

Política de Evaluación de Programas de Oxfam

Octubre de 2013

Propósito

Para Oxfam, una evaluación consiste en el análisis sistemático del diseño, la implementación y los resultados de las intervenciones humanitarias, de desarrollo y de campaña (proyectos, programas e iniciativas de incidencia política), teniendo en cuenta su pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad¹. La evaluación es un componente fundamental del ciclo de aprendizaje, esencial para maximizar la eficacia de Oxfam a la hora de llevar a cabo su misión. El propósito de esta política es impulsar una práctica de evaluación sólida e innovadora en toda la Confederación. Esta política es aplicable a todas las evaluaciones de programas² y proyectos³ incluidos en los planes estratégicos y operativos de Oxfam.

Desde Oxfam nos comprometemos a realizar análisis oportunos, pertinentes y fidedignos de los resultados de nuestros programas, que sirvan de base para el desarrollo de futuros programas y proyectos, y nos ayuden a rendir cuentas por los recursos que nos han sido confiados y a garantizar que nuestras prácticas programáticas son transparentes. La evaluación debe contribuir, de forma coherente, a:

- mejorar la calidad e impacto de lo que nosotros y nuestras organizaciones socias y aliadas hacemos;
- incrementar la rendición de cuentas, la transparencia y el aprendizaje mutuo entre las comunidades y las organizaciones socias y aliadas con las que trabajamos, entre nosotros mismos y nuestros donantes;
- desarrollar la capacidad de aquellas personas a las que pretendemos beneficiar para crear las oportunidades y medios necesarios para exigir que tanto nosotros como otros actores rindamos cuentas y asumamos nuestra responsabilidad;
- utilizar procesos y resultados alcanzados para influenciar las prácticas y la rendición de cuentas por parte de otros actores del ámbito del desarrollo, entre ellos, Gobiernos, el sector privado, otras ONG y organizaciones de la sociedad civil; y
- reforzar nuestra credibilidad como organización internacional no gubernamental que trabaja en el ámbito del desarrollo.

¹ Oxfam no posee definiciones propias para estos términos de evaluación. El personal interesado puede acceder al glosario DAC de la OCDE, disponible en inglés en <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>.

² **Programa:** serie de intervenciones, alineadas estratégicamente y que se refuerzan mutuamente, llevadas a cabo por Oxfam u otros actores y que contribuyen a lograr un impacto positivo y duradero en las vidas de las personas en situación de pobreza. Definición aprobada por los ED en 2007.

³ **Proyecto:** conjunto de intervenciones o actividades dirigidas a un grupo objetivo bien definido y durante un periodo de tiempo determinado con el objetivo de alcanzar una serie de metas o resultados que contribuirán a lograr cambios sustantivos en las vidas de las personas. Los proyectos pueden ser diseñados y puestos en práctica por una o varias organizaciones (entre ellas, la propia Oxfam) y sus resultados, objetivos y metas están alineados en el marco de un programa global. La financiación se asigna a este nivel y generalmente conlleva un compromiso contractual del que la organización receptora de la financiación es responsable. Puede cubrir cualquier aspecto —o varios— de nuestro trabajo (respuesta humanitaria, campañas, incidencia política y desarrollo a largo plazo). También puede estar orientado a provocar cambios en políticas, prácticas, ideas o creencias. Aunque por cuestiones de gestión puede ser diseñados y puestos en práctica de forma independiente, los proyectos se refuerzan mutuamente contribuyendo, así, a la solidez del programa de Oxfam.

Un enfoque coherente con los valores de Oxfam

Oxfam es una confederación compuesta por 17 organizaciones no gubernamentales e independientes que trabajan junto con organizaciones socias y aliadas de todo el mundo para alcanzar su visión de un mundo justo y sin pobreza. Oxfam está comprometida con un enfoque basado en los derechos humanos y trabaja en un amplio abanico de temas del ámbito humanitario y del desarrollo a nivel nacional, regional e internacional con el objetivo de transformar las relaciones desiguales de género y de poder. Dado que somos una organización con un enfoque basado en derechos, la rendición de cuentas y la transparencia (especialmente para con las comunidades con las que trabajamos) es de gran importancia para nosotros. Para Oxfam, la rendición de cuentas y la transparencia implican la evaluación regular y honesta de la calidad de nuestro trabajo, aprender de los resultados y compartirlos con los principales actores implicados, así como aplicar dicho aprendizaje a nuestro futuro trabajo. Al mismo tiempo, la rendición de cuentas requiere que desde Oxfam contribuyamos a desarrollar las capacidades de nuestras organizaciones socias para que, así, ellas mismas desarrollen prácticas de evaluación más eficaces.

