



REFLEXIÓN

Y

DISEÑO

RENDICIÓN DE  
CUENTAS

Y

APRENDIZAJE

ADAPTACIÓN

Y

TRANSFORMACIÓN

**MARCO DE LA IFRC**  
PARA LAS EVALUACIONES  
**2024**

# SOBRE LA IFRC

---

La IFRC es la mayor red humanitaria del mundo, integrada por 191 Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja que trabajan para salvar vidas, fomentar la resiliencia de las comunidades, fortalecer la localización y promover la dignidad en todo el mundo.

# AGRADECIMIENTOS

---

Este marco fue desarrollado por el Departamento de Planificación Estratégica de la IFRC. No habría sido posible sin la inestimable revisión y los comentarios de nuestras Sociedades Nacionales miembros y de nuestros colegas de la Secretaría de la IFRC. En particular, nos gustaría dar las gracias a los miembros de nuestro equipo global y regional de PMER de la IFRC que han contribuido a ello: R. Ndune (África), S. Ali-Browne, G. Ibarra (Américas), M. Kamrul Hasan, S. Yi Liew, A. Ho (AP), N. P. Dahal, L. Berdzuli (Europa), N. Haddad (MENA), y M. Tsukamoto (Global) y a nuestro Comité Asesor que guió este proceso D. Stefano (CR Americana), L. Atiema, R. Momanyi (CR Kenia), M. Nassar (CR Noruega), R. Mohnot (CR Sueca), C. Serrano (CR Salvadoreña), J. Thompson (IFRC Grecia), S. Fakhouri (IFRC Yemen), J. Gillijns, C. Estrada (IFRC Global).

**Foto de portada:** Kenya © IFRC/Corrie Butler

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Ginebra, 2024.

Se autoriza la copia total o parcial de esta guía para uso no comercial, siempre que se cite la fuente.

# ÍNDICE

---

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>2. EVALUACIÓN EN EL IFRC</b>	<b>9</b>
<b>3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>11</b>
3.1 Pertinencia e idoneidad	13
3.2 Eficiencia	13
3.3 Eficacia	13
3.4 Cobertura	14
3.5 Impacto	15
3.6 Coherencia	16
3.7 Sostenibilidad	16
3.8 Conectividad	16
3.9 Equidad	17
3.10 Protección y seguridad	17
<b>4. NORMAS DE EVALUACIÓN</b>	<b>18</b>
4.1 Norma de utilidad	19
4.2 Norma de viabilidad	19
4.3 Norma de Ética y Legalidad	19
4.4 Norma de imparcialidad e independencia	19
4.5 Norma de transparencia	20
4.6 Precisión Estándar	20
4.7 Norma de participación	20
4.8 Norma de responsabilidad	21
<b>5. PROCESO DE EVALUACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>5.1 Planificación de una evaluación</b>	<b>23</b>
5.1.1 Plan de S&E del programa	23
5.1.2 Cumplimiento de la normativa sobre servicios y donantes	23
5.1.3 Banco de datos de evaluación e investigación de la IFRC	23
5.1.4 Evaluaciones obligatorias	23
5.1.5 Evaluaciones conjuntas	24
5.1.6 Metaevaluaciones	24
5.1.7 Recursos y presupuesto para la evaluación	25
<b>5.2 Encargar una evaluación</b>	<b>25</b>
5.2.1 Decisión de encargar una evaluación	25
5.2.2 Términos de referencia de la evaluación	25
5.2.3 Lista inicial de difusión	25
5.2.4 Director de evaluación o equipo de gestión	26

5.2.5	Evaluación y consulta de las partes interesadas	26
5.2.6	Identificación y divulgación de riesgos	26
5.2.7	Consultores independientes	26
5.2.8	Colaboración entre socios y donantes	26
5.2.9	Contratación	26
5.2.10	Acuerdo contractual	27
<b>5.3</b>	<b>Diseño, recogida y análisis de datos</b>	<b>27</b>
5.3.1	Informe inicial	27
5.3.2	Libre acceso a la información	27
5.3.3	Rigor y evidencia	27
5.3.4	Participación de las partes interesadas	28
5.3.5	Implicaciones de la igualdad, la equidad y la diversidad	28
5.3.6	Participación	28
5.3.7	Control de calidad	28
5.3.8	Consentimiento informado	28
5.3.9	Confidencialidad	28
5.3.10	Mala conducta y comportamiento ilegal	29
5.3.11	Problemas y limitaciones previstos e imprevistos	29
5.3.12	Conflictos de intereses y diferencias de opinión	29
5.3.13	Prácticas contables	29
<b>5.4</b>	<b>Informes de evaluación</b>	<b>29</b>
5.4.1	Contenido y coherencia del informe	29
5.4.2	Resumen ejecutivo	29
5.4.3	Metodología y limitaciones	30
5.4.4	Recomendaciones	30
5.4.5	Lecciones aprendidas	30
5.4.6	Comprensible	30
5.4.7	Justo y completo	30
5.4.8	Fuentes y agradecimientos	30
5.4.9	Examen y revisión	30
<b>5.5</b>	<b>Difusión y seguimiento de la evaluación</b>	<b>31</b>
5.5.1	Difusión transparente y completa	31
5.5.2	Difusión adecuada	31
5.5.3	Difusión interna y externa	31
5.5.4	Banco de datos de evaluación y investigación	31
5.5.5	Respuesta de la dirección	31
5.5.6	Fomentar el aprendizaje y la retroalimentación	32
<b>6.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>33</b>
	ANEXO 1: Recursos	33
	ANEXO 2: Ejemplo de términos de referencia (TdR)	36





# 1. INTRODUCCIÓN

El propósito de este Marco de evaluación de la Federación Internacional (en adelante “marco de evaluación”) es orientar la forma en que la Secretaría de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (en adelante “Secretaría”) y su red diseñan, planifican, gestionan, realizan y utilizan las evaluaciones. El marco está concebido para promover evaluaciones útiles, éticas y basadas en datos empíricos que contribuyan al aprendizaje institucional, a la rendición de cuentas y a nuestra misión de servir mejor a los necesitados. Mantiene el compromiso de la IFRC con la transparencia y la rendición de cuentas, proporcionando un documento de acceso público a todas las partes interesadas para que puedan comprender mejor la función de evaluación y participar en ella. Este marco también demuestra el compromiso de la IFRC de mejorar la importancia y la utilidad de la evaluación, modelando prácticas creíbles y legítimas como red mundial líder en el ámbito humanitario.

Las evaluaciones de la Secretaría de la IFRC tienen cuatro propósitos fundamentales:

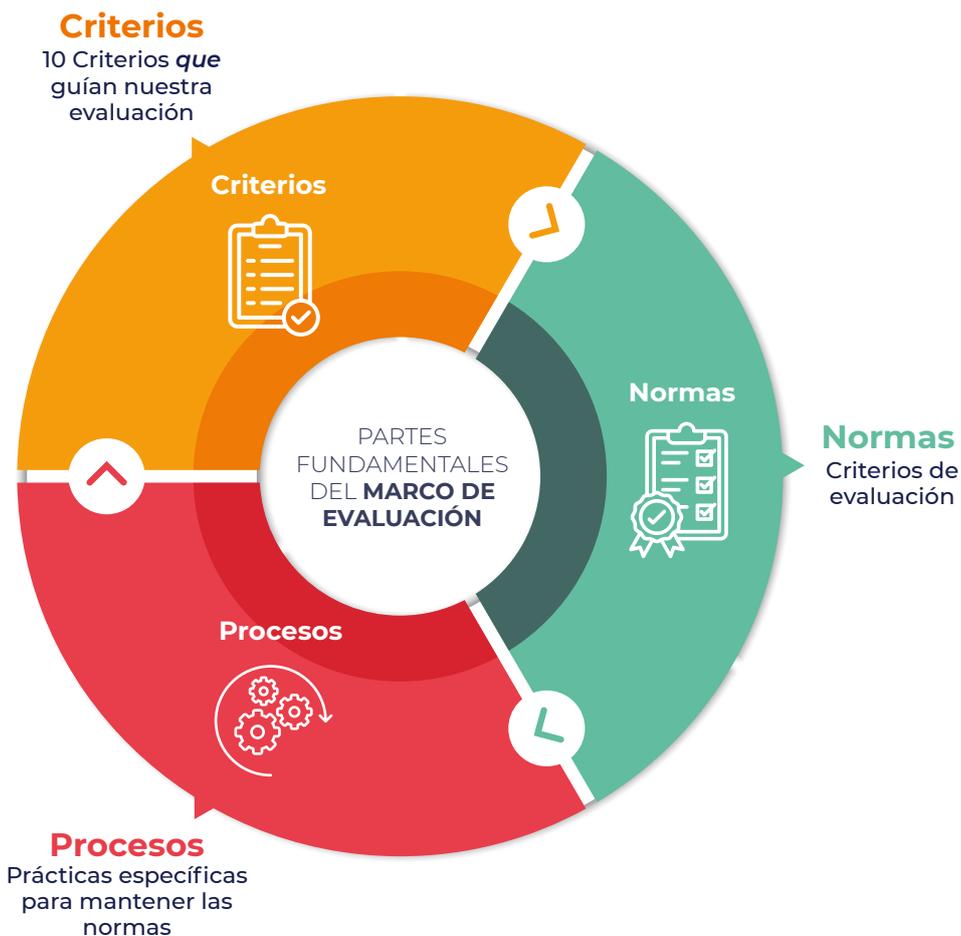
- 1. Mejorar la calidad y los resultados de nuestro trabajo y, en última instancia, nuestra misión de ayudar a los necesitados.** La evaluación mejora nuestro rendimiento mediante una valoración fiable y precisa de los éxitos y fracasos. Informa los procesos de gestión y toma de decisiones, incluida la planificación estratégica, el diseño de políticas y programas, la programación, la presupuestación, la ejecución y la elaboración de informes. Las evaluaciones nos ayudan a mejorar la relevancia y el impacto de los resultados, optimizando el uso de los recursos y maximizando la satisfacción y el impacto de nuestro trabajo.
- 2. Contribuir al aprendizaje organizativo.** Las evaluaciones constituyen una base de aprendizaje para gestionar y prestar mejor nuestras operaciones, programas y servicios. Ofrecen oportunidades para reflexionar y compartir experiencias y aprendizajes, y mejorar la colaboración, de modo que podamos sacar el máximo provecho de lo que hacemos y de cómo lo hacemos, y aprovechar nuestros puntos fuertes como actor líder en la ayuda humanitaria.
- 3. Respaldar la rendición de cuentas y la transparencia.** Las evaluaciones oportunas y transparentes son un modelo de rendición de cuentas ante nuestras partes interesadas en múltiples niveles: la población afectada, los donantes, las Sociedades Nacionales, las organizaciones asociadas y los gobiernos, así como otras partes interesadas clave en el ámbito humanitario. Las evaluaciones ayudan a demostrar si el trabajo se ha llevado a cabo según lo acordado y de conformidad con los criterios y normas de evaluación establecidos. También brindan a las partes interesadas, especialmente a la población afectada, la oportunidad de aportar sus opiniones y percepciones sobre nuestro trabajo, modelando la apertura a la crítica y la voluntad de aprender de las experiencias y adaptarse a las necesidades cambiantes sobre el terreno.
- 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 política a través de la evaluación no se percibe como una mera táctica de marketing, porque las evaluaciones proporcionan valoraciones imparciales y a menudo independientes de nuestro rendimiento y resultados, dando credibilidad a nuestros logros. Ayudan a demostrar el rendimiento que obtenemos de la inversión de recursos y celebran nuestro duro esfuerzo.



**El contenido de este marco se organiza en cuatro secciones adicionales.** La sección 2 ofrece una visión general del concepto y el papel de la evaluación en la Secretaría. Las tres secciones siguientes analizan las partes del marco de evaluación que se presentan en el Diagrama 1: la Sección 3 identifica los criterios de evaluación que informan sobre **lo** que evaluamos; la Sección 4 identifica las normas de evaluación que guían **cómo** evaluamos; y la Sección 5 amplía las normas con prácticas específicas para guiar el proceso de evaluación. Si bien este marco pretende ofrecer algunas orientaciones prácticas para su aplicación, su alcance va más allá de proporcionar una guía de evaluación completa. En su lugar, el marco identifica prácticas clave de evaluación, que pueden complementarse con orientaciones y/o herramientas adicionales enumeradas en el Anexo 1: Recursos.<sup>1</sup>

**Este marco se dirige a dos públicos.** En primer lugar, está destinado a orientar a las personas implicadas en el encargo, la gestión o la realización de evaluaciones. Esto incluye a los responsables de operaciones, gestión de programas y proyectos, desarrollo y revisión de políticas, planificación estratégica, capacitación y formación en evaluación, y a los propios evaluadores. En segundo lugar, este marco tiene por objeto informar y garantizar a otras partes interesadas en el proceso de evaluación, es decir, los donantes y las personas a las que debemos rendir cuentas (por ejemplo, la población afectada), las prácticas clave y los compromisos éticos que se esperan de un trabajo de evaluación dirigido por la IFRC.

**Diagrama 1:** Elementos clave del marco de evaluación



1. La elaboración y revisión de los recursos está en curso y los recursos de seguimiento y evaluación se actualizarán periódicamente.



**Este marco debe aplicarse a todas las actividades de evaluación realizadas por o para la Secretaría de la IFRC.** Las actividades de evaluación se explican con más detalle en la sección 2, pero también pueden incluir una serie de actividades de recopilación de datos y valoración a múltiples niveles, incluidos proyectos, programas, planes estratégicos, evaluaciones multiinstitucionales, metaevaluaciones, evaluaciones o aprendizajes en tiempo real, revisiones, percepciones rápidas, aprendizajes generales, etc. Aunque el marco puede aplicarse a otros tipos de evaluaciones, como las auditorías, tienen prioridad la política y los procedimientos específicos para dichas evaluaciones.

**Este marco pretende orientar la teoría, la práctica y el uso de la evaluación entre todas las Sociedades Nacionales.** La Federación Internacional es una organización de miembros establecida por 191 Sociedades Nacionales (en el momento de redactar el presente marco), que trabajan en contextos sociopolíticos diversos y prestan una amplia gama de servicios. Por lo tanto, se reconoce que muchas Sociedades Nacionales pueden ya tener o planear desarrollar sus propias políticas y/o marcos de evaluación de acuerdo con las funciones específicas de evaluación apropiadas a su contexto particular. Se alienta a que así se haga, y el presente marco procura ofrecer una base de prácticas clave sobre la cual las Sociedades Nacionales puedan apoyarse.

