNAP (2006) para el uso de los criterios de OCDE/CAD.

⁷ En el Anexo 1: Recursos se encuentran citas completas de estos dos documentos, así como en la página web de la Federación en la sección de principios y valores humanitarios (http://www.ifrc.org/what/values/index.asp?navid=04_02), donde se indican recursos y enlaces adicionales.

resolver sus propios problemas, tomar decisiones para hacer frente a las necesidades locales, y fortalecer la capacidad necesaria para lo siga haciendo en el futuro.

3.3 Eficiencia

La eficiencia mide si los resultados se han obtenido al más bajo costo posible. Está directamente relacionada con la *eficacia en función de los costos* – qué tan bien se utilizan los insumos (i.e. los fondos, las personas, el material y el tiempo) para realizar actividades y para plasmarlos en resultados. Suele basarse en los objetivos fijados para una intervención y los procesos con los que se procura cumplirlos, a través del análisis insumo-producto y sus respectivos indicadores. Incluye la determinación de si los resultados o beneficios obtenidos justifican los costos, y examina enfoques alternativos para obtener los mismos resultados para determinar si se han aplicado los métodos más eficientes. La eficiencia, la efectividad y la medición del desempeño están muy relacionadas entre sí.

3.4 Efectividad

La efectividad mide si una intervención ha logrado o debería lograr los resultados inmediatos previstos. Se basa en los objetivos de la intervención y en los indicadores conexos que, por lo general, figuran en un marco lógico. Sin embargo, la efectividad no se mide únicamente en función de si una intervención ha logrado o no sus objetivos. Se debe también identificar las razones principales y las enseñanzas fundamentales para guiar la ejecución ulterior o las futuras intervenciones. Cuando proceda, se debe incluir una comparación con enfoques alternativos para lograr los mismos resultados. Los elementos fundamentales en la efectividad son:

- **la oportunidad:** en las evaluaciones se debe medir si los servicios y suministros se han facilitado en tiempo oportuno, y si la prestación de servicios tuvo el respaldo adecuado para poder lograr los objetivos en el plazo previsto;
- **la coordinación:** por coordinación se entiende lo bien que se han gestionado los distintos aspectos de una intervención (cohesión y eficacia) donde participan a menudo varios actores. Es un aspecto especialmente pertinente en el trabajo de la Federación, ya que en las intervenciones en casos de desastre o en las actividades de desarrollo a más largo plazo a menudo participan varias Sociedades Nacionales, gobiernos e instituciones locales y nacionales, así como otros socios;
- **las concesiones:** en las evaluaciones se debe medir los efectos de las decisiones que se toman durante una intervención que podrían modificar las metas o prioridades de maneras reconocidas o desapercibidas;
- **las perspectivas de las partes interesadas:** el punto de vista de las partes interesadas puede ayudar a identificar factores relacionados con el desempeño durante una intervención, como por ejemplo quién participó y por qué, y la influencia del contexto local.

3.5 Cobertura

Por cobertura se entiende los grupos de población incluidos en una intervención o que quedaron excluidos de ésta, y la incidencia diferencial en tales grupos. La evaluación de la cobertura supone determinar quién recibió apoyo mediante la acción humanitaria, y por qué. Es un criterio particularmente importante para la intervención en caso de emergencia, donde es imperativo llegar a grandes grupos de población expuestos a riesgos que ponen en peligro sus vidas, dondequiera que estén. La cobertura está estrechamente relacionada con la efectividad (mencionada más arriba), pero se ha incluido aquí como criterio distinto por su especial importancia para el trabajo de la Federación que se ha comprometido a prestar asistencia basándose exclusivamente en las necesidades (véase el recuadro 1). Los elementos fundamentales en la cobertura son:

- **la proporcionalidad:** en las evaluaciones se debe examinar si la ayuda se ha brindado de manera proporcional a las necesidades, y hay que tener en cuenta la cuestión esencial de la equidad y el grado de sesgo hacia la inclusión o la exclusión; el *sesgo hacia la inclusión* es la medida en que ciertos grupos reciben apoyo cuando no deberían, y el *sesgo hacia la exclusión* es la medida en que ciertos grupos que deberían recibir apoyo, no lo reciben;
- **el análisis demográfico:** la valoración de la cobertura requiere por lo general un desglose de los datos demográficos (datos desagregados) por situación geográfica y por grupos socioeconómicos como: género, edad, raza, religión, aptitudes, posición socioeconómica, y poblaciones marginadas (es decir, desplazados internos);



- **los niveles de cobertura:** la cobertura se mide habitualmente en tres niveles: 1) en el plano internacional, para determinar si el apoyo proporcionado en una intervención o una respuesta es adecuado en comparación con otro, y por qué; 2) en el plano nacional o regional, para determinar si el apoyo se proporcionó de acuerdo con las necesidades en distintas áreas, y por qué; y, 3) en el plano local o comunitario, para determinar quién recibió apoyo y por qué;
- **los factores culturales y políticos:** habitualmente los factores culturales determinan la cobertura. Para decidir cuándo existe una “necesidad” y por consiguiente quién recibirá asistencia, a menudo hace falta un análisis de los factores sociopolíticos y económicos y de las estructuras de poder conexas.

Recuadro 1: El Código de Conducta de la Cruz Roja y Media Luna Roja y la Cobertura

La ayuda prestada no está condicionada por la raza, el credo o la nacionalidad de los beneficiarios ni ninguna otra distinción de índole adversa. El orden de prioridad de la asistencia se establece únicamente en función de las necesidades. Siempre que sea posible, la prestación de socorro deberá fundamentarse en una estimación minuciosa de las necesidades de las víctimas de las catástrofes y de la capacidad de hacer frente a esas necesidades con los medios disponibles localmente. En la totalidad de nuestros programas reflejaremos las consideraciones pertinentes respecto a la proporcionalidad. El sufrimiento humano debe aliviarse en donde quiera que exista; la vida tiene tanto valor en una parte del país, como en cualquier otra. Por consiguiente, la asistencia que prestemos guardará consonancia con el sufrimiento que se propone mitigar. (Norma 2 del Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales).

3.6 Incidencia

La incidencia indica los cambios positivos y negativos derivados de una intervención, que pueden ser directos o indirectos, previstos o imprevistos. Es una manera de medir marcamos la diferencia. La efectividad indica si los resultados inmediatos se han logrado de acuerdo con la manera en que se ha concebido la intervención, mientras que la evaluación de la incidencia tiene un alcance de más largo plazo y abarca las consecuencias más amplias de la consecución de los objetivos previstos o las deficiencias en lograrlo. Su alcance incluye los efectos más amplios de una intervención, incluido el efecto social, económico, técnico y ambiental sobre las personas, los grupos, las comunidades y las instituciones. Los elementos fundamentales en la incidencia son:

- **la atribución:** un aspecto crucial en la valoración de la incidencia es el grado en que los cambios observados se deben a la intervención evaluada y no a algún otro factor; en otras palabras, ¿hasta qué punto se puede elogiar o reprochar una intervención por los cambios comprobados? Se utilizan dos amplios enfoques para medir la atribución. Mediante los enfoques comparativos se trata de establecer lo que hubiera ocurrido sin una determinada intervención, y con los métodos basados en la teoría se examina un caso específico en detalle para explicar cómo una intervención puede ser responsable de los cambios ocurridos. Ambos enfoques pueden necesitar el uso de herramientas y métodos cualitativos y cuantitativos, y a menudo se hace uso de una combinación de los dos. Lo más importante es que el enfoque y el método estén adaptados a las circunstancias específicas de una valoración de la incidencia— su finalidad, la naturaleza de la intervención que se evalúa, las preguntas, los indicadores, el nivel de conocimiento existente, y los recursos disponibles;
- **dificultades metodológicas:** la medición de la incidencia conlleva significativas dificultades metodológicas y es objeto de amplio debate. De todos los criterios de evaluación, por lo general éste es el más difícil y el que más cuesta medir, porque hace falta un sistema altamente perfeccionado. Se pone en evidencia los cambios a más largo plazo y pueden pasar meses o años antes de que dichos cambios aparezcan. Por ende, **la valoración completa de la incidencia no siempre es posible o práctica** para una evaluación. Esto sucede especialmente en el caso de las evaluaciones que se llevan a cabo durante, o inmediatamente después, de una intervención. La valoración fiable y digna de credibilidad de la incidencia podría requerir un enfoque longitudinal y un nivel de recursos y destrezas especializadas que no es factible.