Creemos que existe una gran fuerza en la diversidad de nuestros afiliados y la variedad de nuestros esfuerzos, moldeados por los complejos y dinámicos contextos en los que trabajamos. Somos conscientes de que las evaluaciones se desarrollan en contextos muy diversos en los que los conocimientos y valores dependen del contexto cultural, social y temporal y están ligados a las relaciones de poder. Intentamos afrontar esta complejidad desde nuestro deseo de innovar, experimentar y adaptar. Asimismo, reconocemos que existen muchos y diversos métodos de evaluación (como, por ejemplo, las evaluaciones en tiempo real, las participativas o las de impacto) y que el más apropiado para una situación determinada dependerá del contexto de la intervención, de los objetivos de la evaluación y de los recursos disponibles.

Por lo tanto, el objetivo de esta política es establecer un conjunto básico de responsabilidades y expectativas, dejando un margen amplio en cuanto a métodos y enfoques se refiere. Además, desde Oxfam reconocemos nuestra responsabilidad a la hora de promover procesos de aprendizaje mutuo y el desarrollo de capacidades entre nosotros y las organizaciones socias sobre enfoques de evaluación eficaces y empoderadores. Como parte de su compromiso de destinar, para el final del periodo del Plan Estratégico de Oxfam 2013-2019, un mínimo de un 5% de su presupuesto de programa al seguimiento, la evaluación y el aprendizaje, Oxfam asignará un porcentaje determinado de sus fondos exclusivamente a las tareas de evaluación.

Elementos de la política

General

1. La responsabilidad última de garantizar la revisión y cumplimiento de esta política recae sobre la Junta de Directores Ejecutivos, bajo la supervisión del Consejo de Supervisores. Los patronatos de los diversos afiliados supervisan la implementación de la política por parte de los mismos. El/la directora/a ejecutivo/a de Oxfam Internacional y los directores y directoras ejecutivos de los distintos afiliados deben rendir cuentas por cuanto respecta a esta política, mientras que las tareas de apoyo y supervisión de la implementación son responsabilidad del Equipo Global de Oxfam Internacional o de los responsables del departamento correspondiente de cada afiliado.
2. Teniendo en cuenta los criterios del punto 4, todos los programas y proyectos de Oxfam deben incluir un plan de seguimiento y evaluación. Estos planes podrán incluir desde un simple análisis de los resultados a jornadas de reflexión con actores implicados o evaluaciones en profundidad. Dentro de los planes operativos se debe detallar un calendario de evaluación en línea con esta

política, la asignación de fondos para la evaluación (incluyendo, de ser necesario, presupuesto para traducciones) y el reparto de responsabilidades entre los afiliados y el Secretariado.

3. La responsabilidad de las evaluaciones de Oxfam recae sobre aquellas personas encargadas de su gestión (o sus equivalentes en los afiliados); es decir, aquellos miembros del personal de Oxfam que hayan sido expresamente designados para supervisar un proceso de evaluación específico. La persona responsable de la gestión de una evaluación tiene un margen amplio para decidir cuáles son las necesidades y en qué debe centrarse. Por supuesto, es necesario equilibrar las expectativas de que todos los programas cuenten con un plan de seguimiento y evaluación con las limitaciones económicas y de tiempo. Por tanto, detrás de cada evaluación debe haber una justificación razonable para llevarla a cabo y debe quedar claro cómo se utilizarán los resultados para mejorar la calidad de nuestros programas. Por este motivo, Oxfam recomienda llevar a cabo evaluaciones a aquellos niveles en los que los resultados resulten más relevantes.
4. Antes de tomar decisiones sobre las prioridades de evaluación, los responsables deben considerar los siguientes puntos:
 - El coste total del programa.
 - La visibilidad y/o el riesgo asociado al programa.
 - La importancia de escuchar e incluir de forma sistemática en los procesos de evaluación, si esto resulta apropiado, al grupo objetivo del programa (agentes primarios de cambio), prestando especial atención a eliminar barreras que dificulten la participación de las mujeres y otros colectivos marginados y de sus comunidades.
 - La necesidad de abordar los retos de transformación de las relaciones de género y de poder.
 - El potencial para ampliar, replicar o maximizar una intervención.
 - La rendición de cuentas ante otros actores implicados, además de los requisitos establecidos por los donantes originales en acuerdos de financiación directa o cofinanciación.
 - La necesidad de cumplir con acuerdos interinstitucionales que Oxfam haya firmado (por ejemplo, el Código de Conducta del CICR o las normas Esfera).

