

# Política de Lineamientos para Evaluación

Alianza por la  
Solidaridad

**act:onaid**

# ÍNDICE

---

1. NECESIDAD DE ESTABLECER LA  
POLÍTICA

2. CONCEPTOS BÁSICOS

3. OBJETIVOS

4. ÁMBITOS DE APLICACIÓN

5. DESCRIPCIÓN Y COMPROMISOS

6. COMUNICACIÓN DE LA POLÍTICA

7. PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS

8. SEGUIMIENTO DE LA APLICACIÓN

9. REFERENCIAS

# 1. NECESIDAD DE ESTABLECER LA POLÍTICA

---

Para Alianza por la Solidaridad la evaluación se entiende como una parte de la cultura de la evaluación. Es una herramienta fundamental de aprendizaje, mejora e innovación que tiene que ser apropiada por toda la organización y que no se debe de entender solo como algo asociado a evaluaciones externas y puntuales de proyectos y programas.

Para Alianza es una herramienta de gestión clave para fomentar el aprendizaje organizativo y la mejora continua.

Además, la evaluación se entiende dentro de la rendición de cuentas de nuestro trabajo hacia donantes, personas con las que trabajamos y sociedad en general.

## 2. CONCEPTOS BÁSICOS

---

Se usarán dos definiciones clave para Evaluación propuestas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE):

- **Evaluación:** Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes. La evaluación también se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa. Se trata de una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de una intervención para el desarrollo planeada, en curso o concluida (DAC, OECD, 2003).

Además, se incorporan estos enfoques:

- **Enfoque feminista.** El objetivo principal del feminismo es desmantelar el patriarcado transformando las ideologías, instituciones y estructuras que lo reproducen, así, el enfoque feminista se vincula con la acción, con las propuestas concretas que permiten impulsar políticas de construcción de derechos. Además, implica reconocer e interpretar la realidad desde una óptica que visibilice, cuestione y transforme las relaciones de poder, así como las múltiples formas de discriminación y exclusión que condicionan la participación de las mujeres y el ejercicio de sus derechos.
- **Enfoque interseccional.** Implica considerar que las personas que participan en nuestras intervenciones no son un grupo homogéneo y que pueden sufrir múltiples formas de opresión. Estos sistemas de opresión pueden derivar de la edad, la raza (entendida como categoría social y política), la orientación sexual, la identidad de género, el nivel de ingresos, la pertenencia a minorías étnicas o religiosas, la situación de diversidad funcional, el lugar de origen, la residencia en zonas rurales o urbanas, etc. Además, estas múltiples discriminaciones no deben ser entendidas por separado, ni de forma jerárquica, sino dentro de un contexto de relaciones de poder que, combinadas, producen realidades muy diversas.
- **Enfoque de Derechos Humanos.** La Declaración Universal de los Derechos Humanos es el único instrumento de consenso internacional que proclama que “todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y que

toda persona tiene todos los derechos y libertades”, por lo que su mandato prima en relación a cualquier norma nacional o uso local. Por tanto, al aplicar este enfoque, se reconoce y visibiliza que los derechos de los colectivos meta deben ser exigidos al Estado como titular de obligaciones desde la normatividad y en el marco de los derechos humanos. Desde este punto de vista, no se considera a los colectivos meta como beneficiarios, sino como sujetos de derechos y libertades.

- **Enfoque decolonial.** Implica un cuestionamiento de las relaciones de poder, así como la visibilización y revalorización de diferentes saberes, creencias y prácticas culturales, en el marco del respeto a los derechos humanos. Así, partimos de una posición antirracista, donde visibilizamos el racismo estructural, que sienta las bases del discurso del odio contra las personas migrantes y violencia contra ellas. En este sentido, hacemos hincapié en las relaciones de poder Norte-Sur y en los tres tipos de poder identificados desde ActionAid - visible, invisible y oculto-, con el propósito de visibilizar quién ejerce opresión.

### 3. OBJETIVOS

---

Los objetivos que persigue esta política son:

- Fomentar una cultura evaluativa en la organización
- Reforzar los sistemas de rendición de cuentas
- Mejorar nuestro trabajo desde los aprendizajes que arrojan las evaluaciones.

### 4. ÁMBITO DE APLICACIÓN

---

Esta política es aplicable:

- A todos los miembros del equipo de la organización que intervienen en la gestión del ciclo del proyecto: equipo de programas, equipos en países, equipo de planificación, seguimiento económico y administración, comunicación y marketing y Dirección.
- En toda la extensión de la organización, sede central, sedes territoriales, oficinas de país.
- En todos los países donde tenemos presencia.
- En todas las líneas de actuación.