3.7 Coherencia

La coherencia abarca la coherencia en la elaboración de políticas, es decir velar por que las políticas pertinentes (en los ámbitos humanitario, de la seguridad, comercial, militar y del desarrollo) sean consecuentes, y tomen debidamente en consideración los imperativos humanitarios y de derechos humanos. Aunque está



estrechamente relacionada con la coordinación, la coherencia muestra en qué medida las políticas de diversos actores en el marco de la intervención eran complementarias o contradictorias, mientras que la coordinación tiene que ver sobre todo con los aspectos operativos. Dado que las intervenciones de la Federación se llevan a cabo a menudo mediante diferentes asociaciones con gobiernos, otras organizaciones y organismos internacionales, y dentro del propio Movimiento, la coherencia es un criterio importante que debe considerarse por separado, en especial para respaldar los Principios Fundamentales de Imparcialidad, Neutralidad, Independencia y Unidad. Entre los elementos importantes para evaluar la coherencia figuran:

- **múltiples actores:** es particularmente importante evaluar la coherencia cuando varios actores participan en una intervención con mandatos e intereses no compatibles entre sí, como por ejemplo actores militares y civiles en situaciones de conflicto, o varias agencias durante una respuesta de emergencia ante un desastre;
- **repercusiones políticas:** la evaluación y la rendición de informes sobre la coherencia podría tener consecuencias políticas, dado que pone en evidencia cuestiones de política más general. Por lo tanto, se debe prestar atención a la objetividad que da credibilidad a la medición, y a la manera en que se comunican las conclusiones;
- **dificultades metodológicas:** de la misma manera que la incidencia, la coherencia se mide en relación con un nivel de objetivos más elevado y a más largo plazo, y puede ser difícil para el evaluador o los evaluadores, dependiendo de su capacidad y de los recursos para efectuar el análisis de las políticas.

3.8 Sostenibilidad y conectividad

La sostenibilidad se refiere al potencial de una intervención para lograr beneficios duraderos que continúen una vez que los aportes de los donantes hayan sido retirados. Abarca la sostenibilidad ambiental, institucional y financiera. Es particularmente apropiada en el caso de las intervenciones a largo plazo que tratan de crear capacidad y apropiación locales de modo que la gestión pueda continuar sin la financiación de los donantes, lo que consiste en programas de medios de subsistencia. Sin embargo, en el caso de las intervenciones ante emergencias complejas o desastres naturales, las necesidades agudas e inmediatas tienen precedencia sobre los objetivos a largo plazo. Así pues, la conectividad es una adaptación de la sostenibilidad para estas situaciones. ***La conectividad se refiere a la necesidad de garantizar que las actividades en el caso de una emergencia a corto plazo se ejecuten de modo que se tomen en consideración los factores a más largo plazo y de que estas actividades estén conectadas entre sí.*** Se centra la atención en los objetivos intermedios que facilitan el logro de los objetivos a más largo plazo, como el establecimiento de vínculos esenciales entre la fase de socorro y la recuperación (lo que consiste en una sólida estrategia de salida para transferir la responsabilidad a las partes interesadas pertinentes, asignar los recursos necesarios para la respuesta posterior, etc.)

4. NORMAS DE EVALUACIÓN

Las ocho normas de evaluación siguientes resumen los principios fundamentales que ayudan a comprender cómo realiza la evaluación la Secretaría de la Federación. Los criterios mencionados más arriba lo que se ha de evaluar, mientras que las normas sirven de guía sobre cómo se debe planificar, gestionar, organizar y utilizar la evaluación. En algunos casos, las normas pueden apoyarse mutuamente – a saber, la imparcialidad y la independencia contribuyen a la exactitud. Sin embargo, en otros casos las normas de evaluación podrían imponer exigencias contradictorias a una organización, que se deberá reconciliar. Por ejemplo, la norma sobre la independencia de una evaluación puede ir en contra de la utilidad; una evaluación realizada por un ente externo, podría no permitir el mismo grado de apropiación y seguimiento que una evaluación interna o participativa realizada por las partes interesadas.

En la sección 5, el proceso de evaluación abarca las normas junto con las prácticas básicas para su aplicación. De manera colectiva, las normas y prácticas de evaluación contribuyen a la credibilidad y a la legitimidad del proceso de evaluación de la Federación. Tanto las normas como las prácticas de evaluación se han compilado tomando en consideración las prácticas internacionalmente reconocidas para la evaluación de las actividades de socorro humanitario y desarrollo.⁸

⁸ Entre los principales recursos figuran: AES 2002, AJCSEE 1994, OCDE-CAD 1991 y 2006. Otros recursos son: DFID 2009, GEF 2006, GENU 2005 y 2005b, UNICEF 2007, PNUD 2006.

4.1 Norma de utilidad

Las evaluaciones deben ser útiles y utilizadas. Las evaluaciones son útiles si se hacen en el momento justo, para responder a las necesidades específicas de información de los usuarios. Si lo importante es promover su utilización, es preciso identificar las necesidades de las partes interesadas durante la etapa de planificación y tenerlas en cuenta a lo largo de la evaluación. Hace falta también que las evaluaciones se realicen de una manera digna de credibilidad para que se acepten las conclusiones y que puedan servir de base para la adopción de decisiones y el aprendizaje institucional. Se deberá indicar claramente cómo se utilizarán los resultados de la evaluación, así como las medidas de seguimiento resultantes y la inversión de tiempo y recursos.

4.2 Norma de viabilidad

Las evaluaciones tienen que ser conformes a la realidad, diplomáticas, prudentes y rentables. La Secretaría se compromete a asignar los recursos necesarios para la evaluación, que se deben administrar de modo que la eficacia en función del costo sea suficiente para maximizar los beneficios y minimizar el uso de los escasos recursos y la innecesaria inversión de tiempo de las partes interesadas. En el caso de situaciones complejas donde se dispone de pocos recursos, las evaluaciones deben seleccionarse, planificarse y realizarse cuidadosamente. Se debe usar métodos apropiados y prácticos con el fin de minimizar el riesgo de interrumpir los programas en curso o de perturbar el entorno socioeconómico y político.

4.3 Norma de ética y legalidad

Las evaluaciones deben realizarse cumpliendo exigencias éticas y legales, respetando el bienestar de las personas que intervienen en las mismas y de las personas afectadas por los resultados. En las evaluaciones hay que apegarse a la ética profesional, las normas y los reglamentos para minimizar los riesgos, los daños y la carga para las personas que intervienen en la evaluación – esto incluye prestar atención a si cabe prever la evaluación o ciertos procedimientos debido a posibles riesgos o daños. Los evaluadores deben respetar las costumbres, la cultura y la dignidad de los seres humanos, (de conformidad con la quinta y la décima normas del Código de Conducta). Esto incluye las diferencias por motivos de religión, género, discapacidad, edad, orientación sexual y origen étnico. Se deben tener particularmente presentes las cuestiones de discriminación y desigualdad entre los sexos y abordarlas (de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos aprobada por las Naciones Unidas). La Federación hace suyo el principio de “no hacer daño”. Los procesos y protocolos (véase más adelante) deben definirse claramente para que sirvan de base a quienes intervienen en la evaluación. Se debe obtener el consentimiento de las personas informantes y proteger el carácter confidencial de su participación. También hay que ocuparse de cualquier actividad ilegal o perjudicial.

