

**Términos de referencia**  
**Evaluación del proyecto “Educación en el riesgo de Minas (ERM) y Asistencia a**  
**Victimas en los departamentos de Cauca, Chocó, Nariño y la región de La Mojana**  
**/Sur de Bolívar”**

## **1. Motivo, propósito y objetivos de la evaluación**

### **1.1. Motivo de la evaluación.**

El aprendizaje que surge de la experiencia, es decir, lo que se aprende a partir de la implementación de proyectos en diferentes contextos y con diversos actores es una de las herramientas más valiosas con las que cuentan las organizaciones que promueven el desarrollo y los derechos humanos. Para Unicef es de vital importancia que los proyectos y programas que apoya como parte de sus esfuerzos para promover y proteger los derechos de la niñez, sean evaluados, para así determinar si han cumplido con sus objetivos; si han tenido un impacto sustancial sobre las personas y si los resultados alcanzados son sostenibles en el tiempo<sup>1</sup>. También se busca que las evaluaciones identifiquen las buenas prácticas, los errores cometidos y las lecciones aprendidas a través de cada intervención. Con esto, se buscaría integrar a nuestra cooperación en Colombia, el conocimiento adquirido no sólo por parte de nuestros funcionarios, sino de todos los actores involucrados en los proyectos, incluidas las comunidades, las familias y los niños y las niñas que participan en el mismo.

Considerando lo anterior, el convenio 020/2007 celebrado entre UNICEF y la campaña colombiana contra minas (CCCM), establece la necesidad de realizar una evaluación de los resultados, lecciones aprendidas, buenas practicas identificadas y otros elementos referentes al ámbito operacional del proyecto durante la primera fase del proyecto, para que de esta manera los beneficiarios, donantes y cooperantes tengan herramientas para ajustar la segunda fase del mismo y para contribuir a la construcción futura de acciones de AICMA en el país, a través de lecciones aprendidas y ajustes hechos de acuerdo a las mismas.

### **1.2. Objetivo general de la evaluación.**

El objetivo general de esta evaluación es identificar la información que podría servir de guía para fortalecer el proyecto, mediante el análisis crítico de las actividades realizadas y los resultados alcanzados, de tal manera que permita rediseñar las actividades. Como propósito secundario se tiene la contribución al fortalecimiento de metodologías y procedimientos utilizados a nivel comunitario hacia procesos estructurados creados a nivel nacional por la entidad reguladora (PAICMA) que orienten a otros actores de la AICMA en el país.

---

<sup>1</sup> Para más información sobre el rol de la evaluación en Unicef, ver apartes relevantes del manual de programación de Unicef, así como el documento “IMAS Mine Risk Education, Best Practice Guidebook 8”.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se considerarán los ajustes al proyecto, incluyendo los cambios sugeridos por la evaluación y se presentarán a los donantes y beneficiarios los resultados alcanzados.

### **1.3. Objetivos específicos de la evaluación.**

- Determinar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, la sostenibilidad e identificar posibles factores de impacto del proyecto, mediante el análisis de la lógica de intervención y los resultados alcanzados durante la primera fase<sup>2</sup>.
- Sugerir un conjunto de indicadores útiles para monitorear el alcance de las actividades realizadas y determinar el logro de resultados, durante a segunda fase del proyecto
- Reconocer buenas prácticas y lecciones aprendidas en la planeación y ejecución del proyecto.

## **2. Alcance de la evaluación**

### **2.1 Objetivos Generales del proyecto a evaluar:**

El proyecto a evaluar establece en sus objetivos generales “Desarrollar e implementar en 17 municipios priorizados de los departamentos de Cauca, Chocó, Nariño y la región de La Mojana y el sur de Bolívar, estrategias con base comunitaria en Educación para la Reducción y Prevención de Accidentes por Minas Antipersonal y Munición sin Explotar, así como de acompañamiento y asesoría a los sobrevivientes de accidentes por MAP y MUSE”

Así mismo, espera lograr dos objetivos específicos, a saber:

- Promover una cultura de auto cuidado y de prevención, por medio de la adopción de conocimientos, actitudes y prácticas seguras por parte de las comunidades en riesgo de MAP, AEI y MUSE (Afro colombiana, Indígena y Campesina) en las veredas de los 17 municipios priorizados del proyecto en los departamentos de Cauca, Chocó, Nariño y la región de La Mojana y Sur de Bolívar
- Fortalecer la capacidad local de planeación e implementación de proyectos de Educación del Riesgo de Minas (ERM) y Asistencia a Víctimas a través de la capacitación de instituciones y entidades locales en 17 municipios de tres departamentos priorizados y las regiones de la Mojana y Sur de Bolívar.

---

<sup>2</sup> Se reconoce que aún no ha transcurrido el tiempo necesario para medir impacto, pero se quiere hacer una aproximación a este tema, examinando cómo se ha visto afectada la vida de los beneficiarios a partir de la intervención.

## **2.2 Población beneficiaria:**

El proyecto esta enfocado a las comunidades rurales de las zonas de conflicto (campesinos, indígenas y afro colombianos) en 17 municipios y 34 veredas de los departamentos de Bolívar, Cauca, Chocó y Nariño (Ver Anexo 1). Se pretende trabajar con mujeres, hombres y niños empleando metodologías apropiadas a las características culturales de cada comunidad para poder lograr los objetivos planteados anteriormente. Se pretende beneficiar directamente a aproximadamente 80,000 personas durante el lapso del proyecto. Esto constituirá una base de trabajo valioso con la comunidad que continuará beneficiando a más personas después de los 6 meses iniciales.

## **2.3 Duración del proyecto:**

10 meses (Febrero 2007 hasta febrero 2008)

## **2.4 Valor total del proyecto:**

USD \$390.000 (Trescientos noventa mil dólares)

## **2.5 Dirección/Financiación:**

La agencia española de Cooperación Internacional (AECI), donó los recursos para la ejecución del convenio entre la CCCM y UNICEF, mediante el cual UNICEF dirige el proyecto que es ejecutado por la CCCM.

## **3. Criterios de la evaluación**

La evaluación seguirá los siguientes criterios o preguntas como elementos de análisis para el logro del objetivo propuesto. La evaluación deberá establecer para cada una de las preguntas clave y de otras preguntas que se hagan relevantes durante la evaluación, una descripción del estado actual, así como una sugerencia sobre su relevancia en el contexto del proyecto y un o unos indicador SMART para monitorear el avance de las actividades del proyecto en este sentido.

### **3.1 Pertinencia/relevancia del proyecto de ERM:**

- ¿De acuerdo a los análisis de fuentes primarias y secundarias, es necesario realizar un proyecto de ERM en las áreas seleccionadas, en contraste con otras zonas no priorizadas u otras temáticas con relevancia en el contexto de las veredas intervenidas por el proyecto?
- ¿Tienen los facilitadores un entendimiento claro o conocimiento de las conductas de riesgo asumidas en una comunidad en particular?
- ¿La comunidad percibe de manera clara los mensajes de prevención transmitidos en las actividades de ERM de tal manera que se esperen cambios en sus prácticas con respecto a actividades riesgosas. (ej, buscar madera, chatarra, etc.)?
- ¿Son los mensajes de prevención adecuados al contexto de la comunidad?

- ¿Se revisó en la fase de planeación del proyecto el tipo de amenaza más relevante en la zona (ej. munición sin explotar, mina antipersona) y la orientación de las actividades de ERM hacia esta problemática específica?
- ¿Se incluyeron las opiniones y experiencias de la comunidad, de tal manera que estas fueran incorporadas en el diseño del proyecto, así como la diversidad, en cuanto a la pertenencia étnica, edad (haciendo énfasis en las niñas, niñas y adolescentes) y género?
- ¿Las comunidades en donde se desarrollan las actividades de ERM reportan las zonas peligrosas a los facilitadores, coordinadores u otras organizaciones relevantes de acción contra minas? ¿Cuál es el paso que sigue después de que las comunidades reportan las zonas peligrosas?