Esta política está enmarcada dentro del Sistema de Calidad de Alianza por la Solidaridad y, por tanto, es difundida y comunicada dentro de los propios procesos definidos.

### 5. DESCRIPCIÓN Y COMPROMISOS

---

#### 1. Cultura de evaluación en Alianza:

- Tenemos que tener una actitud de apertura para reconocer la crítica y los puntos débiles surgidos de la evaluación y obtención de aprendizajes.
- Es fundamental que preservemos la credibilidad del proceso de evaluación.
- Queremos generar iniciativas para compartir, difundir las lecciones aprendidas e implementar mejoras entre la organización y tendencia hacia su institucionalización como elemento con entidad propia junto a la formulación, seguimiento y justificación.

- Tenemos que asegurar que se ofrece información clara, exacta y abierta, reconociendo puntos débiles y fortalezas y expresándolas de manera profesional y rigurosa.
- Se debe de planificar la evaluación desde el momento de la formulación e identificación del proyecto.

## **2. Diseño de los Términos de Referencia (TDR) de la evaluación:**

- Siempre elaborarán los TDR siempre en diálogo sede- terreno-socias.
- Se hará una definición de los motivos y para qué se realiza la evaluación.
- Los TDR deben ser selectivos y focalizados (en la medida de lo posible), sobre los aspectos en los que interese centrar la evaluación, tanto en criterios de evaluación como en su operacionalización en necesidades de información.
- Se hará una definición rigurosa del alcance y la metodología más adecuada para la evaluación (evaluación por criterios CAD, teoría del cambio, evaluación de impacto, evaluación externa, evaluación mixta, etc.).
- Se deberá definir quién va a participar en la evaluación. Incluir a los actores clave que han participado en la intervención.
- También se definirá el perfil de evaluadores que se buscan. Preferencia por equipos multidisciplinarios (metodólogos/as + expertos/as sectoriales) y con expertise local, evaluadores locales, etc.
- Describiremos la información que estará disponible para la ejecución de la evaluación (diagnósticos, estudios, líneas de base, etc)
- Definiremos los plazos de ejecución y presentación de los productos de evaluación.
- Buscaremos que se dote de tiempos de trabajo de campo adecuados, primando la importancia de esta fase sobre la de gabinete.
- Elaboraremos un presupuesto realista.
- Designaremos un/a/os/as responsable/s del seguimiento y gestión de la evaluación dentro de la organización.

## **3. Propuestas metodológicas para las evaluaciones**

Al menos, deben reunir los siguientes pasos:

- La propuesta metodológica recoge información sobre las técnicas que se van a utilizar durante la evaluación y son adecuadas para lo que se quiere evaluar.
- Se involucra al equipo y a los actores que han participado en la intervención. Reunión conjunta de arranque de la evaluación tanto con equipos de sede como con equipos de terreno y socias.
- Análisis de información cuantitativa de calidad provista por APS con antelación, que debe estar disponible y presentada de forma sistemática.
- Herramientas de captación de información cualitativa previamente definidas y conocidas por APS y sus socias y procesos de contraste de información.
- Perfiles y experiencia del equipo evaluador (en el sector, en el país, etc)
- Devolución sistemática de los resultados iniciales de la evaluación tanto a sede, como a equipos de terreno y socias, como espacio de “control de calidad” de la evaluación.

## **4. Resultados de la evaluación:**

- Toda evaluación irá seguida de un Plan de Mejoras e Implementación de las Recomendaciones con plazos y responsables, en acuerdo con las socias.
- Toda evaluación irá acompañada de un plan de difusión de resultados, donde se darán a conocer las conclusiones principales de la evaluación y claves del plan

de mejoras, incluyendo a todos nuestros stakeholders (socios/as en terreno, beneficiarios/as, organismos, etc.).