4.4 Norma de imparcialidad e independencia

Las evaluaciones deben ser imparciales, lo que supone una valoración exhaustiva y sin sesgo teniendo en cuenta las opiniones de todas las partes interesadas. Aunque a menudo ha podido llamarse objetividad, la imparcialidad significa no estar sujeto a la influencia política ni a la presión de la organización. Mejora la exactitud y la credibilidad de la evaluación, y reduce el riesgo de conflictos de interés. El requisito de imparcialidad existe en todas las etapas de la evaluación, inclusive en los procesos transparentes y el protocolo para las licitaciones públicas y las adjudicaciones de contratos de evaluación, para no verse influenciado por los intereses que compiten entre sí ni las opiniones de ninguna parte. **La independencia se refiere a las evaluaciones externas, por lo que los evaluadores no deben haber intervenido ni tener intereses ya establecidos en la actividad que se evalúa.** La independencia reduce aún más el sesgo y el riesgo de conflictos de interés porque los evaluadores que realizan la evaluación no están evaluando sus propias actividades. La independencia y la imparcialidad están estrechamente relacionadas, pero la imparcialidad se aplica a todas las evaluaciones, incluidas las evaluaciones no independientes (es decir, las evaluaciones internas o las autoevaluaciones). Ambas normas están en consonancia con los Principios Fundamentales de Imparcialidad y Neutralidad, y respaldan las tercera, cuarta y décima normas del Código de Conducta de no favorecer una determinada opinión política o religiosa, de no actuar como instrumentos de política exterior gubernamental, y de presentar una imagen objetiva de la situación de desastre.

4.5 Norma de transparencia

Las evaluaciones se deben llevar a cabo de forma abierta y transparente, de conformidad con la novena norma del Código de Conducta. Deben elaborarse procedimientos y protocolos específicos para asegurar la transparencia en el diseño de la evaluación, la recopilación de datos, el desarrollo y la difusión de los resultados de la evaluación, y la gestión de los intereses que compiten entre sí, las diferencias de opinión, y las posibles controversias. El mandato y los productos de una evaluación, incluido el informe, deben difundirse al público. Cabe señalar que la transparencia podría verse comprometida si amenaza los derechos y la seguridad de las personas, o si el intercambio de información viola el carácter privado de los datos personales o la índole confidencial de éstos según las normas de la libertad de información (en consonancia con la norma 4.3 de ética y legalidad).

4.6 Norma de exactitud

Las evaluaciones deben ser técnicamente exactas, generar suficiente información sobre los métodos de recopilación, análisis e interpretación de los datos para que se pueda determinar el valor o el mérito de lo que se evalúa. Los evaluadores deben poseer la formación, los conocimientos y la experiencia necesarios para llevar a cabo evaluaciones sistemáticas que apliquen el más estricto rigor metodológico, las normas técnicas, la integridad profesional y las mejores prácticas promulgadas por las asociaciones profesionales y agencias de evaluación⁹. En el caso de las evaluaciones internas, los participantes deben tener una experiencia adecuada y los conocimientos especializados, lo que puede requerir el desarrollo de capacidades como parte del proceso de evaluación.

4.7 Norma de participación

Las partes interesadas deben ser consultadas e intervenir de manera significativa en el proceso de evaluación cuando sea factible y apropiado. Los principales grupos de partes interesadas son los beneficiarios, el personal del programa, los donantes, los socios del Movimiento, con organizaciones bilaterales, y entre organizaciones internacionales, nacionales y de la sociedad civil. Se debe prestar atención a la inclusión de grupos marginados o vulnerables. La participación de las partes interesadas en la recopilación de datos, su análisis, la rendición de informes y la utilización de los datos incrementa la legitimidad y la utilidad de las evaluaciones, así como la cooperación general, el apoyo y la apropiación del proceso. También ayuda a asegurar que la evaluación cumpla los requisitos del donante y respeta (de conformidad con la quinta norma del Código de Conducta) las leyes, normas y costumbres locales. La participación local guarda también consonancia con la sexta y séptima normas del Código de Conducta, buscar maneras de favorecer la participación de los beneficiarios y fortalecer las capacidades locales.

4.8 Norma de colaboración

La colaboración entre los principales socios operativos que intervienen en el proceso de evaluación aumenta la legitimidad y la utilidad de la evaluación. Las intervenciones de la Federación se realizan a menudo a través de varias asociaciones dentro del Movimiento, con donantes bilaterales, y entre organizaciones internacionales, nacionales y de la sociedad civil. Dentro del Movimiento, la colaboración entre actores cumple los Principios Fundamentales de Unidad y Universalidad. En aras del pluralismo se favorece la intervención de los beneficiarios y demás partes interesadas en el proceso de evaluación y se vela por que se expresen y se tengan en cuenta de forma equilibrada todas las opiniones legítimas. También fomenta la transparencia en el intercambio de información y el aprendizaje institucional. Además de aunar y conservar los recursos, las iniciativas de colaboración, tales como las evaluaciones conjuntas, pueden reducir la duplicación de servicios y procedimientos, así como la carga que ello entraña para los beneficiarios, pueden forjar consensos, credibilidad y apoyo, y aportar perspectivas y retroalimentación que no siempre se obtienen a través de una evaluación aislada.

5. PROCESO DE EVALUACIÓN

En la siguiente sección se describe cómo se aplican las normas en el proceso de evaluación. Hay cinco fases principales para las cuales se han identificado 43 prácticas fundamentales que respaldan las normas de evaluación.

⁹ En la sección de Recursos del Anexo hay una lista de agencias y asociaciones clave (ver M&E).