**Este marco se basa en las mejores prácticas** de la comunidad internacional, incluidos los criterios y principios de evaluación del CAD de la OCDE, las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y los organismos del sistema de las Naciones Unidas, las normas de evaluación nacionales e internacionales, y la guía de evaluación desarrollada por la *Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y el Desempeño en la Acción Humanitaria (ALNAP)*.<sup>2</sup> Ante todo, este marco defiende los [Principios Fundamentales](#), el [Código de Conducta](#) y los [Principios y Normas](#) del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. También complementa y es coherente con otras políticas, compromisos, principios y directrices clave de la Secretaría y de las redes de la Federación Internacional, la Agenda para la Renovación y la [Estrategia 2030](#).

**Este marco fue aprobado** por la Secretaría de la IFRC el 18 de abril de 2024. Se actualizó en septiembre de 2023 tras un proceso de elaboración y consulta dirigido por el Departamento de Planificación Estratégica en coordinación con cinco regiones (África, América, Asia y el Pacífico, Europa y Oriente Medio y Norte de África) y bajo la orientación de un Comité Asesor integrado por múltiples partes interesadas del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. *Se entiende que las normas y prácticas de evaluación no son exhaustivas para el amplio y diverso ámbito geográfico y temático del área de trabajo de la red de la IFRC.* Este marco de evaluación se seguirá revisando y actualizando periódicamente para garantizar que siga siendo pertinente en función de la evolución de las circunstancias y continúe ajustándose a las normas internacionales más estrictas, así como para respaldar con mayor firmeza el compromiso de la organización con un enfoque de gestión basada en resultados para toda la Federación.

---

2. Los títulos completos de estos y otros recursos a los que se hace referencia en esta política figuran en el Anexo 1: Recursos, junto con los sitios web en los que se puede acceder a ellos.



## 2. EVALUACIÓN EN EL IFRC

**La Secretaría de la IFRC adopta la definición de evaluación del CAD de la OCDE como** “una valoración, lo más sistemática y objetiva posible, de un proyecto, programa o política en curso o finalizado, de su diseño, ejecución y resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos, la eficiencia del desarrollo, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad. Una evaluación debe proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las lecciones aprendidas al proceso de toma de decisiones tanto de los receptores como de los donantes.”

Las evaluaciones no tienen lugar en el vacío. Un proceso de evaluación está inmerso en una organización, conforma y es conformado por las normas, los procesos y el comportamiento de la organización, así como por los contextos sobre el terreno. **Las evaluaciones de la Secretaría de la IFRC pueden llevarse a cabo de diversas maneras.** En última instancia, el enfoque y el método vienen determinados por la audiencia, el propósito de la evaluación y el contexto sobre el terreno.

Las evaluaciones pueden realizarse de las siguientes maneras:

- 1. Quién realiza la evaluación.** *Las autoevaluaciones internas corren* a cargo de los responsables de la ejecución de un programa o política y pueden ayudar a fomentar la implicación y la capacidad del personal.

*Las evaluaciones externas o independientes las* llevan a cabo evaluadores ajenos al equipo de ejecución, lo que les confiere cierto grado de objetividad y, a menudo, conocimientos técnicos. A veces, se forman equipos híbridos de evaluación con personal de la red de la IFRC para crear capacidad. Las evaluaciones **conjuntas** son llevadas a cabo en colaboración por más de un socio ejecutor, y pueden ayudar a crear consenso a diferentes niveles, credibilidad y apoyo conjunto. Las evaluaciones **participativas** se llevan a cabo con la población afectada y otras partes interesadas clave, y pueden potenciar su capacidad, apropiación y apoyo. Es importante recordar que **estas categorías de evaluación no se excluyen mutuamente**. Por ejemplo, una evaluación externa puede utilizar enfoques participativos.

- 2. El calendario de la evaluación.** Las evaluaciones formativas se realizan durante la aplicación para mejorar el rendimiento, y **las evaluaciones sumativas** se realizan al final de la aplicación para valorar la eficacia y el impacto. Las **evaluaciones intermedias tienen** un propósito formativo y se realizan a mitad de la ejecución; las **evaluaciones finales** tienen un propósito sumativo y se llevan a cabo (a menudo externamente) al término de la ejecución; y las **evaluaciones a posteriori** se realizan algún tiempo después de la ejecución para evaluar el impacto y la sostenibilidad a largo plazo.
- 3. La tecnicidad o metodología de la evaluación.** Esta categoría de evaluaciones viene determinada por el enfoque técnico específico de la evaluación y los métodos necesarios para dicha evaluación. Se trata de 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 sectoriales, las evaluaciones en tiempo real, las evaluaciones de clusters, las evaluaciones de empoderamiento** y muchas otras.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> En aras de la brevedad, esta discusión se limita a las categorías y tipos de evaluación clave. Se puede acceder a un análisis más completo en las directrices complementarias de seguimiento y evaluación de la IFRC.



**Cabe señalar que existen otras formas de evaluación en la** secretaría de **la IFRC** que son distintas de la evaluación pero que pueden coincidir en su alcance y propósito. Dichas evaluaciones incluyen, pero no se limitan a: Las auditorías son valoraciones para verificar el cumplimiento de las normas, reglamentos, procedimientos o mandatos establecidos; El estudio de **referencia** es un análisis o un estudio que detecta las condiciones iniciales antes del inicio de un proyecto/programa para su comparación en una fecha posterior, mientras que un **estudio final** se lleva a cabo al término de un proyecto/programa para comparar con las condiciones de referencia y evaluar el cambio; Las **inspecciones son** exámenes generales para identificar y corregir deficiencias y disfunciones; **Las inspecciones** son exámenes generales para identificar y corregir deficiencias y disfunciones. Las **investigaciones** son exámenes para recopilar pruebas para el procesamiento o la acción correctiva en respuesta a una reclamación o a una irregularidad o mala conducta. **El seguimiento es** la recopilación y el análisis rutinarios de información para examinar el progreso, controlar el cumplimiento y tomar decisiones informadas para la gestión del proyecto.



# 3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

---

Este capítulo explica el propósito, las definiciones y el uso de los Criterios de evaluación. También se explica el papel de las partes interesadas en el diseño y el contenido de la evaluación, así como la forma en que los criterios deben aplicarse cuidadosamente para mejorar tanto el diseño como la ejecución de las evaluaciones.

Un criterio es una base de juicio utilizada en la evaluación. El marco actual se basa en las orientaciones de ALNAP sobre la evaluación de la acción humanitaria utilizando los criterios del CAD de la OCDE<sup>4</sup> – pertinencia/adecuación, coherencia, conectividad, cobertura, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, ampliados para incluir la equidad y la protección y seguridad. Cada uno de los criterios se resume en una pregunta general que ilustra su significado global. Cada uno representa un elemento importante a tener en cuenta:

- ✓ **Pertinencia y adecuación:** ¿Responde la intervención a las necesidades y prioridades de las personas afectadas y las partes interesadas previstas?
- ✓ **Coherencia:** ¿En qué medida las diferentes políticas de los actores relevantes en la intervención interactúan y defienden las consideraciones humanitarias y de derechos humanos?
- ✓ **Conectividad:** ¿Se llevan a cabo las actividades de emergencia a corto plazo teniendo en cuenta los factores interconectados a más largo plazo?
- ✓ **Cobertura:** ¿En qué medida los grupos de población están incluidos o excluidos de una intervención?
- ✓ **Eficacia:** ¿En qué medida la intervención está logrando sus objetivos?
- ✓ **Eficiencia:** ¿En qué medida se utilizan bien los recursos?
- ✓ **Impacto:** ¿Qué diferencia marca la intervención?
- ✓ **Sostenibilidad:** ¿los beneficios serán duraderos?
- ✓ **Equidad:** ¿En qué medida la distribución de recursos y beneficios responde a las disparidades y las reduce, además de abordar las desigualdades?
- ✓ **Protección y seguridad:** ¿Hasta qué punto la acción salvaguarda adecuadamente el bienestar, los derechos y la seguridad física o emocional de las personas o comunidades afectadas?

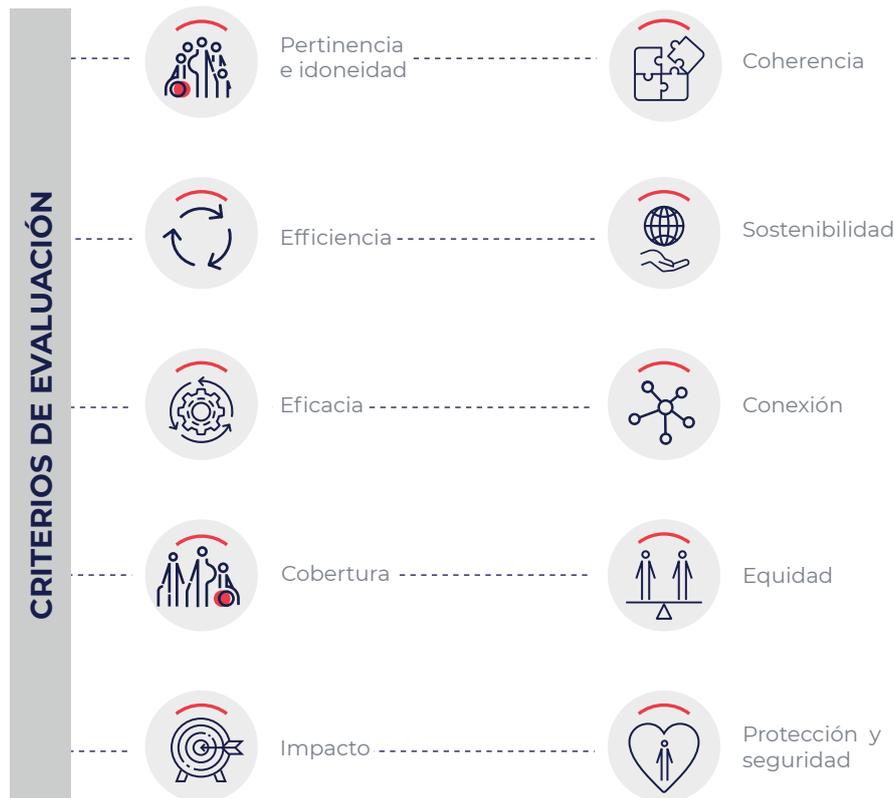
---

4. [https://alnap.cdn.ngo/media/documents/ALNAP\\_OECD\\_DAC\\_aha-2006.pdf](https://alnap.cdn.ngo/media/documents/ALNAP_OECD_DAC_aha-2006.pdf)



Además de los 10 criterios de evaluación que se destacan a continuación, la labor de la IFRC debe respetar los principios, las políticas, los compromisos y las directrices de la Secretaría y de la red de la IFRC. Esto incluye, ante todo, los (1) Principios Fundamentales del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, el (2) 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 ONG, (3) Principios y Normas de Asistencia Humanitaria de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y (4) la Estrategia 2030 de la IFRC, aprobada en diciembre de 2019 por la Asamblea General en su vigésimo segundo período de sesiones.<sup>5</sup>

**Fig. 2:** Criterios de evaluación



Los siguientes 10 criterios de evaluación aprobados por la Secretaría de la IFRC orientan *lo que* evaluamos en nuestro trabajo. Son medidas clave utilizadas para determinar los factores de éxito en nuestro trabajo. Se diferencian de las normas y el proceso de evaluación (analizados en las secciones 4 y 5) en que los criterios informan sobre *lo que* evaluamos (el foco de la investigación), mientras que las normas y el proceso guían *cómo* llevamos a cabo la evaluación. Los criterios de evaluación son complementarios y juntos pretenden ofrecer una evaluación exhaustiva de la labor de la IFRC. Reconociendo el amplio alcance geográfico y temático de la labor de la IFRC, es posible que no todos los criterios sean pertinentes en su evaluación. Por lo tanto, si un criterio en particular no es aplicable a un contexto de evaluación, esto debe explicarse en el informe de evaluación, al igual que cualquier criterio adicional que se aplique.

5. Se pueden encontrar citas completas de estos dos documentos en el Anexo 1: Recursos, así como en la página web de la IFRC sobre Principios y Valores (<https://www.ifrc.org/who-we-are/international-red-cross-and-red-crescent-movement/fundamental-principles>), que ofrece recursos y enlaces adicionales.

### 3.1 Pertinencia e idoneidad

**La pertinencia y la adecuación son criterios complementarios utilizados para evaluar los objetivos de una intervención y su finalidad más amplia. La pertinencia** se centra en la medida en que una La intervención se adapta a las prioridades del grupo destinatario (es decir, la población local y los socios). También considera otros enfoques que podrían haber sido más adecuados para abordar las necesidades identificadas.

La **validez del diseño** es un elemento importante de la pertinencia. Se refiere a la lógica y coherencia del diseño de la intervención (es decir, del proyecto o programa) y a que sus objetivos previstos (o modificados) sigan siendo válidos y adecuados para el objetivo o los objetivos generales. La **adecuación** se centra en la medida en que una intervención se adapta a las necesidades y el contexto locales, y complementa otras intervenciones de otros agentes. Incluye la medida en que la intervención tiene en cuenta el contexto económico, social, político y medioambiental, contribuyendo así a la apropiación, la responsabilidad y la rentabilidad. Cuando proceda, es especialmente importante que la función de evaluación apoye la resolución de problemas por parte de la propia comunidad y la toma de decisiones eficaz para abordar las necesidades locales y desarrollar la capacidad de la comunidad para hacerlo en el futuro.

### 3.2 Eficiencia

**La eficiencia mide hasta qué punto se han obtenido resultados de la manera menos costosa posible.** Está directamente relacionada con **la relación coste-eficacia**, es decir, la eficacia con que se utilizan los insumos (fondos, personal, material y tiempo) para llevar a cabo las actividades y se convierten en resultados. Suele basarse en los objetivos declarados de una intervención y los procesos mediante los que se han perseguido, analizando los productos en relación con los insumos y sus respectivos indicadores. Incluye si los resultados o beneficios justifican el coste y puede comparar enfoques alternativos para lograr los mismos resultados a fin de determinar si se han adoptado los procesos más eficientes. Está estrechamente relacionado con la eficacia y la medición del rendimiento.