Además, el personal de Oxfam debe estar abierto y preparado ante posibles oportunidades y peticiones de evaluación, especialmente por parte de las organizaciones y comunidades con las que colaboramos.

5. Con el objetivo de asegurarnos de que rendimos cuentas por los recursos que nos han sido confiados, desde Oxfam nos comprometemos a cumplir rigurosamente la siguiente secuencia de evaluación:
 - Para todos aquellos programas de una duración de 5 años o más, Oxfam llevará a cabo una evaluación intermedia y una evaluación externa⁴ al finalizar el programa.
 - Si no existen requisitos específicos de evaluación fijados por los donantes, aquellos proyectos cuyo presupuesto sea superior a los 200.000 euros y tengan una duración de entre uno y tres años estarán sujetos a, al menos, una evaluación. El tipo de evaluación (intermedia o final) será determinado por su propósito.

⁴ Oxfam ha acordado que las evaluaciones externas pueden ser realizadas por personal evaluador externo a Oxfam o por personal de Oxfam que no pertenezca al afiliado implementador. Los equipos de liderazgo de país decidirán qué modalidad se ajusta mejor a la situación en función de las necesidades de evaluación, los requisitos de los donantes y la eficiencia económica. Además, Oxfam considera que, si existen limitaciones económicas, las evaluaciones internas son una alternativa aceptable siempre y cuando los equipos de evaluación estén formados por personal del afiliado ajeno al equipo que lleva a cabo la intervención. En todos los casos se seguirán los procesos de selección del personal evaluador pertinentes.

- Los proyectos con una duración superior a los tres años (y con el mismo umbral presupuestario) estarán sujetos a una evaluación intermedia y a otra final externa.

Por último, desde Oxfam animamos a los equipos a evaluar todos los programas y proyectos en los que exista un importante potencial de aprendizaje, ampliación o maximización, sin importar cuál sea su duración o presupuesto y, especialmente, si se trata de iniciativas destacadas, complejas, innovadoras o de naturaleza arriesgada.

Las pautas operativas para la puesta en práctica de esta política se encuentran disponibles en un documento independiente.

6. En el caso de las evaluaciones finales, el proceso debe incluir un análisis de:
 - el progreso hacia los resultados o el impacto del programa o proyecto (*impacto*);
 - los motivos por los que se han alcanzado (o no) los objetivos fijados (*eficacia*). Por ejemplo, si un programa no está alcanzando sus objetivos, se ha de analizar si el problema reside en la teoría del cambio o en dificultades encontradas en la implementación (teniendo en cuenta, también, el contexto institucional), y si esto acarrea consecuencias inesperadas, tanto positivas como negativas;
 - si los objetivos están contribuyendo (o no) a que Oxfam lleve a cabo su misión (*eficacia*);
 - la contribución y el valor añadido que Oxfam aporta (*eficacia*);
 - el grado en que la intervención se ajusta a las políticas y prioridades de las personas y comunidades a las que pretende beneficiar teniendo en cuenta, de forma específica, las experiencias y opiniones de las mujeres y de otros colectivos marginados (*relevancia*);
 - el grado en el que los recursos económicos asignados al proyecto o programa han sido empleados de forma rentable y eficiente (*eficiencia*); y
 - condiciones y opciones de salida, incremento de la intervención, traspaso u otros tipos de transición (*sostenibilidad*).