## **5. Premisas sobre autoría para evaluaciones externas**

- Anonimato y confidencialidad: La evaluación debe respetar el derecho de las personas a proporcionar información asegurando su anonimato y confidencialidad. Asimismo, el equipo evaluador debe informar a las personas participantes en la evaluación del alcance y los límites de este principio de anonimato y confidencialidad.
- Responsabilidad: Cualquier desacuerdo o diferencia de opinión que pudiera surgir entre los miembros del equipo o entre éstos y los responsables del Proyecto será discutida y consensuada en el seno de la Unidad Gestora de la Evaluación.
- Integridad: Los evaluadores tendrán la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en los TdR, si ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.
- Independencia: El equipo evaluador deberá garantizar su independencia y objetividad en la información, afirmaciones y conclusiones realizadas sobre la intervención evaluada.
- Incidencias: En el supuesto de la aparición de problemas durante la realización del trabajo de campo o en cualquier otra fase de la evaluación, éstos deberán ser comunicados inmediatamente a la Unidad Gestora de la Evaluación, según la naturaleza de las incidencias. De no ser así, la existencia de dichos problemas en ningún caso podrá ser utilizada para justificar la no obtención de los resultados establecidos por Alianza en los TDR.
- Convalidación de la información: Corresponde al equipo evaluador garantizar la veracidad de la información recopilada para la elaboración de los informes, y en última instancia será responsable de la información presentada en el informe de evaluación.
- Entrega de los Informes: En caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto en que la calidad de los informes entregados sea manifiestamente inferior a lo pactado, serán aplicables las penalizaciones previstas en el contrato suscrito.
- Derechos de autor y divulgación: Todo derecho de autor recae en la entidad contratante de la evaluación. Sin embargo, nuestros donantes públicos tienen derecho de reproducir, distribuir o comunicar públicamente el informe de evaluación sin necesidad de acuerdo previo con Alianza cuando así lo requiera el correcto desarrollo de procedimientos administrativos y lo hará con previa autorización de la organización cuando se requiera por otro tipo de motivos. En todo caso, Alianza se reserva el derecho a conducir la evaluación y/o decidir sobre sus distintos aspectos.

## **6.COMUNICACIÓN DE LA POLÍTICA**

---

Esta política está enmarcada dentro del Sistema de Calidad de Alianza por la Solidaridad y por tanto es difundida y comunicada dentro de los propios procesos que se gestionan desde la Dirección para asegurar el conocimiento e implementación de las políticas organizativas.

El cumplimiento de los compromisos de la política no depende sólo de las medidas de planificación y operación que se adopten, sino que deben descansar sobre una base de convicción que alcance a todos los miembros de Alianza por la Solidaridad y que el personal esté formado en metodologías de evaluación.

Esta información formará parte también de la documentación básica que se entregue a cualquier persona que se incorpore a Alianza por la Solidaridad, trabajadora o voluntaria. La política será publicada además en la página de transparencia de la web de la organización y es accesible a todo el personal en el servidor de Alianza.

## 7. PROCEDIMIENTOS ASOCIADOS

---

Esta política se complementa con otras políticas del sistema de calidad, especialmente monitoreo, evaluación y aprendizaje, rendición de cuentas, participación, sostenibilidad.

## 8. SEGUIMIENTO DE LA APLICACIÓN

---

Esta política será revisada y actualizada por el equipo de programas, contando con la aprobación de su Dirección de departamento.

El departamento de RRHH se encarga de socializarla en las inducciones al personal nuevo.

## 9. REFERENCIAS

---

- Manual de gestión de evaluaciones de la cooperación española  
[01\\_AFsara.indd \(aacid.es\)](#)
- Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo  
[46297655.pdf \(oecd.org\)](#)
- Manual de evaluación de ONU Mujeres: Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género  
[Manual de evaluación de ONU Mujeres: Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género | ONU Mujeres – Sede \(unwomen.org\)](#)

## 10. ANEXOS

---

### **Ejemplo de Preguntas de Evaluación en los TDR**

En función del mecanismo de participación de los agentes implicados seguido y la adecuación a las necesidades de información determinadas, se dan algunos ejemplos de preguntas clave para evaluaciones en Alianza:

CRITERIO	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	PREGUNTAS CLAVE
PERTINENCIA	La evaluación de la pertinencia consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza.	<ul style="list-style-type: none"><li>- ¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de los y las titulares de derechos del proyecto?</li><li>- ¿En qué medida el proyecto ha respondido a las necesidades e intereses de las organizaciones locales?</li><li>- ¿En qué medida la intervención se ha ajustado y ha respondido a las prioridades humanitarias detectadas en el país de intervención en relación con los documentos estratégicos existentes y aprobados en el país de intervención?</li></ul>