### 3.3 Eficacia

**La eficacia mide hasta qué punto una intervención ha logrado o es probable que logre los resultados inmediatos previstos.** Se basa en los objetivos de la intervención y en los resultados conexos, indicadores, normalmente enunciados en un marco lógico. Sin embargo, la evaluación de la eficacia no debe limitarse a determinar si una intervención ha logrado sus objetivos, sino también a identificar las razones principales y las lecciones clave que sirvan de base para su aplicación o para futuras intervenciones. Cuando proceda, esto debe incluir una comparación con enfoques alternativos para lograr los mismos resultados. Los elementos clave de la eficacia incluyen:

- **Puntualidad.** Las evaluaciones deben valorar en qué medida los servicios y artículos se prestaron a tiempo, y hasta qué punto la prestación de servicios contó con el apoyo adecuado para alcanzar los objetivos en el plazo previsto.
- **Coordinación.** Se refiere al grado de cohesión y eficacia con que se gestionan las diversas partes de una intervención, en la que a menudo intervienen múltiples actores. Esto es particularmente pertinente en la labor de la IFRC, donde la intervención en casos de desastre o las iniciativas de desarrollo a más largo plazo suelen involucrar a múltiples Sociedades Nacionales, gobiernos e instituciones locales y nacionales, y otros asociados.

- **Compromisos.** Las evaluaciones deben valorar el efecto de las decisiones tomadas durante la intervención que puedan alterar los objetivos o las prioridades de forma reconocida o no reconocida.
- **Perspectivas de las partes interesadas.** El punto de vista de las partes interesadas puede ayudar a identificar factores relacionados con el rendimiento de una intervención, como quién participó, por qué y la satisfacción de los destinatarios de la intervención, así como la influencia del contexto local.

### 3.4 Cobertura



**La cobertura se refiere a la medida en que los grupos de población están incluidos o excluidos de una intervención, y al impacto diferencial sobre estos grupos.** Evaluación consiste en determinar quién recibió ayuda de la acción humanitaria y por qué. Se trata de un criterio especialmente importante para la respuesta de emergencia, en la que es imperativo llegar a la mayor parte de la población grupos que se enfrentan a un riesgo vital, estén donde estén. La cobertura está estrechamente vinculada a la eficacia (de la que se ha hablado anteriormente), pero se ha incluido aquí como criterio independiente, ya que es especialmente relevante para la labor de la IFRC y su compromiso de prestar ayuda únicamente en función de las necesidades (véase el recuadro siguiente). Los elementos clave de la cobertura incluyen:

- **Proporcionalidad.** Las evaluaciones deben examinar si la ayuda se ha proporcionado en función de las necesidades e incluye cuestiones clave de equidad y el grado de sesgo de inclusión y exclusión. El **sesgo de inclusión** es la medida en que ciertos grupos reciben ayuda que no deberían recibir, y el sesgo **de exclusión** es la medida en que ciertos grupos que deberían recibir ayuda no la reciben.
- **Análisis demográfico.** La evaluación de la cobertura suele requerir un desglose de los datos demográficos (desagregación) por ubicación geográfica y categorías socioeconómicas pertinentes, como sexo, edad, raza, religión, capacidad, estatus socioeconómico y poblaciones marginadas (es decir, población desplazadas internamente -DIPs, por sus siglas en inglés-, refugiados, personas con discapacidad y otros).
- **Niveles de cobertura.** Por lo general, la cobertura puede evaluarse en tres niveles: 1) Internacional, para determinar si el apoyo prestado en una intervención, o respuesta, es adecuado en comparación con otro, y por qué; 2) Nacional o regional, para determinar si el apoyo se prestó en función de las necesidades en diferentes zonas, y por qué; y 3) Local o comunitario, para determinar quién recibió apoyo y por qué.
- **Factores culturales y políticos.** La cobertura suele estar determinada culturalmente. Lo que constituye “necesidad” y, por tanto, a quién se ayuda, suele requerir un análisis de los factores sociopolíticos y económicos y de las estructuras de poder relacionadas.



## CÓDIGO DE CONDUCTA Y COBERTURA DE LA CRUZ ROJA Y LA MEDIA LUNA ROJA

**Las ayudas se conceden independientemente de la raza, credo o nacionalidad de los beneficiarios y sin distinción adversa de ningún tipo.**

Las prioridades de ayuda se calculan únicamente en función de las necesidades. Siempre que sea posible, basaremos el suministro de ayuda de emergencia en una evaluación exhaustiva de las necesidades de las víctimas de la catástrofe y de las capacidades locales existentes para satisfacerlas. En todos nuestros programas tendremos en cuenta consideraciones de proporcionalidad. El sufrimiento humano debe aliviarse allí donde se encuentre; la vida es tan valiosa en una parte de un país como en otra. Por ello, nuestra ayuda reflejará el grado de sufrimiento que pretende aliviar.

*Principio 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 ONG*

*Principio 1 de los Principios y Normas de Asistencia Humanitaria de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja*

### 3.5 Impacto



**El impacto examina los cambios positivos y negativos a largo plazo de una intervención, directa o indirectamente, intencionada o no.** Trata de medir cuánto la diferencia que marcamos.

Mientras que la eficacia se centra en si se han obtenido resultados inmediatos de acuerdo con el diseño de la intervención, la evaluación del impacto amplía el enfoque a las consecuencias a más largo plazo y de mayor alcance de la consecución o no de los objetivos previstos. Su alcance abarca los efectos más amplios de una intervención, incluido el efecto social, económico, técnico y medioambiental en individuos, grupos, comunidades e instituciones. Los elementos clave del impacto son:

- **Atribución.** Un aspecto crítico en la evaluación del impacto es el grado en que los cambios observados se deben a la intervención evaluada frente a algún otro factor. En otras palabras, ¿qué parte del mérito (o vínculo causal) de los cambios medidos puede atribuirse a la intervención? Para determinar la atribución se utilizan dos enfoques generales. Los enfoques comparativos intentan establecer qué habría ocurrido sin una intervención concreta, y los métodos basados en la teoría examinan en profundidad un caso concreto para explicar cómo una intervención podría ser responsable de cambios específicos. Ambos enfoques pueden implicar el uso de métodos e instrumentos cualitativos y cuantitativos, y a menudo se utilizan combinados. Lo más importante es que el enfoque y el método se ajusten a las circunstancias específicas de una evaluación de impacto: su finalidad, la naturaleza de la intervención que se evalúa, las preguntas, los indicadores, el nivel de conocimientos existentes y los recursos disponibles.
- **Limitaciones metodológicas.** La medición del impacto tiene considerables limitaciones metodológicas y es objeto de un amplio debate. De los criterios de evaluación, suele ser el más difícil y costoso de medir, debido al nivel de sofisticación necesario. Como se centra en los cambios a largo plazo, pueden pasar meses o años hasta que dichos cambios se hagan evidentes. Por lo tanto, **no siempre es posible o práctico** realizar **una** evaluación **exhaustiva del impacto**. Si se hace un esfuerzo de planificación/presupuestación desde el principio, podría ser factible, pero primero debería llevarse a cabo una evaluación de impacto exhaustiva, fiable y creíble.



### 3.6 Coherencia



**La coherencia se refiere a la coherencia de las políticas, garantizando que las políticas pertinentes (es decir, humanitarias, de seguridad, comerciales, militares y de desarrollo) sean coherentes, y tomen en cuenta las consideraciones humanitarias y de derechos humanos.** Aunque está estrechamente relacionada con la coordinación, la coherencia se centra en la medida en que las políticas de los diferentes actores interesados en el contexto de la intervención eran complementarias o contradictorias, mientras que la coordinación se centra más en las cuestiones operativas. Dado que las intervenciones de la IFRC se ejecutan a menudo a través de diversas asociaciones con gobiernos, otras organizaciones y organismos internacionales, y dentro del propio Movimiento, la coherencia es un criterio importante que debe considerarse por separado, especialmente para defender los Principios Fundamentales de Imparcialidad, Neutralidad, Independencia y Unidad.

Entre las consideraciones clave en la evaluación de la coherencia figuran:

- **Múltiples actores.** La evaluación de la coherencia reviste especial importancia cuando en una intervención participan múltiples actores con mandatos e intereses contrapuestos, como los actores militares y civiles en un contexto de conflicto, o múltiples organismos durante la respuesta de emergencia a una catástrofe.
- **Repercusiones políticas.** La evaluación de la coherencia y la presentación de informes al respecto pueden tener consecuencias políticas, dado que se centran en cuestiones políticas más amplias. Por lo tanto, debe prestarse especial atención a la credibilidad objetiva de la medición y a la forma en que se comunican los resultados.
- **Metodológicamente difícil.** Al igual que el impacto, la coherencia se mide en relación con objetivos de más alto nivel y a más largo plazo, y puede resultar difícil para el evaluador o evaluadores, dependiendo de su capacidad y recursos para realizar análisis de políticas.

### 3.7 Sostenibilidad



**La sostenibilidad** se refiere a si es probable que los beneficios de una intervención continúen una vez que se haya retirado la aportación de los donantes y/o no se disponga más tiempo. Incluye la sostenibilidad comunitaria, medioambiental, institucional y financiera. Resulta especialmente apropiado para las intervenciones a largo plazo que pretenden desarrollar la capacidad local y apropiación para que la gestión pueda continuar sin la financiación de los donantes, es decir, los programas de medios de subsistencia. Sin embargo, en las intervenciones que responden a emergencias complejas o catástrofes naturales, las necesidades agudas e inmediatas priman sobre los objetivos a más largo plazo.

### 3.8 Conectividad



**La conectividad** se refiere a la necesidad de garantizar que las actividades de una emergencia a corto plazo se lleven a cabo teniendo en cuenta factores interconectados a cuenta. Se centra en objetivos intermedios que ayudan a los objetivos a más largo plazo, como el establecimiento de vínculos clave entre el socorro y la recuperación (es decir, una estrategia de salida sólida que traspase responsabilidades a las partes interesadas apropiadas, la asignación de recursos adecuados para después de la respuesta, etc.).



### 3.9 Equidad



**La equidad** evalúa la equidad con que se distribuyen los recursos, se accede a ellos y se practican antes, durante y después de las emergencias, así como la programación ordinaria; el grado que garanticen la equidad y la justicia para la población afectada. Deben aplicarse estructuras y mecanismos inclusivos en toda la labor humanitaria, ofreciendo oportunidades equitativas a personas de todas las identidades de género, procedencias, apariencias físicas y discapacidades.

### 3.10 Protección y seguridad



**La protección y la seguridad** garantizan que la intervención no exponga a la población afectada, al personal y a los voluntarios a riesgos adicionales por las acciones realizadas. Que la labor humanitaria realizada permita la dignidad, el acceso, la participación y la seguridad de todas las personas afectadas por desastres y crisis, respetando el principio de “No Hacer Daño”.





# 4. NORMAS DE EVALUACIÓN

Las siguientes ocho normas de evaluación resumen los principios clave que guían la forma en que la Secretaría de la IFRC lleva a cabo la evaluación. Mientras que los criterios anteriores guían lo que se evalúa, las normas orientan cómo debe planificarse, gestionarse, realizarse y utilizarse la evaluación. En algunos casos, las normas pueden apoyarse mutuamente, es decir, la imparcialidad y la independencia contribuyen a la precisión. Sin embargo, en otros casos, las normas de evaluación pueden imponer a una organización exigencias contradictorias que deben negociarse. Por ejemplo, la independencia en una evaluación puede oponerse a la utilidad; cuando una evaluación se realiza externamente, puede no tener el mismo grado de apropiación y seguimiento que una evaluación interna o participativa realizada por las propias partes interesadas.

Fig. 3: Normas de evaluación



En la Sección 5, el proceso de evaluación amplía las normas con prácticas clave para su aplicación práctica. En conjunto, las normas y prácticas de evaluación contribuyen a la credibilidad y legitimidad del proceso de evaluación de la IFRC. Tanto las normas como las prácticas de evaluación se han compilado teniendo en cuenta la red de la IFRC y las prácticas internacionalmente reconocidas para la evaluación en el socorro humanitario y el desarrollo.<sup>6</sup>

6. Entre los recursos clave se incluyen AES 2002, AJCSEE 1994, OCDE-CAD 1991 y 2006. Recursos adicionales: DFID 2009, GEF 2006, UNEG 2005 & 2005b, UNICEF 2007, PNUD 2006.



## 4.1 Norma de utilidad

**Las evaluaciones deben ser útiles y utilizarse.** Las evaluaciones son útiles si se realizan en el momento adecuado, atendiendo a las necesidades específicas de información de los usuarios previstos. Un enfoque centrado en la utilización requiere que las necesidades de las partes interesadas se identifiquen durante la fase de planificación y se aborden a lo largo de toda la evaluación. También requiere que las evaluaciones se lleven a cabo de forma creíble para que los resultados sean aceptados y puedan servir de base para la toma de decisiones y el aprendizaje organizativo. Debe indicarse claramente cómo se utilizarán los resultados de la evaluación y el seguimiento debe ser específico en la respuesta y en la inversión de tiempo y recursos.

## 4.2 Norma de viabilidad

**Las evaluaciones deben ser realistas, respetuosas y gestionadas de forma sensata y rentable.** La Secretaría se compromete a asignar recursos adecuados a la evaluación, que debe gestionarse de forma rentable para maximizar los beneficios y minimizar al mismo tiempo el uso de recursos y las exigencias de tiempo innecesarias para las partes interesadas. En el contexto de entornos complejos, con recursos limitados y múltiples partes interesadas, las evaluaciones deben seleccionarse, diseñarse, planificarse y llevarse a cabo cuidadosamente, garantizando la estrecha coordinación y cooperación para reflejar el interés y las preocupaciones de las partes interesadas pertinentes con respecto a la utilización de los resultados. Deben emplearse métodos y procedimientos prácticos y apropiados que reduzcan al mínimo la perturbación de la programación en curso, así como del contexto socioeconómico y político.

## 4.3 Norma de Ética y Legalidad

**Las evaluaciones deben llevarse a cabo de manera ética y legal,** prestando especial atención al bienestar de las personas implicadas y afectadas por la evaluación. Las evaluaciones deben atenerse a la ética, las normas y los reglamentos profesionales para reducir al mínimo los riesgos, los daños y las cargas para los participantes en la evaluación, lo que incluye considerar detenidamente si se debe renunciar a una evaluación o a determinados procedimientos debido a riesgos o daños potenciales. Los evaluadores deben respetar las costumbres, la cultura y la dignidad de la población del estudio (de acuerdo con el quinto y el décimo Principios de conducta). Esto incluye las diferencias debidas a la religión, el género, la discapacidad, la edad, la orientación sexual y el origen étnico. Debe prestarse especial atención a las cuestiones de discriminación y desigualdad de género (de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas). La IFRC respalda el principio de "No hacer daño". Deben definirse claramente los procesos y protocolos (a continuación) para informar a los participantes en la evaluación, obtener el consentimiento y garantizar la confidencialidad de los encuestados, así como para tratar las actividades ilegales o perjudiciales.