La amplitud y profundidad de la evaluación (incluida la elección de los criterios a tener en cuenta en el diseño) han de ser proporcionales al tamaño y valor estratégico del programa y, por tanto, dependerán de sus objetivos, así como de los recursos disponibles.

7. Los procesos de evaluación de Oxfam (desde los términos de referencia al proceso de recopilación de información, el desarrollo y la presentación de los hallazgos) deben reflejar nuestros valores, entre ellos la importancia de la participación de agentes primarios de cambio o de la transformación de las relaciones de género y de poder desiguales.
8. Todas las evaluaciones deben realizarse de acuerdo con los más altos estándares éticos y profesionales adoptados por numerosas asociaciones de evaluación⁵. Desde Oxfam nos comprometemos a asegurar que las personas que participen en los procesos de evaluación estén bien informadas de los propósitos de las evaluaciones y de cómo se utilizarán sus contribuciones.

Con el objetivo de mejorar la calidad de nuestras evaluaciones, desde Oxfam haremos especial hincapié en el desarrollo de unos términos de referencia claros y de unos procesos de selección

⁵ Varias organizaciones, entre ellas American Evaluation Association, African Evaluation Association, Australasian Evaluation Society, Canadian Evaluation Association, European Evaluation Society, UK Evaluation Society, OECD-DAC Evaluation Network y ALNAP, han establecido y promueven activamente una serie de estándares para la evaluación. Actualmente, los estándares de profesionalidad están evolucionando. Mediante una participación continuada en las asociaciones adecuadas, el personal de Oxfam fomentará el intercambio de buenas prácticas.

del personal evaluador adecuados y transparentes⁶; en la coherencia entre el diseño de la evaluación y la recopilación de datos; en la claridad del informe final; en la preparación de una respuesta de la directiva; y en la distribución y uso de los resultados de la evaluación. Para garantizar el control de la calidad, a lo largo de todo el proceso se podrá solicitar apoyo técnico al Secretariado y/o al personal de seguimiento, evaluación y aprendizaje de los afiliados de Oxfam, especialmente para aquellas evaluaciones solicitadas por los distintos patronatos o los directores y directoras ejecutivos de Oxfam o de sus afiliados.

9. Las evaluaciones pueden ser formativas o estar enfocadas a los resultados o al impacto a largo plazo; retrospectivas o de desarrollo; exhaustivas o centradas en áreas que presentan una preocupación o un potencial específico. En todos los casos, las evaluaciones deben estar correctamente enfocadas y ser fehacientes, estratégicas y rentables. Los procesos de evaluación y los resultados deben recogerse en un informe final que debe ir acompañado de un resumen ejecutivo en el que se expongan claramente los principales hallazgos. En ambos documentos, las conclusiones deben ser presentadas de tal forma que puedan ser comprendidas fácilmente (deberán traducirse si es necesario), asimiladas y llevadas a la práctica adecuadamente.
10. La persona responsable de gestionar la evaluación debe revisar y asegurar la calidad del proceso y de los productos de la evaluación y determinar si se ha cumplido con los términos de referencia, así como con los estándares éticos y profesionales mencionados anteriormente. Los hallazgos (incluidas las recomendaciones) serán compartidos y analizados con los principales actores implicados. Como mínimo, la calidad del informe deberá ser evaluada de acuerdo con su validez, fiabilidad y utilidad.
11. Todos los informes de evaluación deberán ir acompañados de una respuesta de la directiva en la que se informe del análisis minucioso de los hallazgos y de las recomendaciones extraídas de la evaluación y de acciones detalladas a realizar en respuesta a estos, y que brinde la oportunidad de comentar sobre la utilidad del proceso de evaluación y del informe final. La persona responsable de gestionar la evaluación tiene la responsabilidad de redactar dicha respuesta dentro de un breve, pero razonable, periodo de tiempo tras la finalización del documento de evaluación u otros productos.

Transparencia

12. Para garantizar la transparencia, Oxfam publicará de forma rutinaria los resúmenes ejecutivos y las respuestas de la directiva de todas las evaluaciones de sus programas y proyectos en www.oxfam.org y/o las páginas web de sus afiliados. Asimismo, también se publicarán en dichas páginas web los informes completos de todas las evaluaciones finales de los programas y proyectos a menos que esto suponga riesgos o repercusiones inaceptables para el personal, las organizaciones socias o el programa en sí mismo.