Planificación de la evaluación

- 5.1 Plan de seguimiento y evaluación del programa.** A nivel de programa/proyecto, las evaluaciones deben incluirse como parte del plan general de seguimiento y evaluación. Un plan de seguimiento y evaluación ayuda a asegurar que las actividades de seguimiento y evaluación se complementen y apoyen mutuamente, que se realicen en tiempo oportuno para que sean útiles y, que se asignen los recursos necesarios para las evaluaciones. Teniendo en cuenta el entorno dinámico en el que trabaja la Federación, la razón de ser y la fecha de las evaluaciones debe ser objeto de examen periódicamente, y los cambios imprevistos durante el período de la evaluación deben explicarse a las partes interesadas.
- 5.2 Utilidad y el respeto de los donantes.** Las evaluaciones deben planificarse de conformidad con la norma de utilidad (4.1 arriba mencionada, y las exigencias adicionales de los donantes externos. Las partes interesadas principales y la razón de ser específica de la evaluación deben figurar claramente establecidas y convenidas de antemano. En caso de conflicto entre las disposiciones de este marco y las de los donantes externos, la cuestión deberá resolverse por acuerdo mutuo entre la Federación y el donante.
- 5.3 Base de datos de evaluación de la Secretaría.** Todas las evaluaciones previstas en la Secretaría deberán notificarse al Departamento de Planificación y Evaluación de la Federación a fin de incluirlas en una base de datos mundial. Este inventario de evaluaciones se puede usar para la elaboración informada de políticas y estrategias, la coordinación y la coherencia de las evaluaciones de la Secretaría con otros asociados, la asistencia técnica y los recursos para apoyar de la mejor manera la función de evaluación de la Secretaría, y para asegurar la adhesión al marco de evaluación.
- 5.4 Evaluaciones requeridas.** El tipo de evaluación específica dependerá, en última instancia, de las necesidades o del contexto específicos. A continuación figuran ciertos tipos de evaluaciones que son necesarias y que deben planificarse en consecuencia para los programas de la Secretaría.
- 5.4.1 Estudio de base.** Todos los programas o proyectos de la Secretaría deben ser objeto de algún tipo de medición del estado inicial de los indicadores apropiados antes de la ejecución del programa o proyecto. Estos datos de referencia se utilizan para la comparación en fases posteriores de la intervención, y evaluar, así, la incidencia del programa o proyecto.
- 5.4.2 Evaluación final.** Todos los programas o proyectos de la Secretaría deben ser objeto de algún tipo de evaluación definitiva, ya sea interna o externa. Si el programa está en curso, entonces se debe determinar un calendario de evaluación apropiado a la intervención
- 5.4.3 Evaluación final independiente.** En el caso de las intervenciones de la Secretaría cuyo presupuesto supera un millón de francos suizos, la evaluación final se deberá realizar de manera independiente de la dirección del proyecto o, si ésta la asume, será objeto de examen por parte del Departamento de Planificación y Evaluación, o por algún otro mecanismo independiente de control de calidad aprobado por el Departamento de Planificación y Evaluación. Se puede resumir una evaluación independiente sea cual fuere el monto del presupuesto cuando la credibilidad de los resultados requiere una evaluación externa, o si a nivel interno no se dispone de pericia en la evaluación.
- 5.4.4 Examen o evaluación intermedia:** Para los programas y proyectos de más de 24 meses de duración, se debe llevar a cabo algún tipo de examen o evaluación intermedia. Normalmente, no tiene por qué ser independiente o externa, pero puede hacerse en función de las necesidades específicas de la evaluación.
- 5.4.5 Evaluación en tiempo real.¹⁰** se deberá llevar a cabo bajo una o varias de las condiciones siguientes:
- 1) la operación de emergencia dura más de nueve meses;
 - 2) existen más de 100.000 beneficiarios previstos de la operación de emergencia;
 - 3) el llamamiento de emergencia supera 10.000.000 de francos suizos; y

¹⁰ Una evaluación en tiempo real es una evaluación cuyo objetivo principal es proporcionar retroalimentación de manera participativa en tiempo real (es decir, durante la evaluación del trabajo sobre el terreno) a aquellos que implementan y gestionan la respuesta humanitaria. (Cosgrove et. al. 2009).

- 4) más de diez Sociedades Nacionales realizan operación con personal sobre el terreno, por lo que una evaluación en tiempo real se debe llevar a cabo en los tres primeros meses.

- 5.5 Las evaluaciones conjuntas** se deben contemplar cuando varias organizaciones y organismos participan en una intervención. Ello puede ayudar a generar ideas y comentarios que no serían posibles a través de una evaluación aislada, además de reunir los recursos y de reducir la duplicación de servicios y procedimientos, así como la carga que recae en los beneficiarios de la ayuda.
- 5.6 Las metaevaluaciones¹¹** del proceso de evaluación de la Secretaría deben realizarse periódicamente para: establecer un balance o evaluaciones y sintetizar los resultados de la evaluación; examinar las metodologías de evaluación; verificar el cumplimiento con el marco de evaluación y contemplar su revisión; aportar información para las políticas y estrategias corporativas en la selección de los ejercicios de evaluación; y mejorar la difusión y la utilización de las enseñanzas extraídas de las evaluaciones. El Departamento de Planificación y Evaluación dirigirá esta práctica por lo menos cada dos años.
- 5.7 Presupuesto de evaluación.** Los presupuestos de evaluación deben planificarse, al igual que otras actividades de seguimiento y evaluación, durante la fase de diseño de las políticas, los proyectos y los programas de la Secretaría. Debe incluirse una línea presupuestaria específica de entre el 3% y el 5% para todas las evaluaciones de las intervenciones cuyo presupuesto supere los 200.000 francos suizos. Este enfoque es coherente con las mejores prácticas internacionales. Para las intervenciones por debajo de ese monto, una regla básica es que el presupuesto de la evaluación no debe ser tan pequeño como para comprometer la precisión y la credibilidad de los resultados, pero tampoco debe desviar los recursos del proyecto de modo que la programación se vea afectada.

Solicitar una evaluación

- 5.8 La decisión de solicitar una evaluación.** Las evaluaciones pueden ser solicitadas por una persona o por un departamento, de conformidad con las normas y prácticas de evaluación presentadas en este marco. Ello supone por lo general la participación de los principales responsables de la gestión del programa o, en las evaluaciones donde participan varias áreas, puede exigir la participación de los altos cargos de gestión de la Secretaría.
- 5.9 Términos de referencia de la evaluación.** Se debe preparar y publicar un documento con los términos de referencia o de mandato, y en el caso de las evaluaciones de la Secretaría se debe remitir al Departamento de Planificación y Evaluación. En los términos de referencia se debe indicar claramente el propósito general y el alcance de la evaluación, las preguntas clave y los criterios (sección 3 más arriba) que deben abordarse, los enfoques preferidos y las cuestiones que cabe tener en cuenta, las competencias previstas y las aptitudes de los evaluadores, el público objetivo y la utilización de las conclusiones de la evaluación. Otros elementos importantes de los términos de referencia son un proyecto de cronograma y resultados específicos. Se debería también hacer referencia a este marco de evaluación en el mandato, e incluir el enlace en internet para consultarlo, o, en su defecto, se puede incluir el marco en un anexo a los términos de referencia. (En el Anexo 2 figura un ejemplo de formato recomendado para los términos de referencia).
- 5.10 Lista de difusión inicial.** Se debe preparar una primera lista de destinatarios del informe de evaluación, que debe figurar en los términos de referencia (público), se debe comunicar durante las consultas con las partes interesadas (Práctica 5.12), y a la que se debe dar seguimiento durante la difusión de la evaluación (véase más adelante).
- 5.11 Responsable o equipo de gestión de la evaluación.** Se debe designar a una persona o un grupo de personas responsables de la gestión de la evaluación para cada caso, sea quien sea quien lleve a cabo la evaluación. Si se necesita un equipo de gestión de la evaluación, se recomienda identificar al un jefe del equipo. Este último se encarga de supervisar la logística y las disposiciones contractuales de la evaluación, la gestión de los consultores externos, de delegar responsabilidades, de obtener la aprobación de los principales hallazgos previstos en el contrato de evaluación y el cronograma, y de garantizar el control de calidad adecuado durante todo el proceso de evaluación.

¹¹Una metaevaluación es la evaluación de una evaluación, un sistema de evaluación o de un mecanismo de evaluación.