## 4.4 Norma de imparcialidad e independencia

**Las evaluaciones deben ser imparciales y proporcionar una valoración completa y sin sesgos que tenga en cuenta las opiniones de todas las partes interesadas.** A menudo denominada objetividad, la imparcialidad implica estar libre de influencias políticas y presiones organizativas. Mejora la precisión y credibilidad de la evaluación y reduce las posibilidades de conflicto de intereses. El requisito de imparcialidad existe en todas las fases de la evaluación, incluidos los procesos transparentes y el protocolo de licitación y adjudicación de los contratos de evaluación, así como la mitigación de los intereses contrapuestos y las opiniones divergentes. **La independencia se refiere a las evaluaciones externas, en las que los evaluadores no deben participar ni tener intereses creados en la intervención evaluada.** La independencia reduce aún más el sesgo y el potencial de conflicto de intereses, ya que el evaluador o 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 autoevaluaciones). Ambas normas están



en consonancia con los Principios Fundamentales de Imparcialidad y Neutralidad y defienden el cuarto y el décimo Principios de Conducta para no promover un punto de vista político o religioso concreto, no actuar como instrumentos de la política exterior del gobierno y ofrecer una imagen objetiva de las situaciones de catástrofe.

#### 4.5 Norma de transparencia

**Las evaluaciones deben realizarse de forma abierta y transparente**, de acuerdo con el noveno Principio de Conducta. Deben desarrollarse procedimientos y protocolos específicos para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en el diseño de la evaluación, la recopilación de datos, el desarrollo y la difusión de los productos de la evaluación, y la gestión de intereses contrapuestos, diferencias de opinión y disputas. Los términos de referencia y los productos de la evaluación, incluido el informe, **deben** hacerse públicos. Es importante señalar que la transparencia puede verse comprometida si amenaza los derechos y la seguridad de las personas, o cuando el intercambio de información viola los datos personales o vulnera la confidencialidad en virtud de las normas de libertad de información y/o las normas de protección de datos dentro de la red de la IFRC. (En consonancia con la Norma 4.3 sobre ética y legalidad).

#### 4.6 Precisión Estándar

**Las evaluaciones deben ser técnicamente precisas, proporcionando información suficiente sobre los métodos de recopilación, análisis e interpretación de datos para que pueda determinarse su valor o mérito.** Los evaluadores deben poseer la formación, los conocimientos y la experiencia necesarios para llevar a cabo evaluaciones sistemáticas que respeten el máximo rigor metodológico, las normas técnicas, la integridad profesional y las mejores prácticas promulgadas por las asociaciones y organismos profesionales de evaluación<sup>7</sup> En el caso de las evaluaciones internas, los participantes deben tener la experiencia y los conocimientos adecuados, 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 y participar de manera significativa en el proceso de evaluación cuando sea factible y apropiado. Los grupos de partes interesadas clave** incluyen a la población afectada, el personal del programa, los donantes, los socios del Movimiento, con organizaciones bilaterales y entre organizaciones internacionales, nacionales y de la sociedad civil. Debe prestarse especial atención a la inclusión de cualquier grupo marginado o vulnerable. La participación de las partes interesadas en la recopilación, el análisis, la presentación de informes y la utilización de los datos aumenta la legitimidad y la utilidad de las evaluaciones, así como la colaboración general, el apoyo y la identificación con el proceso. También ayuda a garantizar que la evaluación se adhiera a los requisitos de los donantes y (de acuerdo con el quinto principio de conducta) a las leyes, reglamentos y costumbres locales. La participación local también es coherente con los Principios de Conducta sexto y séptimo, para encontrar formas de implicar a la población afectada y desarrollar las capacidades locales.

---

7. En "MandE" encontrará una lista de asociaciones, agencias y recursos clave para la evaluación (véase el Anexo 1, Recursos).



## 4.8 Norma de responsabilidad

**Las evaluaciones deben llevarse a cabo respetando las normas de rendición de cuentas, documentando adecuadamente el proceso y los productos de la evaluación, alineando la práctica de la evaluación con un enfoque de equidad y con el desarrollo de recomendaciones detalladas y viables.** Las evaluaciones deben estar plenamente documentadas con sus propósitos negociados y los diseños, procedimientos, datos y resultados aplicados. Las evaluaciones también deben utilizarse como una herramienta para promover la equidad, de modo que los evaluadores se conviertan en socios que aporten perspectivas intersectoriales y conocimientos multidisciplinares que les permitan obtener pruebas a través de una lente diferente, fomentando la responsabilidad de la organización ante la población afectada. Los evaluadores y otras partes interesadas deben utilizar estas y otras normas aplicables para examinar la responsabilidad del diseño de la evaluación, los procedimientos empleados, la información recopilada y los resultados. Debe desarrollarse un plan de respuesta de gestión adecuado, con un calendario claro y una persona responsable, para utilizar las conclusiones y recomendaciones de la evaluación de manera responsable. También debe alentarse el intercambio transparente de información a través de plataformas como el [Banco de Datos de Evaluación e Investigación de la IFRC](#), las Plataformas de Aprendizaje de las Sociedades Nacionales Anfitrionas y Asociadas y los eventos públicos de intercambio de aprendizaje de las organizaciones.



# 5. PROCESO DE EVALUACIÓN

En la siguiente sección se detalla cómo se aplican las normas de evaluación en el proceso de evaluación.

Fig. 4: Proceso de evaluación





## 5.1 Planificación de una evaluación

### 5.1.1 Plan de S&E del programa

A nivel de programa/proyecto, las evaluaciones deben incluirse como parte de un plan general de seguimiento y evaluación (S&E) y dotarse adecuadamente de recursos financieros y técnicos. Un plan de seguimiento y evaluación ayuda a garantizar que las actividades de seguimiento y evaluación sean complementarias y se apoyen mutuamente, que se lleven a cabo en el momento oportuno para que sean útiles, y que se asignen los recursos adecuados para las evaluaciones. Reconociendo el contexto dinámico en el que opera la IFRC, la justificación y el calendario de las evaluaciones deben revisarse periódicamente, y los cambios no previstos en el calendario de la evaluación deben explicarse a las partes interesadas. Dependiendo de dónde se realicen las evaluaciones, se recomienda planificarlas y registrarlas con el Punto Focal de Evaluación Global o el Punto Focal de Evaluación Regional de la IFRC, a fin de permitir una mejor coordinación y evitar la duplicación de recursos dentro de la red de la IFRC en materia de evaluaciones.

### 5.1.2 Cumplimiento de la normativa sobre servicios y donantes

Las evaluaciones deben planificarse de acuerdo con la norma de utilidad (4.1 supra) y cualquier requisito adicional de los donantes externos. Las principales partes interesadas y la justificación específica de una evaluación deben entenderse claramente y acordarse de antemano. Si existe un conflicto entre las disposiciones de este marco y las de los donantes externos, deberá resolverse de mutuo acuerdo entre la IFRC y el donante.

### 5.1.3 Banco de datos de evaluación e investigación de la IFRC<sup>8</sup>

Este inventario de informes de evaluación puede utilizarse para fundamentar la política y la estrategia, los planes mundiales y nacionales, las operaciones de emergencia grandes y pequeñas, así como los programas a largo plazo. Puede utilizarse para la coordinación y la coherencia de las evaluaciones con el Movimiento y los asociados externos, para evitar esfuerzos innecesarios de recopilación de datos sobre el terreno, para proporcionar la asistencia técnica y los recursos necesarios para apoyar mejor la evaluación o evaluaciones, así como para ayudar a proporcionar el apoyo necesario para garantizar la adhesión a este marco de evaluación.

### 5.1.4 Evaluaciones obligatorias

El tipo concreto de evaluación dependerá en última instancia de la necesidad/contexto específico. A continuación se indican los tipos específicos de evaluación que se requieren y deben planificarse en consecuencia para los programas de la Secretaría:

Tipo	Descripción	Criterios
Estudio inicial y final	Ejercicio de recopilación y análisis de datos para determinar las condiciones de partida y de llegada (indicadores).	Todos los programas/proyectos de la Secretaría deberían contar con alguna forma de medición de la situación inicial de los indicadores apropiados antes de que se inicie el programa/proyecto, así como al final. Estos datos de referencia se utilizan para la comparación en los últimos momentos de la intervención para ayudar a evaluar el impacto.
Evaluación final	Evaluación sumativa realizada (a menudo externamente) al término de la ejecución del proyecto/programa para valorar en qué medida el proyecto/programa ha alcanzado los objetivos previstos.	Todos los programas/proyectos de la Secretaría deberían tener algún tipo de evaluación final, ya sea interna o externa. Si el programa está en curso, entonces debe determinarse un calendario de evaluación adecuado a la intervención.

8. <https://www.ifrc.org/evaluations>



Tipo	Descripción	Criterios
<b>Evaluación final independiente</b>	Evaluación final independiente Llevada a cabo por evaluadores ajenos al equipo encargado de la ejecución del proyecto o programa, lo que le confiere cierto grado de objetividad y, a menudo, conocimientos técnicos al final del proyecto o programa.	Se recomienda realizar una evaluación final independiente al término de un programa/proyecto, considerando la totalidad de los siguientes criterios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gastos de la secretaría de la IFRC a lo largo del proyecto o programa</li> <li>• supera los 5.000.000 CHF.</li> <li>• La intervención tiene lugar en un entorno complejo y/o de alto riesgo.</li> <li>• La evaluación requiere un evaluador externo para garantizar la independencia.</li> <li>• La red de la IFRC no dispone de expertos en evaluación.</li> <li>• No se ha realizado ninguna evaluación similar en el mismo año.</li> </ul> Se recomienda que estas evaluaciones finales independientes sean revisadas por un mecanismo independiente de garantía de calidad aprobado en consulta con el PMER.
<b>Evaluación o revisión intermedia</b>	Una evaluación formativa que se produce a mitad de la aplicación.	Para los programas/proyectos de más de 24 meses de duración, deberá realizarse algún tipo de valoración, evaluación o revisión intermedia. Normalmente, no es necesario que sea independiente o externa, pero puede realizarse en función de las necesidades específicas de evaluación.
<b>Evaluación en tiempo real</b>	Se llevan a cabo durante las operaciones y/o la ejecución de proyectos/programas, normalmente durante una operación de emergencia, a fin de proporcionar información inmediata para introducir modificaciones que mejoren la aplicación en curso.	Se iniciará dentro de los tres primeros meses de una operación de emergencia en una o varias de las siguientes condiciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La operación de emergencia dura más de nueve meses.</li> <li>• Está previsto que la operación de emergencia llegue a más de 100.000 personas.</li> <li>• El presupuesto del llamamiento de emergencia supera los 10.000.000 de francos suizos.</li> <li>• Más de diez Sociedades Nacionales están operativas con personal sobre el terreno.</li> </ul>

### 5.1.5 Evaluaciones conjuntas

Las evaluaciones conjuntas deben considerarse cuando varias organizaciones y agencias participan en una intervención. De este modo, se puede obtener información que no sería posible obtener mediante una evaluación independiente, al tiempo que se aúnan recursos y se reduce la duplicación de servicios y procedimientos y la carga que ello supone para los beneficiarios.

### 5.1.6 Metaevaluaciones<sup>9</sup>

Las metaevaluaciones del proceso de evaluación de la Secretaría deberían realizarse periódicamente para: hacer inventario de las evaluaciones y sintetizar sus resultados; examinar las metodologías de evaluación; comprobar el cumplimiento del marco de evaluación y considerar su revisión; informar la política y la estrategia corporativas en la selección de ejercicios de evaluación; y mejorar la difusión y utilización de las lecciones aprendidas de las evaluaciones. El Departamento de Planificación Estratégica dirigirá esta práctica en coordinación con Operaciones.

9. Una metaevaluación es la evaluación de una evaluación, un sistema de evaluación o un dispositivo de evaluación.



### 5.1.7 Recursos y presupuesto para la evaluación

Los presupuestos de evaluación deben planificarse, junto con otros eventos importantes de seguimiento y evaluación, durante la fase de diseño de las políticas, proyectos y programas de la Secretaría. Debería incluirse un presupuesto específico de entre el 3% y el 5% (dependiendo del tamaño (financiación/duración) del proyecto) para el seguimiento y la evaluación de las intervenciones superiores a 200.000 francos suizos. Este enfoque es coherente con las mejores prácticas internacionales<sup>10</sup>. Para las intervenciones por debajo de esta cifra, una regla general es que el presupuesto de evaluación no debe ser tan reducido que comprometa la precisión y credibilidad de los resultados, pero tampoco debe desviar los recursos del proyecto hasta el punto de perjudicar la programación. Los programas también deben tener en cuenta los recursos disponibles, equilibrados con la carga que supone la recogida de datos. Algunos métodos de recopilación de datos tendrán más sentido cuando los recursos humanos y financieros sean limitados, o los programas tengan un tamaño limitado.

## 5.2 Encargar una evaluación

### 5.2.1 Decisión de encargar una evaluación

Las evaluaciones deben planificarse con antelación y el proceso debe iniciarse a tiempo. Con el fin de reforzar la coordinación de las evaluaciones y evitar la duplicación de recursos, también puede presentarse para su registro al respectivo Punto Focal de Evaluación Global de la IFRC o al Punto Focal de Evaluación Regional pertinente. Debe ser encargada por una persona o departamento de acuerdo con las normas de evaluación, las prácticas y las necesidades contextuales, tal como se presentan en este marco. Por lo general, esto implica al personal directivo superior del programa o, en el caso de las evaluaciones que abarcan múltiples áreas programáticas, puede requerir la participación del personal directivo superior de la Secretaría y/o de miembros del Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Una buena evaluación puede llevar entre 3 y 6 meses, desde el diseño de los términos de referencia hasta la contratación de un consultor y la finalización del informe.