Aprendiendo de la diversidad de la experiencia de los afiliados

Es esencial compartir y debatir de forma rutinaria tanto las prácticas como los resultados de las evaluaciones para conseguir una rendición de cuentas mutua dentro de la Confederación, así como para acelerar el aprendizaje tanto para Oxfam como para las organizaciones y las personas con las que trabajamos. Para ello:

⁶ Deben existir procesos claros tanto si el personal evaluador es externo a Oxfam o al afiliado, como si se trata de personal del afiliado (pero ajeno al equipo que lleva a cabo la intervención).

13. Cada dos años, en Oxfam realizaremos una meta-revisión⁷ de las evaluaciones clave (tanto externas como internas, y meta-evaluaciones⁸ inclusive) completadas durante esos dos años. A partir de ésta se elaborará un documento consolidado que se compartirá para su discusión con el Equipo Global y el/la directora/a ejecutivo/a de Oxfam Internacional (o sus equivalentes en los afiliados). Este documento se publicará en la plataforma digital de la Confederación junto con los puntos de acción acordados en el debate en el Equipo Global y/o los directores y directoras ejecutivos de Oxfam. En los años en los que no se produzcan estas meta-revisiones, se promoverá la circulación de las evaluaciones y/o de otros documentos de aprendizaje a los equipos pertinentes.
14. Todos los afiliados deberán publicar sus evaluaciones completas en la plataforma digital de Oxfam, siendo ésta un canal a partir del cual las inversiones en procesos de evaluación de Oxfam contribuirán al aprendizaje generalizado sobre las prioridades programáticas de Oxfam.
15. Oxfam colabora con organizaciones del ámbito humanitario, del desarrollo, de campaña y de evaluación y hará un especial esfuerzo para publicar los resultados obtenidos en publicaciones profesionales y del sector, y presentarlos en conferencias y talleres.

Seguimiento y evaluación de esta política

16. Con el apoyo del personal MEL de los afiliados, el/la coordinador/a MEL de Oxfam Internacional llevará a cabo el seguimiento de la puesta en práctica de esta política desde la fecha en que ésta sea aprobada por el Patronato.
17. En el plazo de dos años se analizará la percepción de los usuarios de esta política en cuanto a claridad y utilidad, a fin de actualizarla y mejorarla.

⁷ En este contexto, una meta-revisión consiste en un resumen en el que se sintetizan las lecciones aprendidas clave y se identifican las fortalezas o retos sistémicos o recurrentes que merecen especial atención.

⁸ Una meta-evaluación es un análisis de los documentos de evaluación para valorar su calidad.

Anexo: Política de Evaluación Humanitaria

Debido a la naturaleza breve de las intervenciones humanitarias, al elevado grado de rotación del personal y al hecho de que incluso los programas de seis meses de duración casi siempre cuentan con presupuestos superiores a los 200.000 euros, se considera necesario elaborar un anexo con requisitos específicos para los programas humanitarios. Además, la cronología de evaluación no se adecua a programas de respuesta a emergencias de rápido o lento desarrollo, ya que estos varían entre un mes y 18 meses de duración, tras lo cual se convierten en programas "crónicos" que, a pesar de tener un componente humanitario, podrían seguir la política general. Los estándares mínimos de Oxfam para programas humanitarios ya incluyen detalles sobre los procesos de evaluación, como las evaluaciones en tiempo real y las evaluaciones finales de proyecto o programa. Estos estándares deben ser considerados parte de la política de evaluación.

Nota: Esta política afecta a programas con uno o más proyectos de apoyo.

Categorización (de acuerdo con el *Dossier humanitario de Oxfam*)

Categoría 1 – Crisis regional o que afecta a varios países. Impacto muy elevado en la población con más de 2.000.000 de personas damnificadas. 50% de las personas afectadas pertenece a grupos vulnerables.

Marco presupuestario: El presupuesto siempre será de más de un millón de euros y la duración del programa de más de 12 meses.