- 5.12 Valoración y consulta con las partes interesadas.** Se debe identificar a los grupos de partes interesadas y se les debe realmente consultar para configurar la evaluación. Un análisis de las partes interesadas debe identificar los grupos clave, incluidos los diferentes grupos de beneficiarios, el personal del programa, los donantes, los asociados del Movimiento, los gobiernos locales y nacionales, las organizaciones bilaterales y las organizaciones internacionales, nacionales y de la sociedad civil. La participación de los interesados puede revestir muchas formas, desde formular comentarios sobre los términos de referencia, hasta establecer un pequeño grupo de trabajo integrado por las principales partes interesadas para ayudar a preparar los términos de referencia y apoyar la tarea de evaluación.
- 5.13 Identificación y divulgación del riesgo.** Durante la negociación inicial de la evaluación se debe prever los eventuales riesgos o perjuicios a las partes interesadas (clientes, grupos objetivo, personal del programa, etc.). Los interesados afectados por la evaluación deben tener la oportunidad de identificar la forma de reducir los eventuales riesgos, y si fuese necesario, se debería renunciar a la evaluación o a ciertos procedimientos si los riesgos o daños eventuales fuesen demasiado altos.
- 5.14 Consultores independientes.** En el caso de las evaluaciones o estudios independientes, los consultores contratados no deberían haber intervenido o tener intereses ya establecidos en la actividad que se evalúa.
- 5.15 Colaboración de socios y donantes.** Los términos de referencia y los planes de la evaluación deben ser remitidos sistemáticamente a los asociados y donantes y a los órganos de coordinación,¹² tales como la Red para un aprendizaje activo sobre rendición de cuentas y resultados de la Acción Humanitaria (ALNAP), mucho antes de la ejecución propiamente dicha. Ellos pueden ayudar a identificar las oportunidades para la colaboración, por ejemplo en materia de intercambio de ciertos datos, la recopilación de datos, o las evaluaciones conjuntas.
- 5.16 Contratación. Se debe contratar a** los evaluadores, ya sean internos o externos, mediante un proceso justo y transparente, basado en las aptitudes y el mérito del evaluador. Las evaluaciones externas se deben otorgar mediante un proceso transparente de licitación. Los evaluadores deben estar en condiciones de representar de manera fiable su experiencia profesional, la capacidad, la ética y la integridad para la evaluación en cuestión. Para dar seguimiento a los términos de referencia de una evaluación, los evaluadores deben comportarse de manera profesional y honorable, y divulgar toda función o relación que puedan dar lugar a un posible conflicto de intereses en la ejecución de la evaluación. Asimismo, se debe animar al evaluador a que indique los puntos fuertes y las deficiencias de la evaluación propuesta, en especial con respecto a los métodos o las reglas éticas y sus posibles efectos sobre las partes interesadas y la credibilidad de la evaluación.
- 5.17 Acuerdo contractual.** Para una evaluación externa es imprescindible un contrato por escrito entre los que encargan la evaluación y los evaluadores. En dicho contrato deben constar los términos de referencia, así como el presente marco de evaluación, y deben especificarse las condiciones sobre el empleo, el servicios por realizar, las tasas por pagar, los recursos disponibles, los resultados previstos y los plazos correspondientes, la posesión de los materiales y la propiedad intelectual, la protección de la comunicación privilegiada, el almacenamiento y la eliminación de toda la información recogida, los procedimientos de solución de conflictos, la función de redacción de quien encarga la evaluación, la publicación y difusión del informe de evaluación, y todo uso posterior del material de evaluación. Si bien ambas partes tienen derecho a esperar que se cumpla lo acordado, cada una de las partes tiene la obligación de advertir a las demás sobre cualesquiera cambios o condiciones/circunstancias imprevistas, y debe estar preparada para renegociar en consecuencia.

Recopilación y análisis de datos

- 5.18 Informe inicial.** Se recomienda la elaboración de un informe inicial para las grandes evaluaciones, a fin de tener una visión clara y un plan de trabajo conforme la elaboración de la realidad, así como para comprobar que el plan de evaluación concuerda con los términos de referencia, con la opinión del responsable de la evaluación y con la de las demás partes interesadas. Para las evaluaciones en tiempo real y otras valoraciones más sencillas, bastará con establecer un plan de trabajo para la evaluación. En el informe inicial se interpretan los aspectos fundamentales del mandato de los evaluadores y se explica cómo se utilizarán los métodos y la recopilación de datos para su ejecución. También incluye un anteproyecto de informe con resultados identificados, un proyecto de herramientas de recopilación de datos, como guías de entrevista, la asignación de roles y responsabilidades

¹² El Departamento de Desempeño y Rendición de Cuentas (DRC) de la Secretaría puede ser contactado para los órganos de coordinación competentes.

en el equipo de evaluación, y los arreglos de viaje y logística para la evaluación. (Se puede adaptar ciertas secciones de un informe inicial bien preparado para incluirlas en el informe final de evaluación).

- 5.19 Libre acceso a la información:** En la medida de lo posible, los evaluadores deben contar con la cooperación necesaria y tener acceso a toda la información pertinente durante la recopilación de datos, sin interferencias ni presiones. Los evaluadores deben informar si se ha restringido el acceso a los datos y a las partes interesadas, incluidos los grupos marginados o vulnerables. Los evaluadores deben estar en condiciones de llevar a cabo su labor con imparcialidad y de expresar sus opiniones sin amenazas personales o profesionales.
- 5.20 Rigor y evidencias.** La evaluación debe ser rigurosa en cuanto al diseño, la recopilación de datos y el análisis en la medida requerida por el uso previsto de la evaluación. Los métodos y procedimientos para recoger datos deben estar claramente identificados, documentados, ser sistemáticos y reproducibles cuando sea posible, garantizando así que la información sea válida, fiable y defendible, y que confirma la imparcialidad. Las evaluaciones deben triangular (combinar) los métodos cuantitativos y cualitativos adecuadamente para poder evaluar la hipótesis de trabajo de una intervención, la modificación de los resultados y la pertinencia de los objetivos establecidos en el marco lógico y en relación con los criterios de evaluación.
- 5.21 Consulta con las principales partes interesadas.** Las principales partes interesadas deben participar en el proceso de evaluación para identificar los problemas y hacer aportaciones para la evaluación. Se debe prestar especial atención a la adecuada representación de los grupos beneficiarios, en particular de todo grupo marginado o vulnerable. En la metodología de evaluación se debe indicar los criterios para la selección de las partes interesadas, los motivos de toda subrepresentación, y describir su participación.
- 5.22 Consecuencias de las diferencias y desigualdades.** Se debe prestar atención a los eventuales efectos de las diferencias y desigualdades en la sociedad por motivos de raza, edad, género, orientación sexual, capacidad física o intelectual, religión, condición socioeconómica u origen étnico. Se prestará especial atención a los derechos, protocolos, tratados o disposiciones legales aplicables.¹³
- 5.23 Participación.** Cuando es factible y apropiado, los beneficiarios deben participar en la recopilación y el análisis de datos, lo que redundará en apoyo a la evaluación y un mayor sentido de apropiación. Mediante la formación y el fortalecimiento de la capacidad se debe velar por que los participantes tengan los conocimientos y las capacidades para recopilar y analizar los datos de manera fiable.
- 5.24 Control de calidad.** La fiabilidad y la exactitud de los datos se debe fomentar gracias a la triangulación (utilización) de diferentes fuentes y / o métodos para su recopilación y análisis. Se debe emplear sistemas para verificar la exactitud y el carácter exhaustivo de los datos, tales como cotejar las cantidades con otras fuentes de datos, o el doble ingreso de los datos en la computadora y la verificación posterior, cuando sea posible. Las partes interesadas deben tener la oportunidad de verificar la precisión de los productos de la evaluación, en especial los informantes a los que se atribuyen las declaraciones. Las imprecisiones y discrepancias se deberían abordar durante la revisión del informe de evaluación y de otros productos antes de la publicación del informe o producto final.
- 5.25 Consentimiento informado.** Se debe obtener, preferentemente por escrito, el consentimiento fundamentado de las personas que proporcionan directamente la información para una evaluación. Los evaluadores deben identificarse e identificar a: las personas que solicitan la evaluación, la finalidad, el público y el uso previsto de los resultados, el grado de confidencialidad de la información proporcionada, y los eventuales riesgos y beneficios derivados de la participación en la evaluación. Los participantes deben ser competentes para decidir acerca de su intervención de manera libre de coacciones o presiones indebidas. En el caso de los menores y otras personas en situación de dependencia, se debe solicitar también el consentimiento fundamentado de los padres o tutores. Los acuerdos de consentimiento pueden prever la divulgación de información a efectos de una evaluación formativa, o la validación de los hallazgos de una evaluación.
- 5.26 Carácter confidencial.** Durante la evaluación, se debe considerar que los hallazgos y otras conclusiones revisten carácter confidencial hasta que sean divulgados por quien encomendó la evaluación, y de conformidad con cualquier acuerdo de consentimiento establecido con los informantes. El anonimato y la confidencialidad de

¹³ Adoptado en gran medida de la Australian Evaluation Society (2002).

todos los participantes en la evaluación se debe proteger cuando se solicite y/o se estipule por ley. Si se supone o se encuentran pruebas de inadecuadas prácticas, el carácter confidencial puede verse en entredicho. (Práctica 5.27).