### 5.2.2 Términos de referencia de la evaluación

Debe prepararse y publicarse un mandato o documento informativo. En el caso de las evaluaciones de la Secretaría, deberá compartirse con el respectivo punto focal de evaluación mundial o regional de la IFRC. Los términos de referencia deben indicar claramente el propósito general y el alcance de la evaluación, los criterios (Sección 3 anterior) que se abordarán y las preguntas clave relacionadas, cualquier enfoque preferido y las cuestiones que se considerarán, las competencias y habilidades esperadas del evaluador o evaluadores, y la audiencia prevista y el uso de los resultados de la evaluación. Otros elementos importantes de los términos de referencia son el calendario propuesto y los resultados específicos. En los términos de referencia también se debe hacer referencia a este marco de evaluación, incluido el enlace de Internet donde se puede acceder a este marco, o también se puede anexar el marco a los propios términos de referencia. (En el Anexo 2 figura un ejemplo de formato de los términos de referencia).

### 5.2.3 Lista inicial de difusión

Se debe preparar una lista inicial de los destinatarios del informe de evaluación, que se expresará en los términos de referencia (audiencia), se comunicará durante la consulta a las partes interesadas (práctica 5.12) y se continuará durante la difusión de la evaluación (que se analiza más adelante).

10. UNICEF 2007: p. 8; USAID 2007: p. 9.



#### 5.2.4 Director de evaluación o equipo de gestión

Debe designarse y comunicarse un gestor de evaluación o equipo de gestión para cada evaluación, independientemente del evaluador o evaluadores que la lleven a cabo. El gestor o equipo de gestión de la evaluación (EMT, por sus siglas en inglés) es responsable de supervisar las disposiciones logísticas y contractuales de la evaluación en coordinación con los puntos focales sobre el terreno, gestionar a los consultores externos, delegar responsabilidades, garantizar la aprobación de los principales resultados de acuerdo con el contrato/calendario de evaluación hasta el informe final de evaluación, y garantizar un control de calidad adecuado durante todo el proceso de evaluación. Para mantener la legitimidad, se espera que los miembros del EMT no tengan intereses creados en la operación de la IFRC objeto de la evaluación.

#### 5.2.5 Evaluación y consulta de las partes interesadas

Los grupos interesados deben ser identificados y consultados de manera significativa en el diseño de la evaluación. Un análisis de las partes interesadas debe identificar a los grupos clave, incluidos los diferentes grupos de la población afectada, el personal del programa, los donantes, los socios del Movimiento, los gobiernos locales y nacionales, las organizaciones bilaterales y las organizaciones internacionales, nacionales y de la sociedad civil. La participación de las partes interesadas puede adoptar muchas formas, desde la formulación de comentarios sobre los términos de referencia, hasta la creación de un pequeño grupo de trabajo integrado por las principales partes interesadas, para ayudar a preparar los términos de referencia y apoyar la misión de evaluación.

#### 5.2.6 Identificación y divulgación de riesgos

Los posibles riesgos o perjuicios para las partes interesadas en la evaluación (clientes, grupos destinatarios, personal del programa, etc.) deben preverse y debatirse durante la negociación inicial de la evaluación. Las partes interesadas afectadas por la evaluación deben tener la oportunidad de identificar formas de reducir los riesgos potenciales y, en caso necesario, se debe renunciar a una evaluación o a determinados procedimientos si los riesgos o daños potenciales son demasiado elevados.

#### 5.2.7 Consultores independientes

En el caso de las evaluaciones o estudios independientes, los consultores contratados no deben participar ni tener intereses creados en la intervención evaluada.

#### 5.2.8 Colaboración entre socios y donantes

Los términos de referencia y los planes de evaluación deben intercambiarse sistemáticamente dentro de la red de evaluación del Movimiento de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, con los asociados del Movimiento en el país y con otros asociados/donantes y órganos de coordinación,<sup>11</sup> como la Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y el Desempeño (ALNAP), antes de la ejecución efectiva. Pueden ayudar a identificar oportunidades de colaboración, por ejemplo, compartir datos secundarios, recursos para la recopilación de datos, financiación o la oportunidad de llevar a cabo una evaluación conjunta.

#### 5.2.9 Contratación

Los evaluadores, ya sean internos o externos, deben contratarse mediante un proceso justo y transparente, basado en las competencias y los méritos del evaluador. Las evaluaciones externas deben adjudicarse mediante un proceso transparente con licitación competitiva basada en las aptitudes, los conocimientos y la experiencia necesarios para responder a las preguntas de evaluación. El/los evaluador/es debe/n poseer y poder representar de forma fiable su experiencia profesional, competencia, ética e integridad para la evaluación en cuestión. Al responder a los términos de referencia de una evaluación, el/los evaluador/es debe/n comportarse de manera profesional y honorable y revelar cualquiera de sus funciones o relaciones que puedan dar

11. Puede ponerse en contacto con el Departamento de Planificación Estratégica de la Secretaría de la IFRC para obtener información sobre los organismos de coordinación pertinentes.



lugar a un posible conflicto de intereses en la realización de la evaluación. Del mismo modo, se debe animar al evaluador a que identifique cualquier deficiencia y punto fuerte de la evaluación propuesta, especialmente las limitaciones metodológicas o éticas y su posible efecto sobre las partes interesadas y la credibilidad de la evaluación. A veces, teniendo en cuenta el contexto y en apoyo del fortalecimiento de la capacidad de evaluación dentro de la red de la IFRC, también se puede contratar a un equipo híbrido con un jefe de equipo externo y miembros voluntarios de la red de la IFRC. Se espera que los miembros del equipo tampoco tengan intereses creados en la operación de la IFRC objeto de la evaluación.

#### **5.2.10 Acuerdo contractual**

Una evaluación externa debe contar con un acuerdo contractual por escrito entre los Comisarios y el/los evaluador/es. Deberá hacer referencia a los términos de referencia de la evaluación, así como al presente marco de evaluación, y especificar las condiciones de contratación acordadas, los servicios que deberán prestarse, los honorarios que deberán abonarse, los recursos disponibles, los resultados y su calendario, la propiedad de los materiales y la propiedad intelectual, la protección de las comunicaciones privilegiadas, el almacenamiento y la eliminación de toda la información recopilada, los procedimientos en caso de litigio, la función editorial del Comisario, la publicación y la divulgación del informe o informes de evaluación, y los plazos de entrega cualquier uso posterior de los materiales de evaluación. Aunque ambas partes tienen derecho a esperar que se respeten las disposiciones contractuales, cada una de ellas tiene la responsabilidad de informar a la otra sobre cualquier cambio o condición/circunstancia imprevista y debe estar dispuesta a renegociar en consecuencia.

### **5.3 Diseño, recogida y análisis de datos**

#### **5.3.1 Informe inicial**

Se recomienda un informe inicial para las evaluaciones de mayor envergadura, a fin de demostrar una comprensión clara y un plan de trabajo realista para la evaluación, comprobando que el plan de evaluación está de acuerdo con los términos de referencia, así como con el equipo de gestión de la evaluación, los comisarios y otras partes interesadas. Para las evaluaciones más ligeras, bastará con un plan de trabajo de evaluación. El informe inicial interpreta las preguntas clave de los términos de referencia del evaluador o evaluadores y explica qué metodologías y recopilación de datos se utilizarán para responderlas. También elabora un plan de elaboración de informes con los resultados previstos, los proyectos de herramientas de recopilación de datos, como las guías de entrevista, la asignación de funciones y responsabilidades dentro del equipo de evaluación, y los preparativos de viaje y logísticos para la evaluación.

#### **5.3.2 Libre acceso a la información**

En la medida de lo posible, los evaluadores deben cooperar y tener acceso a toda la información pertinente durante la recopilación de datos, sin interferencias ni presiones. Los evaluadores deben informar de cualquier restricción a su acceso a los datos y a las partes pertinentes, incluidos los grupos marginados o vulnerables. Los evaluadores deben poder realizar su trabajo con imparcialidad y expresar su opinión sin amenazas personales o profesionales. El equipo de gestión de la evaluación, los comisarios y/o los equipos de proyecto pueden apoyar al/los evaluador/es en este libre acceso a la información.

#### **5.3.3 Rigor y evidencia**

La evaluación debe ser rigurosa en cuanto al diseño, el muestreo, la recopilación de datos y el análisis en la medida en que lo requiera el uso previsto de la evaluación. Los métodos y procedimientos de recopilación de datos deben estar claramente identificados, documentados, ser sistemáticos y reproducibles cuando sea posible, garantizando que la información sea válida, fiable, defendible y mantenga la imparcialidad. Las evaluaciones deben triangular (combinar) los métodos cuantitativos y cualitativos en consecuencia para valorar la hipótesis de trabajo de una intervención, el cambio en los resultados y la pertinencia de los objetivos tal y como se establecen en el marco lógico/teoría del cambio, y en relación con los criterios de evaluación.



#### **5.3.4 Participación de las partes interesadas**

La metodología de evaluación debe incluir criterios claros para la selección de las partes interesadas y explicar cualquier limitación relacionada con la selección. Las partes interesadas pertinentes deben participar en las fases aplicables de la evaluación para identificar problemas y hacer aportaciones sobre los distintos resultados. Deberá prestarse especial atención a la representación adecuada de la población afectada, en particular de los grupos marginados o vulnerables.

#### **5.3.5 Implicaciones de la igualdad, la equidad y la diversidad**

Debe prestarse atención a los efectos potenciales de las diferencias y desigualdades en la sociedad relacionadas con la raza, la edad, el género, la orientación sexual, la capacidad física o intelectual, la religión y el origen socioeconómico o étnico. Deberá prestarse especial atención a los derechos, protocolos, tratados o directrices legales aplicables, incluidas las políticas para garantizar la dignidad, el acceso, la participación y la seguridad de todas las personas afectadas por desastres y crisis dentro de la operación y/o en programas a largo plazo. Las herramientas de recopilación de datos deben probarse para garantizar que tienen en cuenta el idioma y la alfabetización de las personas encuestadas.

#### **5.3.6 Participación**

Cuando sea factible y apropiado, la población afectada deberá participar en la recopilación y el análisis de datos, lo que aumentará el apoyo y la apropiación de la evaluación. La formación y el desarrollo de capacidades deben garantizar que los participantes tengan los conocimientos y habilidades necesarios para recopilar y analizar los datos de forma fiable.

#### **5.3.7 Control de calidad**

La fiabilidad y exactitud de los datos debe fomentarse mediante la triangulación (uso de diferentes fuentes y/o métodos) en su recogida y análisis. Si es posible, debe aplicarse un enfoque de método mixto. Deben emplearse sistemas para verificar la exactitud e integridad de los datos, como la comprobación cruzada de las cifras con otras fuentes de datos, o la doble introducción informática y la verificación posterior a la introducción de datos cuando sea posible. Las partes interesadas deben tener la oportunidad de revisar los productos de la evaluación para comprobar su exactitud, especialmente los informantes a los que se atribuyen las declaraciones. Las imprecisiones y discrepancias deben abordarse en la revisión del informe de evaluación y otros productos antes de la publicación del informe o producto final.

#### **5.3.8 Consentimiento informado**

Debe obtenerse, preferiblemente por escrito, el consentimiento informado de las personas que proporcionen directamente información para una evaluación. El/los evaluador/es debe/n identificarse a sí mismo/s, a los comisionados de la evaluación, el propósito, la audiencia prevista y el uso de los resultados, el grado de confidencialidad de la información proporcionada y cualquier riesgo y beneficio potenciales derivados de la participación en la evaluación. Los participantes potenciales deben ser competentes para tomar una decisión sobre su participación, y estar libres de coacción o inducción indebida. En el caso de los menores y otras personas dependientes, también deberá solicitarse el consentimiento informado de los padres o tutores. Los acuerdos de consentimiento pueden incluir disposiciones para la divulgación de información con fines de evaluación formativa o de validación de los resultados de la evaluación.

#### **5.3.9 Confidencialidad**

Durante la evaluación, los resultados y otros hallazgos deben mantenerse confidenciales hasta que el Comisario los haga públicos, y de conformidad con cualquier acuerdo de consentimiento acordado con los colaboradores. El anonimato y la confidencialidad de todos los participantes en la evaluación deben protegerse cuando así se solicite y/o lo exija la ley. Si se esperan o descubren pruebas de irregularidades, la confidencialidad puede verse comprometida (práctica 5.2.5).



### 5.3.10 Mala conducta y comportamiento ilegal

Los evaluadores tienen la responsabilidad ética y jurídica de estar preparados y responder ante cualquier indicio de actividad delictiva o perjudicial (por ejemplo, presuntos abusos sexuales a menores). El/los evaluador/es deben tratar de evitar o reducir cualquier daño adicional a las víctimas de actos ilícitos, y cumplir las obligaciones que les impone la ley o sus códigos de conducta profesional. Esto puede incluir la denuncia de casos a la autoridad competente. En el caso de que esto pueda entrar en conflicto con acuerdos de confidencialidad, el/los evaluador/es deben anticipar el riesgo de tales descubrimientos lo mejor posible y desarrollar o seguir protocolos para identificarlos y notificarlos y referirse a los protocolos al obtener el consentimiento informado (Práctica 5.2.6).

### 5.3.11 Problemas y limitaciones previstos e imprevistos

Las limitaciones metodológicas, como la medición del impacto y la atribución en medio de factores de confusión, deben identificarse y abordarse mejor en la metodología de evaluación. Cuando el/los evaluador/es se enfrente/n a circunstancias ajenas a su competencia, o a pruebas de problemas significativos de la intervención que se está evaluando, deberá/n declararlo inmediatamente al Director/Comisario de Evaluación, a menos que ello constituya una violación de los derechos de los afectados.

### 5.3.12 Conflictos de intereses y diferencias de opinión

Los conflictos de intereses y las diferencias de opinión o interpretación deben tratarse de forma transparente, para no comprometer el proceso o los resultados de la evaluación. Los distintos puntos de vista y opiniones de las partes interesadas deben reflejarse en el análisis y los informes de evaluación. En caso de desacuerdo dentro de un equipo de evaluación, los miembros deben tener la oportunidad de desvincularse de juicios y recomendaciones particulares, y las diferencias de opinión deben reconocerse en el informe de evaluación.

### 5.3.13 Prácticas contables

Durante la recopilación de datos, el análisis y la elaboración de informes también deben utilizarse prácticas contables adecuadas para garantizar que la asignación y el gasto de recursos durante la evaluación sean prudentes y éticamente responsables.