<p>EFICACIA</p>	<p>La evaluación de la eficacia trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El diseño de la intervención está correctamente orientado y fue eficaz en la consecución de los resultados previstos?</li> <li>- ¿En qué medida los procesos de implementación de la intervención han contribuido a la consecución de los objetivos/resultados del Proyecto?</li> </ul>
<p>EFICIENCIA</p>	<p>El análisis de la eficiencia hace referencia al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Está siendo eficiente la transformación de los recursos en resultados? ¿Existe alguna alternativa para la consecución de los resultados empleando menos recursos?</li> <li>- ¿Los recursos materiales y humanos son los necesarios/suficientes para la consecución de los resultados y objetivos planteados?</li> <li>- ¿Las capacidades de las socias y Alianza han sido suficientes para alcanzar los resultados y objetivos previstos?</li> <li>- ¿Se dedicaron suficientes recursos humanos y materiales para fortalecer dichas capacidades, en particular en lo que se refiere a la homogeneización de modelos de intervención, incorporación de estándares internacionales y recogida y análisis de información sobre violencia de género?</li> <li>- ¿En qué medida las organizaciones participantes en el proyecto se han fortalecido mutuamente y se han complementado entre sí?</li> </ul>
<p>ALINEAMIENTO</p>	<p>Su análisis debe reflejar el nivel de adecuación a las estrategias de desarrollo, los sistemas de gestión y los procedimientos establecidos en el país de intervención, particularmente en materia de derechos de las mujeres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Estaban los objetivos y resultados planteados alineados con los Planes y Estrategias de Desarrollo de País de intervención</li> <li>- ¿Estaba el proyecto alineado con los instrumentos internacionales y, sobre todo, nacionales para la prevención y protección en violencia de género?</li> </ul>
<p>COHERENCIA</p>	<p>Se realiza a dos niveles. Uno interno, que valora la articulación de los objetivos de la intervención con los instrumentos propuestos para lograrlos y su adecuación a los problemas. Otro externo, que analiza la compatibilidad de la intervención con otras estrategias y programas con los que pueda tener sinergias o complementariedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La intervención ha tenido en cuenta las distintas necesidades de hombres y mujeres, en particular respecto a los procesos de formación y sensibilización así como respecto al acceso a servicios multisectoriales contra la violencia de género?</li> <li>- ¿Los materiales empleados en las formaciones y en las sesiones de sensibilización incorporan un enfoque de género y basado en derechos coherente con la estrategia de intervención en su conjunto?</li> <li>- ¿Las estrategias formativas así como las estrategias utilizadas para las sesiones de sensibilización, incluyendo materiales, metodología, capacidades del personal etc., están facilitando la adquisición y aplicación de conocimientos por parte de las personas participantes?</li> <li>- ¿Los protocolos desarrollados en el marco de la intervención han sido adoptados por las organizaciones institucionalmente y están siendo aplicados por el personal médico, legal y psicosocial en las clínicas?</li> </ul>



<p>APROPIACIÓN</p>	<p>Valora hasta qué punto las organizaciones socias y las y los titulares de derechos ejercen un liderazgo efectivo sobre la intervención y sus estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Los diferentes componentes y estrategias de la intervención se complementan y se fortalecen entre sí?</li> <li>- ¿Establece el proyecto mecanismos adecuados de coordinación y articulación con otros actores clave, tomadores de decisiones e intervenciones a nivel nacional e internacional?</li> <li>- ¿Han incorporado las organizaciones locales la estrategia de la intervención en cuanto a ...?</li> <li>- ¿En qué medida han participado los socios locales en el diseño, gestión, seguimiento y evaluación de la intervención?</li> <li>- ¿En qué medida las diferentes líneas de acción han sido asumidas por las entidades ejecutoras?</li> <li>- ¿Hacen los socios aportaciones propositivas para reorientar una actividad si esta no obtiene el resultado esperado?</li> </ul>
<p>PARTICIPACIÓN</p>	<p>El análisis de la participación se centra en la determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la intervención, valorando su incidencia en la toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Han sido los mecanismos de participación utilizados con los agentes implicados en las diferentes etapas apropiados y eficaces?</li> <li>- ¿Las decisiones tomadas a través de los procesos de participación han sido implementadas durante la ejecución de la intervención?</li> <li>- ¿Cuáles han sido las principales barreras y los principales beneficios de los procesos de participación realizados con los agentes implicados en el Proyecto?</li> </ul>
<p>COBERTURA</p>	<p>La evaluación de la cobertura se centra en el análisis de los colectivos beneficiarios y en la valoración de su adecuación a las y los destinatarios, indagando en los factores causales de los posibles sesgos hacia determinados colectivos o en las barreras de acceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Existieron barreras para llegar a los y las titulares de derechos más vulnerables que constituyen la población meta incluida en el diseño? ¿Se pusieron en mecanismos para superar dichas barreras?</li> <li>- ¿Se han diseñado mecanismos para mejorar el acceso de los/as titulares de derecho a los servicios del proyecto?</li> <li>- ¿Cómo se contempló la cobertura de colectivos más vulnerables en el proyecto?</li> </ul>

---

Edición: 2014

Realizado: Cristina Muñoz

---

Revisada: 2021

Cristina Muñoz

---