- 5.27 Conducta incorrecta y comportamiento ilegal.** Los evaluadores tienen la responsabilidad ética y jurídica de estar preparados y reaccionar ante todo elemento de prueba encontrado sobre actividades delictivas o perjudiciales (por ejemplo, supuesto abuso sexual contra un menor). Los evaluadores deben tratar de impedir o reducir todo daño adicional a las víctimas de actividades perniciosas, y de cumplir las obligaciones en virtud de la ley o de los códigos de conducta. Ello incluye comunicar dichos casos a la autoridad competente. Si ello entraña un conflicto con los acuerdos de confidencialidad, los evaluadores deben prever el riesgo de hacer hallazgos de ese tipo de la mejor manera posible, y elaborar protocolos para identificar e informar de estos casos, y remitirse a los protocolos cuando obtengan el consentimiento informado. (Práctica 5.25.)
- 5.28 Problemas y limitaciones previstos e imprevistos.** Las limitaciones metodológicas, como la medición de la incidencia y la atribución en medio de factores que suscitan confusión, se deben identificar y abordar mejor en la metodología de evaluación. Cuando los evaluadores se encuentren en una circunstancia que esté fuera del ámbito de su competencia, o ante pruebas de un problema significativo de la intervención que se evalúa, dichos casos deben comunicarse inmediatamente al responsable de la evaluación, salvo que ello constituya una violación de los derechos de los interesados.
- 5.29 Conflictos de intereses y diferencias de opinión.** Los conflictos de intereses y las diferencias de opinión o de interpretación deben ser tratados de manera transparente, para no poner en entredicho el proceso o los resultados de la evaluación. Las divergencias de opinión entre las partes interesadas se debe reflejar en el análisis y los informes de la evaluación. En caso de desacuerdos dentro de un equipo de evaluación, los miembros deben tener la oportunidad de dissociarse de determinados juicios y recomendaciones, y las diferencias de opinión deben constar en el informe de evaluación.
- 5.30 Prácticas contables.** Se debe utilizar prácticas de contabilidad adecuadas para la recopilación de datos, el análisis de éstos y la elaboración de informes a fin de velar por que la asignación y el gasto de recursos durante la evaluación sea prudente y éticamente responsable.

Presentación de informes de evaluación

- 5.31 Contenido y coherencia del informe.** El contenido del informe escrito debe estar estructurado de manera lógica y coherente. Los datos y la información se deben presentar, analizar e interpretar de forma sistemática, con una línea clara de pruebas que respalden las conclusiones y recomendaciones. El contenido específico del informe variará en función de la evaluación, pero como mínimo debe incluir un perfil (antecedentes) de la intervención, una descripción de los métodos de evaluación y las limitaciones, los hallazgos, las conclusiones, las enseñanzas extraídas y las recomendaciones. Debe incluir un resumen con una descripción sucinta y clara del informe, donde se ponga de relieve los principales resultados, conclusiones, recomendaciones y lecciones que cabe extraer. El informe también debe tener anexos apropiados, incluidos una copia de los términos de referencia, la reacción de los responsables de la gestión y el plan de acción (Práctica 5.42), los instrumentos de recopilación de datos y citas completas de todos los recursos pertinentes.¹⁴
- 5.32 Metodología y limitaciones.** En los informes de evaluaciones se debe explicar como corresponde los métodos y técnicas utilizados para la recopilación, la gestión y el análisis de los datos. Se debe reconocer las limitaciones metodológicas, las hipótesis de trabajo, las preocupaciones y limitaciones que hayan surgido, inclusive su efecto sobre la validez (atribución), la fiabilidad y la independencia de la evaluación.
- 5.33 Recomendaciones.** Las recomendaciones deben ser específicas y aplicables dentro de los marcos de referencia estratégicos y de principios a nivel local y mundial, y dentro de las limitaciones de recursos de la Federación.
- 5.34 Inteligible.** Los informes de evaluación deben ser claros, sencillos y concisos, de manera que se pueda comprender fácilmente el proceso y los resultados de la evaluación. Los informes que se presentan a las partes

¹⁴ Las directrices específicas para redactar informes de evaluación de la Federación figuran en el Anexo 1: Recursos.

interesadas deben ser traducidos al idioma correspondiente en un formato culturalmente apropiado (en forma de resumen, oral o escrito). Se debe evitar el uso excesivo de la jerga técnica, en particular cuando se informa a las comunidades.

- 5.35 Equidad y cabalidad.** Los informes escritos y orales de evaluación deben ser directos, completos y honestos en la comunicación de las conclusiones y las limitaciones de la evaluación. Los informes deben interpretar y presentar pruebas y conclusiones de una manera justa, exponer de manera completa los resultados y conclusiones, salvo que ello constituya una violación de los derechos de los interesados. Los informes de evaluación deben abordar todas las necesidades de información identificadas en el ámbito de aplicación de la evaluación, con una explicación de las razones cuando no haya sido posible. Si alguno de los ocho criterios de evaluación (sección 3) no se ha incluido en la evaluación, se debe señalar este particular en los términos de referencia y se debe explicar en el informe de evaluación.
- 5.36 Fuentes y agradecimientos.** En los informes de evaluación se debe indicar claramente las fuentes de información utilizadas (primarias y secundarias) y el juicio evaluativo (del evaluador o de otras partes interesadas), de modo que se pueda determinar la pertinencia de la información. Deben constar los agradecimientos a las personas que han contribuido de manera significativa a la evaluación, a los entrevistados, así como los documentos consultados que deben figurar siempre y cuando no se viole la privacidad y el carácter confidencial de los interesados.
- 5.37 Examen y revisión.** Los interesados deben tener la oportunidad de comprobar la exactitud de los productos del proceso de evaluación y de formular observaciones. Sin embargo, las personas que han encomendado la evaluación tienen el deber de no violar la integridad de los informes, que deberían reflejar fielmente las comprobaciones y conclusiones de los evaluadores, y no deberían modificarse sin su consentimiento. Los evaluadores deben tomar en consideración dichas observaciones y verificar y corregir cualquier imprecisión o discrepancia durante la revisión del informe de evaluación y de otros productos (Práctica 5.24). Los conflictos de intereses y las diferencias de opinión en el equipo de evaluación se deben señalar claramente en los informes de evaluación (Práctica 5.29). En cuanto a las diferencias de opinión expresadas por un participante o parte interesada, el evaluador decidirá, a su discreción, si y cómo se indicarán en la revisión del informe. Si el evaluador decidiese no señalar una diferencia de opinión expresada por un participante o parte interesada, el grupo responsable de la gestión(5.42) decidirá si debe o no abordar la diferencia de opinión en su plan de acción.