## 5.4 Informes de evaluación

### 5.4.1 Contenido y coherencia del informe

El contenido del informe escrito debe estar estructurado de forma coherente y con un flujo lógico. Los datos y la información deben presentarse, analizarse e interpretarse sistemáticamente, con una clara línea de evidencia que apoye las conclusiones y recomendaciones. El contenido específico del informe variará en función de la evaluación, pero como mínimo debe incluir un resumen ejecutivo, un perfil (antecedentes) de la intervención evaluada, una descripción de los métodos y limitaciones de la evaluación, resultados, conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones. El informe también debe contener los apéndices apropiados, incluida una copia de los términos de referencia, los instrumentos de recopilación de datos y las citas completas de todos los recursos citados.<sup>12</sup>

### 5.4.2 Resumen ejecutivo

Un resumen ejecutivo debe ofrecer una instantánea de su informe de evaluación dirigido a los principales responsables de la toma de decisiones. Debe ofrecer información esencial sobre la evaluación, como el objetivo, los métodos y una visión general de las principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

12. Las directrices específicas para la redacción de informes de evaluación de la IFRC pueden consultarse en el Anexo 1: Recursos.



### 5.4.3 Metodología y limitaciones

Los informes de evaluación deben explicar adecuadamente los métodos y técnicas utilizados para la recopilación, gestión y análisis de datos. Deben reconocerse las limitaciones metodológicas, los supuestos, las preocupaciones y cualquier restricción encontrada, incluido su impacto en la validez (atribución), fiabilidad e independencia de la evaluación.

### 5.4.4 Recomendaciones

Las recomendaciones deben ser específicas y aplicables dentro de los marcos estratégicos y de principios locales y mundiales y de las limitaciones de recursos de la IFRC. Preferiblemente, las recomendaciones también deberán ser prioritarias, específicas y *supervisables* (susceptibles de ser supervisadas, de modo que se pueda hacer un seguimiento de su seguimiento e informar al respecto).

### 5.4.5 Lecciones aprendidas

Las evaluaciones pueden influir en el pensamiento y profundizar en la comprensión aumentando el conocimiento de las cuestiones clave establecidas en los TdR. Utilizando estos conocimientos, puede poner de relieve los puntos fuertes y débiles de la preparación, el diseño y la ejecución que afectan al rendimiento y los resultados en una operación y/o programa/proyecto, lo que también puede ser aplicable y útil en otros contextos similares.

### 5.4.6 Comprensible

Los informes de evaluación deben ser tan claros y sencillos como permita la precisión para comprender fácilmente el proceso y los resultados de la evaluación. Los informes dirigidos a las partes interesadas deben traducirse al idioma apropiado en un formato culturalmente adecuado (es decir, en forma resumida, verbal o escrita). Debe evitarse la jerga excesivamente técnica, especialmente cuando se informe a las comunidades.

### 5.4.7 Justo y completo

Los informes de evaluación orales y escritos deben ser directos, completos y honestos en la revelación de los resultados y las limitaciones de la evaluación. Los informes deben interpretar y presentar las pruebas y conclusiones de manera justa, revelando plenamente los resultados y conclusiones, a menos que ello constituya una violación de los derechos de los afectados. Los informes de evaluación deben abordar todas las necesidades de información identificadas en el ámbito de la evaluación, explicando si no ha sido posible y por qué.

### 5.4.8 Fuentes y agradecimientos

Los informes de evaluación deben identificar claramente las fuentes de información utilizadas (secundarias y primarias) y el criterio de evaluación (evaluador u otra parte interesada) para poder valorar la idoneidad de la información. Deberá darse las gracias a quienes hayan contribuido significativamente a la evaluación, y los entrevistados y documentos consultados deberán enumerarse en la medida en que ello no vulnere la privacidad y confidencialidad de los interesados.

### 5.4.9 Examen y revisión

Las partes interesadas deben tener la oportunidad de revisar los productos de la evaluación para comprobar su exactitud y aportar sus comentarios. Sin embargo, los comisionados de evaluación tienen la responsabilidad de no violar la integridad de los informes, que deben reflejar con exactitud los hallazgos y conclusiones determinados por el/los evaluador/es y no deben ser revisados sin el consentimiento del evaluador. El/los evaluador/es deben tener en cuenta los comentarios y verificar y abordar cualquier inexactitud y discrepancia en la revisión del informe de evaluación y otros productos (Práctica 5.2.5). Los conflictos de intereses y las opiniones divergentes en el seno del equipo de evaluación deberán señalarse claramente en el informe de evaluación (Práctica 5.3.12). En cuanto a las diferencias de opinión expresadas por un participante en la evaluación o una parte interesada, se deja a discreción del/de los evaluador/es la decisión de abordarlas en cualquier revisión del informe y la forma de hacerlo. Si el/los evaluador/es decide/n no abordar una diferencia de opinión expresada por una parte interesada/participante, el equipo de respuesta de la dirección (5.5.4) puede considerar si aborda la opinión divergente en su plan de acción de respuesta de la dirección.



## 5.5 Difusión y seguimiento de la evaluación

### 5.5.1 Difusión transparente y completa

Los resultados de la evaluación deben ser de dominio público y difundirse ampliamente a través del Banco de Datos de Evaluación e Investigación de la IFRC, garantizando que la información sea fácilmente accesible a todas las partes interesadas. Se debe emplear una lista inicial de **difusión** (práctica 5.2.3) para garantizar que el informe o resumen de evaluación llegue a la audiencia prevista (según los términos de referencia). Cualquier cambio en la lista de difusión inicial y la justificación de dichos cambios deberán comunicarse a las partes interesadas pertinentes.

### 5.5.2 Difusión adecuada

En relación con la comprensibilidad (práctica 5.3.4), la difusión del informe de evaluación puede adoptar diversas formas que sean apropiadas para la audiencia específica. Los formatos para la difusión de la evaluación y la lista de difusión pueden identificarse previamente con el equipo de gestión de la evaluación, los comisionados y/o las partes interesadas pertinentes. Los tipos de difusión pueden incluir la publicación de informes o extractos/resúmenes en un tablón de anuncios comunitario o en Internet, y presentaciones en reuniones de planificación, reuniones comunitarias y conferencias del sector. Estas consideraciones son especialmente importantes a la hora de compartir los informes con las comunidades.

### 5.5.3 Difusión interna y externa

Con el fin de maximizar el acceso público a los informes de evaluación y su difusión, si no es posible publicar el informe completo, puede prepararse y difundirse una versión externa del mismo. Esto puede hacerse por múltiples razones 1) con cuestiones delicadas que deben permanecer internas, 2) para proteger la identidad y evitar o reducir cualquier daño a los sujetos de la evaluación (Norma 4.3), y 3) mejorar la comprensibilidad (práctica 5.3.4) del informe en forma resumida o simplificada para el público externo.

### 5.5.4 Banco de datos de evaluación e investigación

En seguimiento de la práctica 5.2, todos los informes de evaluación encargados y/o gestionados/gestionados conjuntamente por la secretaría de la IFRC deben presentarse para su registro y publicación. También se recomienda el registro y la publicación de los informes de evaluación que se elaboren dentro de la red de la Federación Internacional. El Punto Focal de Evaluación Global/Sectorial de la IFRC o el Punto Focal de Evaluación Regional pertinente pueden publicar estos informes en este Banco de Datos.

### 5.5.5 Respuesta de la dirección

Las evaluaciones requieren una respuesta explícita a las recomendaciones del Comisario o Comisarios de Evaluación y no deben realizarse como un ejercicio ex post. Con el fin de garantizar la utilidad y el seguimiento de la evaluación, debe identificarse un **Equipo de Respuesta de la Dirección (MRT, por sus siglas en inglés)** con la responsabilidad de formular una respuesta de la dirección y un plan de acción que se divulgarán conjuntamente con la evaluación como anexo. La respuesta de la dirección y el plan de acción deben completarse a tiempo para no retrasar la difusión y el seguimiento de la evaluación. Debe responder a cada recomendación específica. Deberá indicar claramente cómo se abordará la recomendación y quién lo hará, en el caso de las recomendaciones sobre las que se actuará, y por qué no se abordará alguna recomendación. La respuesta de la dirección y el plan de acción deberán definir claramente el calendario, las responsabilidades y las obligaciones de rendir cuentas atribuidas a las recomendaciones de la evaluación. El seguimiento debe ser sistemático y supervisarse y notificarse de manera fiable, oportuna y transparente.



### 5.5.6 Fomentar el aprendizaje y la retroalimentación

El debate y los comentarios de las partes interesadas, tanto internas como externas, sobre los resultados de la evaluación son fundamentales para fomentar la comprensión y la apropiación, así como para informar sobre el seguimiento adecuado de las recomendaciones. Se recomienda un mecanismo de retroalimentación en el que participen las principales partes interesadas para garantizar que los resultados de la evaluación se utilicen en el futuro desarrollo de políticas y programas. Este proceso puede comenzar durante el examen y la revisión del informe de evaluación (Práctica 5.37) y podría incluir un grupo de trabajo o comité inicial formado durante la fase de planificación de la evaluación, seminarios y talleres, foros en Internet, teleconferencias y/o procedimientos organizativos de información y seguimiento.



*El 8 de mayo es el Día Mundial de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja- Cruz Roja Argentina celebra la unicidad y la unidad de nuestra Cruz Roja Internacional y de nuestra Media Luna Roja Movimiento Creciente.*

## 6. ANEXOS

### ANEXO 1: Recursos

**Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP), 2006.** *Evaluation Humanitarian Action Using OECD/DAC Criteria*. Instituto de Desarrollo de Ultramar: París. [https://alnap.cdn.ngo/media/documents/ALNAP\\_OECD\\_DAC\\_eha-2006.pdf](https://alnap.cdn.ngo/media/documents/ALNAP_OECD_DAC_eha-2006.pdf)

**Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP), 2006.** *From Real-Time Evaluation to Real-Time Learning.*, 2021. <https://resources.peopleinneed.net/documents/1165-from-real-time-evaluation-to-real-time-learning.pdf>

**Cosgrave, J., y B. Ramalingam, y T. Beck., 2009.** *Evaluaciones en tiempo real de la acción humanitaria: An ALNAP Guide, Pilot Version*. Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP) - Instituto de Desarrollo de Ultramar: París. [https://cnxus.org/wp-content/uploads/2022/04/Cosgrave20et20aL\\_Real20time20evaluations.pdf](https://cnxus.org/wp-content/uploads/2022/04/Cosgrave20et20aL_Real20time20evaluations.pdf)

**Asociación Americana de Evaluación (AEA), 2004.** *Principios rectores para evaluadores de la Asociación Americana de Evaluación*. <https://www.eval.org/About/Guiding-Principles>

**American Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (AJCSEE), 1994.** *The Program Evaluation Standards (3<sup>rd</sup> edition)*. <https://evaluationstandards.org/program/>

**Sociedad Australiana de Evaluación (AES), 2002.** *Directrices para la realización ética de evaluaciones*. [https://www.aes.asn.au/images/AES\\_Guidelines\\_web\\_v2.pdf](https://www.aes.asn.au/images/AES_Guidelines_web_v2.pdf)

**Cruz Roja Americana. Marco de diseño, seguimiento, evaluación, investigación y aprendizaje.** <https://preparecenter.org/site/dmerl-framework/>

**Departamento de Desarrollo Internacional (DFID), 2009.** *Building the Evidence to Reduce Poverty. The UK's Policy on Evaluation for International Development*. Londres. <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdndep/43183649.pdf>

**Cruz Roja Alemana. 2022.** *Marco de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje. Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM).* *Evaluation Resources*. <https://www.gefieo.org/evaluations>

**Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC), 2009.** *Project/Programme Planning Guidance Manual/IFRC*. Ginebra. <https://www.ifrc.org/document/projectprogramme-planning-guidance-manual>

**Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC), 2011.** *Guía de seguimiento y evaluación de proyectos/programas/IFRC*. Ginebra. <https://www.ifrc.org/document/projectprogramme-monitoring-and-evaluation-guide>

**Banco de datos de evaluación e investigación de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC).** <https://www.ifrc.org/evaluations>

**Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC), 2005.** *Marco operativo para las evaluaciones*. Ginebra.

**Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC), 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 (ONG). Ginebra. <https://www.ifrc.org/our-promise/do-good/code-conduct-movement-ngos>

**Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC), 2007.** *Los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Textos estatutarios de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja* (p. 42-43). Ginebra. <https://www.ifrc.org/who-we-are/international-red-cross-and-red-crescent-movement/fundamental-principles>

**Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC), 2015.** *Principios y Normas de Asistencia Humanitaria de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.*

**Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC)** *Políticas y compromisos clave.*

**Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC), 2020.** *Marco Operativo de Protección, Género e Inclusión.*

**Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC),** *Sistema de notificación de la línea de integridad de la IFRC.*

**Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC), 2019.** *Estrategia 2030.* Ginebra. <https://www.ifrc.org/who-we-are/about-ifrc/strategy-2030>

**Lista de reproducción en Youtube del PMER de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC).** <https://www.youtube.com/playlist?list=PLrI6tpZ6pQmQZsKuQl6n4ELEdiVqHGFw2>

**Plan Global y Planes Nacionales de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC).** <https://www.ifrc.org/ifrc-network-country-plans>

**Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC), 2020.** *Política de protección de datos personales.*

**M y E, 2009.** Noticias sobre seguimiento y evaluación: Sociedades, Redes y Conferencia. <https://mande.co.uk/>

**Cruz Roja Holandesa. 2022.** *Política de planificación, seguimiento y evaluación 2016-2021.*

**Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, Comité de Ayuda al Desarrollo (OCDE/ CAD), 1999.** *Guía para la evaluación de la ayuda humanitaria en emergencias complejas.* París: OECD. [http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en\\_2649\\_34435\\_2667287\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/LongAbstract/0,3425,en_2649_34435_2667287_1_1_1_1,00.html)

**Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, Comité de Ayuda al Desarrollo (OCDE/ CAD), 1991.** *Principios para la evaluación de la ayuda al desarrollo.* París: OCDE. <https://www.oecd.org/fr/developpement/evaluation/dacprinciplesforevaluationdevelopmentassistance.htm>

**Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, Comité de Ayuda al Desarrollo (OCDE/ CAD), 2006.** *Normas de calidad de la evaluación del CAD.* París: OCDE. <http://www.oecd.org/dataoecd/30/62/36596604.pdf>



**Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, Comité de Ayuda al Desarrollo (OCDE/ CAD), 2000.** *Criterios del CAD para evaluar la ayuda al desarrollo.* París: OECD. [http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en\\_2649\\_34435\\_2086550\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/22/0,2340,en_2649_34435_2086550_1_1_1_1,00.html)

**Palang Merah Indonesia. 2015.** *PMER Reference Book: Planificación, seguimiento, evaluación y elaboración de informes*

**Save the Children. Manual de evaluación. 2012.** <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/evaluation-handbook/>

**Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). 2005b.** *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas.* <https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNEG-Standards-for-Evaluation-in-the-UN-System-ENGL.pdf>

**Borrador de la Política de Evaluación Revisada de UNICEF 2023.** *Política de evaluación de UNICEF.* Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. <https://www.unicef.org/executiveboard/documents/draft-revised-evaluation-policy-unicef-2023>

**Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). 2007.** "M&E Fundamentals - A SelfGuided Minicourse". USAID, Washington, DC. <https://www.advancingnutrition.org/resources/monitoring-evaluation-courses/me-fundamentals-self-guided-minicourse>





## ANEXO 2: Ejemplo de términos de referencia (TdR)

### Términos de referencia de la evaluación<sup>13</sup>

#### 1. Resumen

Esta sección ofrece una rápida visión general de los elementos de información clave para una evaluación.