Categoría 2 – Crisis en un solo país (o zona geográfica afectada limitada). Impacto alto o moderado en la población con entre 200.000 y 2.000.000 de personas damnificadas. Aproximadamente el 35% de las personas afectadas pertenece a grupos vulnerables⁹.

Marco presupuestario: El presupuesto siempre será de más de un millón de euros, pero la duración del programa no será, necesariamente, superior a 12 meses.

Categoría 3 – Crisis localizada y de pequeña escala. Menos de 200.000 personas afectadas.

Marco presupuestario: El presupuesto puede ser mayor de un millón de euros o no, pero el programa casi siempre tendrá una duración de entre 6 y 12 meses.

1. Evaluaciones en tiempo real (RTE)

En todas las emergencias de rápido desarrollo (de categoría 2 y 1) se debe realizar una RTE, aproximadamente, en torno a las seis u ocho semanas tras el inicio del desastre o del comienzo de la respuesta (en el caso de ser distinto). En las emergencias de lento desarrollo (de categoría 2 y 1) se deberá llevar a cabo una RTE en torno a las diez o doce semanas tras el inicio de la respuesta. Para emergencias de categoría 3, se considerará buena práctica que el personal (externo al programa) lleve a cabo en un plazo de seis semanas una *RTE-lite* o una RTE con puntos de referencia seleccionados. El producto principal será un plan de gestión.

En los estándares mínimos se detalla cómo llevar a cabo esto, así como los puntos de referencia a utilizar. También se realizará un taller de reflexión cuyo resultado principal será un plan de acción que incluya los nombres de los participantes en las distintas actividades a realizar, así como un mecanismo del Equipo de Liderazgo de País para garantizar que esto se lleve a cabo. Todos los informes de las RTE deben ser publicados en la plataforma digital de Oxfam (a menos que haya problemas de seguridad) en un plazo de seis semanas tras su finalización y aprobación por el Equipo

⁹ Dossier humanitario de Oxfam

de Liderazgo de País. Los informes de RTE se consideran documentos internos y, por tanto, no se publicarán en páginas web externas.

2. Evaluación final / de impacto / de resultado

Todos los programas de respuesta a emergencias de categoría 1 y 2 deben contar con personal dedicado a labores de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL, por sus siglas en inglés), así como con una asignación del 5% del presupuesto a estas tareas. En el caso de emergencias de categoría 3, habrá un punto focal para cuestiones MEAL y se dedicará una parte proporcional del presupuesto total.

Si no existen requisitos fijados por los donantes¹⁰, para los programas de menos de un año se debe llevar a cabo una "auto-evaluación tras la acción" (conjunta o por afiliado). Ésta debería llevarse a cabo en los dos últimos meses del programa.

Comúnmente se utilizarán los criterios humanitarios del DAC¹¹ de la OCDE ajustados.

Si no existen requisitos fijados por los donantes, para los programas de más de un año de duración se debe llevar a cabo una evaluación de resultado o de impacto¹² (preferiblemente de forma conjunta o por afiliado). En los programas a largo plazo (especialmente si son de dos años o más), la evaluación intermedia al finalizar el primer año debería ir seguida de una evaluación final que se desarrollará durante los dos últimos meses del programa para así aprovechar las lecciones aprendidas.

En las respuestas a emergencias de categoría 3 en las que no existan requisitos de evaluación de los donantes, se deberá llevar a cabo una "auto-evaluación tras la acción" del programa¹³ con la colaboración de las organizaciones socias.

En todos los programas se realizará un evento de aprendizaje antes de pasar a la fase de recuperación (que incluirá una consulta a la población afectada). Las lecciones aprendidas a partir de la primera fase deberán ser incorporadas a la planificación de programa de la siguiente fase.

¹⁰ Los donantes de los distintos afiliados pueden tener distintas políticas de evaluación que deberán ser respetadas.

¹¹ DAC: Siglas en inglés del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE.

¹² Impacto: cambio positivo, significativo y sostenido, tanto a nivel material como social, en las poblaciones afectadas.

¹³ Una evaluación (que incluya visitas de campo) liderada por un/a facilitador/a que ayude al equipo a valorar de forma crítica su programa, así como a identificar lecciones aprendidas.