Difusión y seguimiento de la evaluación

- 5.38 Difusión transparente y completa.** Los resultados de la evaluación son de dominio público y deben ser objeto de amplia difusión, de modo que todas las partes interesadas puedan acceder fácilmente a la información. Se debe emplear una lista de difusión inicial (Práctica 5.10) para garantizar que el informe de evaluación o el resumen llegue al público objetivo (conforme a los términos de referencia). Se debe comunicar a las partes interesadas toda modificación en la lista de difusión inicial y los motivos de dicha modificación.
- 5.39 Difusión apropiada.** Vinculada con el carácter inteligible (Práctica 5.34), la difusión del informe de evaluación puede revestir diversas formas que estén adaptadas al público de que se trata. Por ejemplo, advertir sobre la publicación de informes o extractos y resúmenes de éste en un tablero de anuncios de la comunidad o en internet, y hacer presentaciones en reuniones de planificación, reuniones comunitarias, y conferencias específicas del sector. Estas consideraciones son especialmente importantes al compartir los informes con las comunidades.
- 5.40 Difusión interna y externa.** Para maximizar el acceso del público y el intercambio de informes de evaluación, podría ser conveniente preparar y difundir una versión externa de un informe de evaluación. Ello se puede hacer por múltiples razones: 1) en el caso de temas sensibles que deben quedar dentro de la esfera interna, 2) para proteger la identidad y evitar o reducir los inconvenientes para las personas que intervienen en la evaluación (norma 4.3), y 3) para que el informe se comprenda mejor (práctica 5.34) en un formato resumido y simplificado para el público de fuera de la Federación.



- 5.41 Base de datos de las evaluaciones.** Con arreglo a la práctica 5.3, todos los informes de evaluación de la Secretaría deben ser presentados para ser registrados por el Departamento de Planificación y Evaluación de la Federación que publicará los informes en la red interna de la Federación (FedNet) y en internet.
- 5.42 Reacción de los responsables de gestión.** Las evaluaciones requieren una reacción explícita por parte de quienes han encomendado la evaluación ante las recomendaciones formuladas, y no se deben llevar a cabo apenas como un ejercicio ex post. A fin de garantizar la utilidad y el seguimiento de la evaluación, se debe establecer un grupo responsable de la gestión encargado de elaborar un plan de reacción y de acción, que se divulgará juntamente con la evaluación como anexo. Dicho plan debe completarse en tiempo oportuno para no demorar la difusión y el seguimiento de la evaluación. Se debe dar respuesta a cada recomendación específica. También se debe explicar por qué motivo no se tendrá en cuenta alguna recomendación y, en el caso de las recomendaciones que pondrán en práctica, se deberá indicar claramente de qué manera se ejecutarán y en qué plazos, así como las responsabilidades y el sistema de rendición de cuentas. El seguimiento debe ser sistemático y constar en informes fiables, en tiempo oportuno y de dominio público.
- 5.43 Discusión y comentarios.** La discusión y los comentarios de las partes interesadas sobre los resultados de la evaluación son fundamentales para mejorar la comprensión y el sentido de apropiación, y para servir de base al seguimiento ulterior de las recomendaciones. Es recomendable un mecanismo de retroalimentación entre los principales interesados para velar por que los resultados de la evaluación se utilicen para la elaboración de políticas y programas futuros. Este proceso puede comenzar durante el examen y la revisión del informe de evaluación (práctica 5.37) y podría incluir un grupo de trabajo inicial o un comité constituido durante la etapa de planificación de la evaluación, los seminarios y talleres, los foros por internet, las teleconferencias, y / o los procedimientos institucionales de rendición de informes y de seguimiento.



ANEXO 1: Recursos

Red para el aprendizaje activo sobre la rendición de cuentas y resultados de la Acción Humanitaria (ALNAP por sus siglas en inglés), 2006. *Evaluación de la Acción Humanitaria Utilizando los Criterios de la OCDE/CAD.* Instituto Internacional para el Desarrollo: París.

http://www.alnap.org/pool/files/eha_2006.pdf

Cosgrave, J., y B. Ramalingam, y T. Beck., 2009. *Evaluaciones en tiempo real de la acción humanitaria: una guía de ALNAP, versión de prueba (Real-time evaluations of humanitarian action: An ALNAP Guide, Pilot Version.)* La Red para un aprendizaje activo sobre rendición de cuentas y resultados de la Acción Humanitaria (ALNAP) - Instituto Internacional para el Desarrollo: París <http://www.alnap.org/resources/guides/evaluation/rte.aspx>

Asociación Americana de Evaluación (AAE), 2004. *Principios Guía de la Asociación Americana de Evaluación para Evaluadores (American Evaluation Association Guiding Principles for Evaluators).*

<http://www.eval.org/Publications/GuidingPrinciples.asp>

Comité Conjunto Americano sobre los Estándares para la Evaluación Educativa [American Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (AJCSEE)], 1994. *Estándares para la Evaluación de Programas (The Program Evaluation Standards) (2nda edición).*

<http://www.wmich.edu/evalctr/jc/>

Sociedad Australiana de Evaluación (Australian Evaluation Society) (AES por sus siglas en inglés), 2002. *Directrices para la Conducta Ética en las Evaluaciones (Guidelines for the Ethical Conduct of Evaluations)*

http://www.aes.asn.au/about/Documents%20-%20ongoing/guidelines_for_the_ethical_conduct_of_evaluations.pdf

Departamento para el Desarrollo Internacional (Department for International Development) (DFID por sus siglas en inglés), 2009. *Construyendo la Evidencia para la Reducción de la Pobreza. La Política del Reino Unido sobre la Evaluación para el Desarrollo Internacional. (Building the Evidence to Reduce Poverty. The UK's Policy on Evaluation for International Development).* Londres.

<http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/evaluation/evaluation-policy.pdf>

Global Environment Facility (GEF), 2006. Política de Monitoreo y Evaluación del GEF (GEF Monitoring and Evaluation Policy). Washington, DC.

http://www.thegef.org/uploadedFiles/Policies_and_Guidelines-me_policy-english.pdf

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (FICR). *Principios Y Valores de la FICR.* Ginebra.

http://www.ifrc.org/what/values/index.asp?navid=04_02

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (FICR), 2005. *Marco Operativo para Evaluaciones.* Ginebra.

http://www.ifrc.org/cgi/pdf_evaluation.pl?operational-framework-revised.pdf

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (FICR), 2007. *Código de conducta relativo al socorro en casos de desastre para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y las organizaciones no gubernamentales (ONGs) para el Socorro en Situaciones de Desastre.* Ginebra.

<http://www.ifrc.org/publicat/conduct/code.asp>

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (FICR), 2007. *Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Textos estatutarios de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (p. 42-43).* Ginebra.

<http://www.ifrc.org/what/values/principles/index.asp>

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (FICR), 2009. *Manual de guía para la planificación de proyectos y programas (PPP).* Ginebra. (Página web vendrá en el futuro)

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja (FICR), 2009. *Estrategia 2020.* Ginebra.

MandE, 2009. Noticias sobre el Monitoreo y la Evaluación: Sociedades, Redes y Conferencia. (Monitoring and Evaluation News: Societies, Networks and Conference.)



<http://www.mande.co.uk/societies.htm>

Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, Comité para la Asistencia al Desarrollo (OCDE/CAD), 1999. *Directrices para la Evaluación de la Asistencia Humanitaria en Emergencias Complejas*. París: OCDE.

http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_2649_34435_2667287_1_1_1_1,00.html

Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, Comité para la Asistencia al Desarrollo (OCDE/CAD), 1991. *Principios para la Evaluación de la Asistencia al Desarrollo*. París: OCDE.

http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_2649_34435_2667287_1_1_1_1,00.html

<http://www.oecd.org/dataoecd/31/12/2755284.pdf>

Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, Comité para la Asistencia al Desarrollo (OCDE/CAD), 2006. *Estándares de Calidad para las Evaluaciones del CAD*. París: OCDE.