##### 1.1 Propósito: Incluya el propósito general de la evaluación.

Ejemplo: *El propósito de esta evaluación es valorar los progresos realizados en la consecución de los objetivos operativos y estratégicos de la respuesta de toda la IFRC en el país X, y formular recomendaciones para informar la programación futura en esos países y la respuesta más amplia.*

##### 1.2 Destinatarios: Indique en una frase sucinta cómo se utilizarán los resultados y quién los utilizará.

##### 1.3 Comisionados: Indique quién encarga la evaluación, es decir, “Esta evaluación la encarga XX, Director Regional, región XX”.

##### 1.4 Depende de: Identifique a quién reportará directamente el/los evaluador/es o consultor/es (es decir, al Gerente de Evaluación).

##### 1.5 Duración: Indique el número de días de trabajo del consultor o consultores (incluidas las sesiones informativas, el estudio teórico, el informe inicial, el trabajo de campo, la presentación de los resultados, la redacción del informe y la presentación final, etc.).

##### 1.6 Plazo: Indique el marco temporal de la consultoría, es decir, “XX mes 20XX - XX mes 20XX”.

##### 1.7 Lugar: Enumere los lugares donde se llevará a cabo la consultoría, es decir, “La evaluación tendrá lugar en los tres distritos siguientes del país X: Distrito A, Distrito B, Distrito C”. También pueden considerarse enfoques remotos en función de la evolución del contexto.

#### 2. Fondo

**Esta sección presenta los antecedentes y la situación actual del programa evaluado.** Parte de esta información puede proceder de la propuesta inicial, los documentos del proyecto, el llamamiento de emergencia, etc., pero sólo es necesario que incluya información relevante para fundamentar la evaluación propuesta. Es importante que esta sección no sea un mero “cortar y pegar” de la información de fondo de los documentos/propuesta anteriores, sino que debe basarse en la información aprendida hasta el momento en la ejecución para identificar los factores contextuales clave que impiden o apoyan la consecución de los resultados esperados y afectan a su evaluación.

##### El contenido clave de esta sección incluye:

- ✓ **La finalidad y el calendario del programa examinado:** cuándo y por qué empezó el programa, y cuándo y por qué terminará.
- ✓ **El presupuesto del programa, e incluir la fuente de financiación.**
- ✓ **Resuma el alcance demográfico y geográfico del programa** identificando a las partes interesadas en , incluido el número y la ubicación de la población destinataria (individuos, hogares y comunidades), los socios ejecutores (Movimiento, gubernamental, internacional, local, etc.) y cualquier otra parte interesada clave. Puede resumir cualquier análisis de las partes interesadas que se haya realizado para el proyecto.

<sup>13</sup> Estos TdR se han elaborado principalmente para evaluaciones, pero también pueden ser útiles para otras iniciativas evaluativas (incluidas revisiones, aprendizajes, etc.).



- ✓ **Los objetivos específicos (resultados previstos) del programa**, así como cualquier otra prioridad, es decir, enfoque integrado o participativo. Si existe un **marco lógico**, puede ser mejor pegar aquí los resultados clave (objetivos), y/o incluirlo en el Apéndice con referencia aquí.
- ✓ **Más detalles sobre el contexto del programa**, incluidos los principales factores culturales, políticos, económicos, demográficos, geográficos e institucionales, *tanto internos como externos al programa*. Sea conciso, y relacione la narrativa con cómo y por qué se diseñó el programa, produjo los resultados que ha producido hasta ahora (positivos y negativos), y la sostenibilidad de los resultados.
- ✓ **Identificar cualquier factor que pueda afectar a la precisión, imparcialidad y credibilidad de la evaluación**. Esto puede informar sobre la mejor manera de diseñar y llevar a cabo la evaluación para garantizar la imparcialidad, credibilidad y utilidad de los resultados de la evaluación.

### Preguntas orientativas sobre el contexto:<sup>14</sup>

- ✓ *¿Cuál es el entorno operativo en torno al programa del proyecto?*
- ✓ *¿Cómo pueden afectar factores como la historia, la geografía, la política, las condiciones sociales y económicas, las tendencias seculares y los esfuerzos de organizaciones afines o competidoras a la aplicación de la estrategia de la iniciativa, sus productos o resultados?*
- ✓ *¿Cómo puede afectar a la evaluación el contexto en el que se realiza (por ejemplo, el lenguaje cultural, el entorno institucional, las percepciones de la comunidad, etc.)?*
- ✓ *¿Cómo colabora y se coordina el proyecto o programa con otras iniciativas y las de otras organizaciones?*
- ✓ *¿Cómo se financia el programa? ¿Es adecuada la financiación? ¿El proyecto o programa tiene asegurada la financiación para el futuro?*
- ✓ *¿Cuál es el entorno político y normativo en el que opera el proyecto o programa? ¿Cómo pueden influir las alternativas políticas actuales y emergentes en los productos y resultados de la iniciativa?*

## 3. Objetivo y alcance de la evaluación

Esta sección presenta el objetivo general y los parámetros de la evaluación.

**3.1 Finalidad (objetivo general)**. Indicar por qué es necesaria la evaluación, cómo se utilizará la información y quién la utilizará (el público). La **audiencia de la evaluación** debe identificar a las partes interesadas clave que utilizarán la información, como la Secretaría de la IFRC, las Sociedades Nacionales específicas, los asociados clave en la ejecución (ministerios gubernamentales), las comunidades destinatarias, los donantes contribuyentes y la comunidad de respuesta humanitaria en general. El propósito de una evaluación generalmente incluye uno o una combinación de los siguientes:

- **Gestión:** informar la toma de decisiones de gestión para trabajos en curso o futuros.
- **Aprendizaje:** identificar las lecciones (positivas y negativas) para mejorar la programación y fundamentar la política y la planificación estratégicas.
- **Accountability:** determinar si el trabajo ha logrado los resultados deseados (objetivos) y/o se ha realizado de conformidad con las reglas, normas o expectativas acordadas.

14. PNUD, 2009. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Nueva York.



**3.2 Alcance.** El alcance de la evaluación centra la evaluación estableciendo los límites de lo que se incluirá y no se incluirá en la evaluación. Las consideraciones clave para el alcance incluyen:<sup>15</sup>

- **La unidad de análisis que se va a evaluar**, es decir, un único programa que incluya un grupo de proyectos, un único proyecto, políticas o estrategias, o un subcomponente o proceso dentro de un proyecto.
- **Periodo** o fase(s) del programa que se va a evaluar.
- **Los fondos** realmente gastados en el momento de la evaluación frente al importe total asignado.
- **La cobertura geográfica** de la evaluación.
- **Los grupos o individuos destinatarios** que se incluirán en la evaluación.

#### 4. Criterios de evaluación – Objetivos – Preguntas

**Esta sección específica lo que se evaluará.** Detalla el propósito de la evaluación con áreas específicas de investigación y preguntas que deben responderse. Es una parte fundamental de los términos de referencia y **suele ser la más difícil de preparar.**

**Hay muchas formas de preparar esta sección** y, por lo tanto, pueden darse diferentes títulos. Las áreas de investigación pueden organizarse por criterios u objetivos, o los criterios pueden combinarse y reflejarse en una declaración de objetivos. Las preguntas clave son muy útiles, y pueden enumerarse bajo los criterios y/o los objetivos.

**Los criterios de evaluación** son medidas clave reconocidas internacionalmente y aprobadas por la IFRC para la evaluación de su trabajo, y deben adherirse a los Principios Fundamentales y al Código de Conducta. Especifican las áreas clave (criterios) según las cuales se realizará la evaluación. Los criterios de la IFRC **se presentan en el Marco de Evaluación de la IFRC, al que se debe hacer referencia al preparar esta sección.** Los criterios de la IFRC incluyen: 1) pertinencia e idoneidad, 2) eficiencia, 3) eficacia, 4) cobertura, 5) impacto, 6) coherencia, 7) sostenibilidad 8) conectividad, 9) equidad y 10) protección y seguridad.

- 1) **Pertinencia e idoneidad**
- 2) **Eficiencia**
- 3) **Eficacia**
- 4) **Cobertura**
- 5) **Impacto**
- 6) **Coherencia**
- 7) **Sostenibilidad**
- 8) **Conexión**
- 9) **Equidad**
- 10) **Protección y seguridad**

<sup>15</sup>. Ibid.

**Los objetivos de la evaluación** indican específicamente qué se evaluará para cumplir la finalidad de la evaluación. Puede haber uno o varios objetivos. Lo importante es que los objetivos centren la evaluación en función de la finalidad prevista (uso).

**Consejo:** Tanto si las áreas clave de investigación se organizan por objetivos, por criterios o por ambos, resulta muy útil desarrollarlas con preguntas concretas a las que dar respuesta. De hecho, a veces lo mejor es empezar a considerar esta importante sección de los TdR simplemente identificando en primer lugar las preguntas clave a las que hay que dar respuesta y, a continuación, organizarlas en objetivos y/o criterios. Recuerde que las preguntas clave que deben responderse en la evaluación no son necesariamente las mismas que se utilizan en las herramientas de recopilación de datos (cuestionarios) que se plantearán a las partes interesadas en la evaluación.



## 5. Metodología de evaluación

**En esta sección se describen las principales fuentes de datos y los métodos de recopilación y análisis de datos.** Las fuentes y los métodos dependerán en gran medida de la finalidad y los objetivos y criterios específicos de la evaluación, pero también de otros factores, como el presupuesto y el calendario. En general, los métodos de evaluación deben seleccionarse por su rigor empírico para abordar los objetivos y criterios de la evaluación.

A menudo, la metodología se detallará con la ayuda del evaluador una vez encargado, por ejemplo, con un informe inicial, pero es importante ofrecer aquí una visión general de los principales enfoques metodológicos. Si una evaluación va a depender en gran medida de un consultor externo para determinar la metodología, esto también puede indicarse, y uno de los requisitos de la solicitud podría ser que el consultor presente una propuesta técnica para la evaluación, detallando una metodología propuesta.

**Algunos recordatorios clave para la sección de metodología incluyen:**

- **Triangulación.** Una evaluación suele utilizar diversas fuentes de datos, así como métodos de recopilación y análisis de datos. El uso de múltiples fuentes/métodos de datos aumenta el rigor de la evaluación.
- **Métodos cuantitativos y cualitativos.** Los enfoques cuantitativo (numérico) y cualitativo (categórico, es decir, actitudes, conocimientos y opiniones) de la recopilación y el análisis de datos constituyen una distinción básica en los métodos de evaluación. Cada uno tiene sus ventajas e inconvenientes, por lo que a menudo se emplean métodos mixtos que combinan ambos (reforzando la práctica de la triangulación).
- **Identifique cualquier “dato secundario” existente.** Los datos primarios son información recopilada y analizada por el propio evaluador o evaluadores, mientras que los datos secundarios se obtienen en otro lugar. El uso de datos secundarios puede ser muy útil y rentable, pero es fundamental asegurarse de que los datos son fiables y creíbles.
- **Identifique los datos de seguimiento y evaluación existentes.** Es importante incluir en la sección de metodología todos los datos clave de seguimiento y evaluación proporcionados por el programa/proyecto que se está evaluando. No es necesario enumerar todo, sino los elementos clave, como el estudio de referencia, las evaluaciones intermedias, los informes de seguimiento periódicos, etc.



- **Quién participa.** Suele ser más coherente tratar la composición y las cualificaciones del equipo de evaluación en una sección separada de los términos de referencia (como se ilustra en la sección 9). Sin embargo, en esta sección es importante especificar quién es responsable de la recopilación y el análisis de datos. Esto incluye cualquier implicación de las partes interesadas, es decir, evaluación interna frente a externa, evaluación participativa, evaluaciones conjuntas, etc.

### A continuación se incluyen algunas preguntas adicionales para orientar la selección de los métodos de evaluación:<sup>16</sup>

- ¿Qué pruebas se necesitan para responder a las preguntas y objetivos de la evaluación?
- ¿Qué método o métodos de recopilación de datos se utilizarán para responder a los criterios y preguntas de la evaluación? ¿Por qué se han seleccionado estos métodos? ¿Son suficientes los recursos asignados?
- ¿Quién recogerá los datos?
- ¿Cuál es el marco del muestreo? ¿Cuál es el fundamento del marco?
- ¿Cómo se implicará a los participantes en el programa y a otras partes interesadas?
- ¿Qué sistemas de gestión de datos se utilizarán? Es decir, ¿cuál es la logística prevista, incluidos los procedimientos, el calendario y la infraestructura física que se utilizarán para recopilar y manejar los datos?
- ¿Cómo se analizará la información recopilada y se interpretarán y comunicarán los resultados?
- ¿Qué cuestiones metodológicas hay que tener en cuenta para garantizar la calidad?

## 6. Resultados

**En esta sección se identifican los resultados clave de la evaluación.** Si hay diferentes partes responsables de diferentes entregables, se recomienda identificar a la parte responsable de cada entregable. También se recomienda identificar fechas específicas para los entregables; a veces, es útil combinar esta información en la sección de cronograma (véase más adelante). Los entregables específicos variarán en función de la evaluación, pero a continuación se exponen algunas consideraciones:

- **Informe inicial.** Se recomienda un informe de inicio para las evaluaciones de mayor envergadura, a fin de demostrar una comprensión clara y un plan de trabajo realista para la evaluación, comprobando que el plan de evaluación está de acuerdo con los términos de referencia, así como con el equipo de gestión de la evaluación, los comisarios y otras partes interesadas. Para las evaluaciones más ligeras, bastará con un plan de trabajo de evaluación. El informe inicial interpreta las preguntas clave de los TdR por parte del evaluador o evaluadores y explica qué metodologías y recopilación de datos se utilizarán para responder a ellas. También se elabora un plan de elaboración de informes con resultados identificados, borradores de herramientas de recopilación de datos, como guías de entrevistas, la asignación de funciones y responsabilidades dentro del equipo de evaluación, y los preparativos de viaje y logísticos para la evaluación. (Algunas partes de un informe inicial bien preparado pueden adaptarse al informe final de evaluación). Incluya los números de página y el idioma preferido para el informe, si procede.

16. PNUD, 2009. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Nueva York.



- **Plan de recogida de datos.** Si no se requiere un informe inicial, se recomienda un plan de recopilación de datos que resuma los principales eventos de recopilación de datos y la logística relacionada.
- **Reuniones informativas - talleres.** A menudo resulta útil programar presentaciones formales para que el evaluador o evaluadores pongan al día a las partes interesadas sobre el progreso y los resultados de la evaluación. Esto ayuda a comprobar la exactitud de los datos, confirmar las conclusiones y proporcionar aportaciones e impresiones adicionales para incluirlas en la evaluación final. Además, mantiene informadas a las partes interesadas, reforzando la transparencia y fomentando la apropiación. Por ejemplo, considere la posibilidad de celebrar un **taller de resultados** para presentar los resultados, conclusiones y recomendaciones iniciales del proyecto de informe antes de la revisión y aprobación final del informe definitivo.
- **Proyecto(s) de informe(s).** Se recomienda fijar una fecha límite para el/los borrador(es) del informe, con tiempo suficiente para su revisión/edición para el informe final. Como mínimo, el borrador del informe debe incluir un resumen ejecutivo, un perfil (antecedentes) de la intervención evaluada, una descripción de los métodos y limitaciones de la evaluación, resultados, conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones.
- **Informe final.** Identifique cualquier requisito específico para el informe final, incluido el plazo previsto, el idioma o idiomas, la longitud y el contenido. El contenido específico del informe variará en función de la evaluación, pero como mínimo deberá incluir un resumen ejecutivo, los antecedentes de la intervención evaluada, una descripción de los métodos y limitaciones de la evaluación, los resultados, las conclusiones, las lecciones aprendidas, las recomendaciones, así como los apéndices apropiados, incluida una copia de los términos de referencia, los instrumentos de recopilación de datos y las citas completas de todos los recursos citados. En el apéndice de los términos de referencia puede presentarse un esquema del informe.<sup>17</sup>
- **Cualquier otro resultado adicional.** Identifique cualquier otro resultado que se espere de la evaluación. Pueden ser escritos u orales, como estudios de casos, registros fotográficos, vídeos, presentaciones en conferencias, etc.

## 7. Calendario propuesto

**Esta sección resume el calendario de los eventos clave de la evaluación.** Puede presentarse de diferentes maneras, incluido un diagrama de Gantt o la tabla de ejemplo que figura a continuación. En el título de la sección se utiliza el término “propuesto” para dar a entender que es probable que el calendario cambie a medida que avance la evaluación. No obstante, es importante pensar y comunicar inicialmente las etapas clave de la evaluación en la fase de los términos de referencia.

El detalle del calendario dependerá a menudo de lo bien que se conozcan la metodología y los requisitos conexos en la fase de los términos de referencia (es decir, antes de consultar con el/los evaluador/es contratado/s para el encargo). Normalmente, el gestor de la evaluación preparará un calendario más detallado (o un plan de recopilación y análisis de datos) con la información adicional que no sea necesaria para su difusión pública en los términos de referencia.

**Puede que sea mejor combinar esta sección con la sección de entregables** (Sección 6 anterior). La siguiente tabla ilustra algunas actividades clave que deben tenerse en cuenta en un calendario, y cómo pueden presentarse con los entregables relacionados.

<sup>17</sup> Próximamente se publicarán directrices específicas para la redacción de informes de evaluación de la IFRC. Mientras tanto, un recurso útil es la Evaluation Report Checklist, elaborada por la Western Michigan University, <http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/evaluation-checklists/>.



Horario	Actividades	Entregables
Semana 1 y 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudio documental: revisión de la documentación de la intervención y de los recursos primarios y secundarios relacionados con la evaluación.</li> <li>2. Reuniones informativas iniciales</li> <li>3. Elaboración de un informe inicial detallado, o plan y calendario de recogida y análisis de datos, proyecto de metodología y herramientas de recogida de datos.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe inicial, plan y calendario de recogida y análisis de datos, proyecto de metodología e instrumentos de recogida de datos.</li> </ul>
Semana 3, 4 y 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación y pilotaje de las herramientas de recogida de datos.</li> <li>2. Recogida de datos en las comunidades objetivo de acuerdo con el calendario de recogida de datos.</li> <li>3. Presentación de conclusiones Taller de conclusiones iniciales y posibles recomendaciones antes de redactar el informe.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos piloto de recogida de datos</li> <li>• Recogida de datos</li> <li>• Conclusiones Taller/es</li> </ul>
Semana 6	Preparar el borrador del informe de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versión preliminar del informe de evaluación.</li> </ul>
Semana 7	Revisar y presentar el informe final de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Borrador final del informe de evaluación.</li> </ul>
Semana 9	Presentación virtual final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación virtual final</li> </ul>

## 8. Calidad de la evaluación y normas éticas

Se recomienda la siguiente redacción para respetar las normas del Marco de Evaluación de la IFRC:

*El/los evaluador/es debe/n tomar todas las medidas razonables para garantizar que la evaluación se diseñe y lleve a cabo respetando y protegiendo los derechos y el bienestar de las personas y las comunidades de las que son miembros, y para garantizar que la evaluación sea técnicamente precisa, fiable y legítima, que se realice de manera transparente e imparcial, y que contribuya al aprendizaje y la rendición de cuentas de la organización. Por lo tanto, el equipo de evaluación debe adherirse a las normas de evaluación y al proceso específico aplicable descritos en el Marco de Evaluación de la IFRC. Las **normas de evaluación de la IFRC** son:*

- 1) **Utilidad:** Las evaluaciones deben ser útiles y aprovechables.
- 2) **Viabilidad:** Las evaluaciones deben ser realistas, diplomáticas y gestionadas de forma sensata y rentable.
- 3) **Ética y legalidad:** Las evaluaciones deben llevarse a cabo de forma ética y legal, prestando especial atención al bienestar de las personas implicadas y afectadas por la evaluación.
- 4) **Imparcialidad e independencia:** Las evaluaciones deben ser imparciales, proporcionando una valoración completa e imparcial que tenga en cuenta las opiniones de todas las partes interesadas.
- 5) **Transparencia:** Las actividades de evaluación deben reflejar una actitud de apertura y transparencia.



- 6) **Precisión:** Las evaluaciones deben ser técnicamente precisas y proporcionar información suficiente sobre los métodos de recopilación, análisis e interpretación de datos para que pueda determinarse su valor o mérito.
- 7) **Participación:** Las partes interesadas deben ser consultadas y participar de manera significativa en el proceso de evaluación cuando sea factible y apropiado.
- 8) **Rendición de cuentas:** Las evaluaciones deben llevarse a cabo garantizando la rendición de cuentas documentando adecuadamente el proceso y los productos de la evaluación, alineando la práctica de la evaluación con un enfoque de equidad e implementando las recomendaciones en acciones.

También se espera que la evaluación respete los siete **Principios Fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja:** 1) humanidad, 2) imparcialidad, 3) neutralidad, 4) independencia, 5) voluntariado, 6) unidad y 7) universalidad. Puede obtenerse más información sobre estos principios en: <https://www.ifrc.org/who-we-are/international-red-cross-and-red-crescent-movement/fundamental-principles>

## 9. Se necesitan perfiles de evaluador/es

Esta sección resume la composición y las cualificaciones técnicas del evaluador o del equipo de evaluación. A veces denominado “perfil del equipo de evaluación”, dependiendo de la evaluación puede incluir consultores externos, socios o personal interno. Es importante especificar la **participación de las principales partes interesadas** en el proceso de evaluación. Esto incluye al personal interno, las partes interesadas a las que va dirigida, los socios del programa, los donantes y otras partes interesadas. Incluso si se trata de una evaluación externa, siempre es una buena idea contar con la participación en la evaluación de parte del personal del proyecto y de la Sociedad Nacional local.

La participación de las partes interesadas (incluida la redacción de los términos de referencia) aumenta la comprensión, la apropiación y, en última instancia, la utilización de la evaluación. Las cualificaciones dependerán en gran medida de la evaluación concreta. Cuando participa todo un equipo, a veces se redactan como requisitos mínimos para el jefe del equipo de evaluación (consultor principal). Aunque no son exhaustivos, algunos ejemplos de diferentes cualificaciones incluyen:

- Titulación mínima de doctorado en XXX (es decir, ciencias de la salud, sociología/ demografía y/o economía), o un máster con una combinación equivalente de educación y experiencia laboral pertinente.
- Se requiere experiencia demostrada en la planificación y ejecución de evaluaciones finales de proyectos.
- Se requiere un mínimo de 7 a 10 años de experiencia en seguimiento y evaluación.
- Titulación universitaria de posgrado en el campo de estudio pertinente.
- Se requiere competencia demostrada en la gestión de datos cuantitativos y la realización de estadísticas inferenciales.
- Pro se requiere experiencia en la realización de investigaciones cualitativas, incluida la elaboración de programas de entrevistas y el análisis de datos cualitativos.
- Al menos cinco años de experiencia directa a tiempo completo en el campo del seguimiento y la evaluación, con al menos tres años de experiencia en el diseño y la realización de encuestas de hogares.



- *Experiencia en todos los aspectos de la gestión de encuestas de hogares, incluyendo: formación y gestión de encuestadores, diseño de instrumentos, pruebas de validez, pruebas piloto, análisis cuantitativo, etc.*
- *Experiencia en técnicas cualitativas de recogida y análisis de datos (especialmente en el diseño de esquemas de codificación).*
- *Excellent written and spoken English skills required or Excellent analytical, writing and presentation skills.*
- *Se requiere experiencia en la formación de personal local para que actúe como agente de recogida de datos.*
- *Strong se requieren conocimientos informáticos de hoja de cálculo, tratamiento de textos, gestión de bases de datos (MS Access) y familiaridad con software de análisis estadístico (SPSS, Stata, SaaS) y de presentación.*
- *Strong se requieren aptitudes interpersonales y organizativas.*
- *Se valorará positivamente el conocimiento práctico del idioma XXXX.*
- *Experiencia de trabajo en el XXXX muy preferible.*
- *Conocimientos y experiencia de trabajo con el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, preferiblemente.*
- *Familiaridad con las tendencias y la evolución del apoyo internacional a XXXX (por ejemplo, construcción de refugios) preferentemente.*
- *Capacidad demostrada para trabajar tanto de forma independiente como en equipo.*
- *Sólidas habilidades interpersonales y de comunicación.*

## 10. Procedimientos de solicitud

**Esta sección debe indicar claramente los procedimientos, materiales y plazos específicos para que los posibles candidatos presenten su solicitud.** Se trata de una sección fundamental de los términos de referencia que puede ahorrarle mucho tiempo en el proceso de contratación y ayudarle a determinar con relativa rapidez las cualificaciones y a quién preseleccionar para la siguiente fase del proceso de solicitud. A continuación encontrará un ejemplo de esta sección con los materiales de presentación:

Los candidatos interesados deben enviar su material de solicitud antes de XdateX a: (indicar nombre y dirección, o correo electrónico). El material de solicitud debe incluir.<sup>18</sup>

1. **Currículum vitae** (CV) de todos los miembros del equipo que solicitan ser considerados.
2. **Carta de presentación en la que** resuma claramente su experiencia en relación con este puesto, su tarifa diaria y tres referencias profesionales.

---

18. Tenga en cuenta que las evaluaciones no siempre requieren cada uno de estos elementos; ésta es sólo una lista de ejemplos a tener en cuenta



**3. Propuesta técnica** (cuando proceda) de no más de cinco páginas en la que se exprese la comprensión e interpretación de los TdR, la metodología propuesta, un calendario de tiempo y actividades y el desglose de los costes estimados de los servicios.

**4.** Al menos un ejemplo de **informe de evaluación** lo más similar posible al descrito en los términos de referencia.

Los materiales de solicitud no son retornables, y le agradecemos de antemano que comprenda que sólo se contactará con los candidatos preseleccionados para el siguiente paso del proceso de solicitud.

## 11. Apéndices

**El apéndice contiene información adicional relacionada con los términos de referencia.** En función de la evaluación y los términos de referencia, el contenido del apéndice puede incluir:

- Bibliografía de los documentos (fuentes secundarias) que deben examinarse.
- Mapas de la ubicación del proyecto y de la(s) intervención(es).
- Lista de personas/organizaciones a entrevistar.
- Las preguntas de las entrevistas utilizadas en los KII y/o los grupos de discusión, así como las preguntas de las encuestas (si se utiliza una encuesta como método de recopilación de datos).
- Plan de evaluación (si se considera más apropiado presentarlo aquí en lugar de en la sección anterior).
- Esquema propuesto para el informe (véase el ejemplo anterior).
- Etc.



La **Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC)** es la mayor red humanitaria del mundo, con **191 Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja** y unos **16 millones de voluntarios**. Nuestros voluntarios están presentes en las comunidades antes, durante y después de una crisis o un desastre. Trabajamos en los entornos más complejos y de más difícil acceso del mundo, salvando vidas y promoviendo la dignidad humana. Apoyamos a las comunidades para que se conviertan en lugares más fuertes y resilientes en los que las personas puedan llevar una vida segura y saludable, y tener oportunidades para prosperar.

**Para más información sobre esta publicación de la IFRC, póngase en contacto con:**

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja,  
Departamento de Planificación Estratégica  
Chemin des Crêts 17 | 1209 Petit Saconnex | Suiza

Fax +41 (0)22 733 4222 | Email: [pmer.support@ifrc.org](mailto:pmer.support@ifrc.org)