<http://www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf>

Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, Comité para la Asistencia al Desarrollo (OCDE/CAD), 2000. *Criterios del CAD para la Evaluación de la Asistencia al Desarrollo*. París: OCDE.

http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). 2005. *Normas para la Evaluación en el Sistema de NNUU*.

http://www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp?doc_cat_source_id=4

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). 2005b. *Estándares para la Evaluación en el Sistema de NNUU*.

http://www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp?doc_cat_source_id=4

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), 2007. *Política de Evaluaciones de UNICEF*. Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.

http://www.unicef.org/evaluation/index_13477.html

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2006. *La Política de Evaluación del PNUD*. Consejo Ejecutivo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas.

http://www.unicef.org/evaluation/index_13477.html

Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). 2007. “Fundamentos del M&E– Un Mini-curso auto-guiado.” USAID, Washington, DC.

www.cpc.unc.edu/measure/publications/pdf/ms-07-20.pdf

ANEXO 2: Formato recomendado para los términos de referencia¹⁵

“Título de la evaluación o del estudio”

1. **Resumen.** Contiene una síntesis de los elementos fundamentales de la evaluación, incluidos:
 - 1.1. **la finalidad** – se enuncia en una breve oración tomada de la sección 3 de los términos de referencia;
 - 1.2. **los destinatarios** – también se resume de la sección 3 de los términos de referencia;
 - 1.3. **quien solicita o encomienda** la evaluación– identifica a quién financia (o solicita) la evaluación;
 - 1.4. **Informes** – identifica a quién deberá rendir informe directamente el evaluador o consultor (es decir, el responsable de la gestión de la evaluación).
 - 1.5. **duración** – indica únicamente el número de días u horas que invertirá el consultor, no se refiere a la gestión integral de la evaluación, es decir, el tiempo necesario para que el responsable de la evaluación planifique o realice el seguimiento;
 - 1.6. **plazos** – indica únicamente las fechas aplicables para los consultores, y no relativas a la gestión integral de la evaluación;
 - 1.7. **ubicación** - indica los lugares donde tendrá lugar la consultoría.
2. **Antecedentes.** Describe el historial y el estado actual del programa que se evalúa.
3. **Propósito y alcance de la evaluación.** Indican el objetivo general y los parámetros de la evaluación.
 - 3.1. **Propósito (objetivo general).** Explica por qué es necesaria la evaluación (en ese momento determinado), cómo se utilizará la información, y quién la utilizará (el destinatario de la información). Esto debe incluir el *destinatario de la información* de la evaluación – las principales partes interesadas que usarán la información.
 - 3.2. **Alcance.** circunscribe la evaluación de manera más específica mediante el establecimiento de límites en cuanto a lo que se debe o no de incluir, como *la unidad de análisis que abarca* la evaluación, el *período de tiempo* o fase(s) del programa que se evaluará, los *fondos* invertidos al momento de la evaluación en comparación con la asignación presupuestaria total, la *cobertura geográfica* de la evaluación y *los grupos objetivo* o beneficiarios que se incluirán en la evaluación.
4. **Objetivos y criterios para la evaluación.** Describir de manera pormenorizada la finalidad y el alcance de la evaluación con inclusión de áreas específicas de investigación y de preguntas que deben contestarse.
 - 4.1 **Objetivos.** Identificar los objetivos específicos acerca de lo que hará la evaluación para cumplir con el propósito de la evaluación. Una evaluación podría perseguir uno o varios objetivos.
 - 4.2 **Criterios de evaluación.** Identificar los criterios de evaluación pertinentes del marco de la Federación para evaluaciones (sección 3, más arriba): 1) adhesión a los Principios Fundamentales y al Código de Conducta, 2) pertinencia y adecuación, 3) eficiencia, 4) efectividad, 5) cobertura, 6) incidencia, 7) coherencia, 8) carácter sostenible y conectividad.
5. **Metodología de evaluación.** Esboza las fuentes principales de datos, y los métodos de recopilación y análisis de datos.
6. **Resultados.** Identifica los resultados principales de la evaluación; también se recomienda identificar fechas específicas para la entrega de los resultados, así como responsabilidades específicas cuando proceda.

¹⁵ No existe una modalidad o formato únicos para preparar términos de referencia que se deberán formular en función de las necesidades y requisitos específicos de la evaluación. Sin embargo, existen elementos clave, que se presentan a continuación en la plantilla de términos de referencia recomendada.



7. Cronograma. Resume la cronología de las actividades principales de la evaluación, es decir, la revisión, la información, la recopilación y el análisis de datos, las presentaciones, los borradores de informes y los informes definitivos, etc.

8. Calidad de la evaluación y normas éticas. Se recomienda utilizar el siguiente texto en concordancia con las normas del marco de la Federación para evaluaciones:

Los evaluadores deben tomar todas las medidas razonables para asegurar que la evaluación se conciba y se realice de manera que se respete y proteja los derechos y el bienestar de las personas y las comunidades de las cuales son miembros, y para asegurar que la evaluación sea técnicamente precisa, fiable y legítima, que se lleve a cabo de manera transparente e imparcial, y que contribuya al aprendizaje institucional y a la rendición de cuentas. Por lo tanto, el equipo de evaluación debe suscribir las normas de evaluación y las prácticas específicas y aplicables establecidas en el marco de la Federación para evaluaciones, que acompaña estos términos de referencia.

Los normas de evaluación de la Federación son:

1. **Utilidad:** Las evaluaciones deben ser útiles y ser utilizadas.
2. **Viabilidad:** Las evaluaciones deben ser realistas, diplomáticas, prudentes y eficaces en función de los costos.
3. **Ética y legalidad:** Las evaluaciones se deben realizar de manera ética y legal, respetando el bienestar de las personas que intervienen en las mismas y de las personas afectadas por los resultados.
4. **Imparcialidad e independencia:** Las evaluaciones deben ser imparciales, lo que exige una valoración exhaustiva y sin sesgo que tenga en cuenta las opiniones de todas las partes interesadas.
5. **Transparencia:** Las actividades de evaluación se deben llevar a cabo de forma abierta y transparente.
6. **Exactitud:** Las evaluaciones deben ser técnicamente exactas, generar suficiente información sobre los métodos de recopilación, análisis e interpretación de los datos para que se pueda determinar el valor o el mérito de lo que se evalúa.
7. **Participación:** Las partes interesadas deben ser consultadas e intervenir de manera significativa en el proceso de evaluación cuando sea factible y apropiado.
8. **Colaboración:** La colaboración entre los principales asociados operativos que intervienen en el proceso de evaluación aumenta la legitimidad y la utilidad de la evaluación.

También se espera que la evaluación respete los siete Principios Fundamentales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja: 1) humanidad, 2) imparcialidad, 3) neutralidad, 4) independencia, 5) servicio voluntario, 6) unidad y 7) universalidad. Se puede obtener más información sobre estos principios en la siguiente dirección:

www.ifrc.org/what/values/principles/index.asp

9. Equipo de evaluación y sus cualificaciones. Se resume la composición y la cualificaciones técnicas del equipo de evaluación.

10. Procedimientos de aplicación. Establece claramente los procedimientos específicos, los materiales y los plazos para que los candidatos presenten sus propuestas.

11. Anexos. Presentan información adicional en relación con los términos de referencia, como bibliografía de documentos, mapas, un cronograma detallado de la evaluación, etc.