### **3.2 Eficiencia del proyecto de ERM**

- Los recursos invertidos (financieros y no financieros) están asignados con claridad así como las responsabilidades para la ejecución de las actividades en los ámbitos nacional, departamental y veredal del proyecto,
- ¿Quiénes son los responsables de la gestión de los recursos en términos que estos sean ejecutados en el momento y montos adecuados?.
- ¿Existe un sistema de monitoreo de los recursos y en dado caso, este es preciso para realizar seguimiento de la utilización de los recursos?
- ¿Cuál es el costo por persona capacitada en ERM?
- ¿Cómo se desempeña este costo en comparación a otras maneras alternativas de realizar las actividades de ERM, teniendo en cuenta programas similares de ERM realizados por diferentes organizaciones?

### **3.3 Eficacia del proyecto de ERM**

- ¿El proyecto discrimina entre efectos, resultados, productos y actividades y presenta herramientas para el monitoreo de los mismos, es decir está basado en resultados?.
- ¿Se identificaron durante el proyecto algunas actividades que requerían ajustes y estos ajustes se realizaron? ¿Se realizaron todas las actividades previstas en el tiempo estipulado?
- ¿Quién identificó las actividades que requerían ajustes? ¿Quién realizó los ajustes a las actividades que los requerían?
- ¿En general, la gestión de los anteriores ajustes se dio de arriba hacia abajo o viceversa, es decir, de los facilitadores hacia la coordinación del proyecto o lo contrario?
- ¿Los elementos comunicativos y pedagógicos utilizados para las capacitaciones en ERM (como el “manual de apoyo a la comunidad” y la “ruta crítica”) fueron entendidos por todos los participantes? Se considero que algunos participante podían ser analfabetas? Que se hizo al respecto para ajustar los elementos comunicacionales y / o pedagógicos?
- ¿Los mensajes fueron retenidos de una manera integra? Cual es el nivel de retención de los mensajes? Que mensajes claves fueron retenidos y cuales olvidados?

- La población focalizada recibió la capacitación en ERM? Se sustituyó población inicialmente focalizada? Por qué y cuáles fueron los criterios de esta sustitución? Toda la población focalizada recibió las capacitaciones planeadas?
- ¿Existen otras actividades de ERM en las mismas zonas por parte de otras organizaciones? En caso afirmativo, este proyecto complementa, sustituye o duplica estas actividades?
- ¿Cómo se coordina el proyecto con las autoridades de acción contra minas a nivel local? Departamental? Nacional? ¿Quién realiza la coordinación del proyecto con las autoridades en los diferentes niveles?

### **3.4 Sostenibilidad del proyecto de ERM**

- ¿El conocimiento, experiencia, recursos y redes locales fueron utilizados e incorporados de manera efectiva por los coordinadores, facilitadores y beneficiarios? ¿Cuál fue el uso dado a la información entregada a la población objetivo?
- ¿A nivel departamental y municipal se han fortalecido o creado organizaciones, redes o instituciones que continúen los procesos de ERM, o se han capacitado las organizaciones locales en ERM? ¿Cuáles son? ¿Están identificadas las que requieren fortalecimiento?
- ¿Existen otras organizaciones que realicen acciones de ERM a nivel local (ej. Se incluye ERM dentro del currículo escolar, o en los programas de prevención de las IPS u ONG's) Estas acciones son efectivas? ¿Existen otras que pudieran incluir el tema en el futuro?
- ¿La organización ejecutora (CCCM) cuenta con las capacidades gerenciales, financieras y técnicas para ejecutar el proyecto?
- ¿Los mensajes e imágenes positivos ayudan activamente a que la gente sea segura?, ¿El programa apoya o discrimina algún grupo en particular?
- Teniendo en cuenta la necesidad de una acción continua y a largo plazo en los temas de acción contra minas en Colombia, ¿qué actividades se realizan para garantizar su sostenibilidad?
- ¿De qué manera se fomenta la participación genuina de las poblaciones afectadas por las minas? ¿Es esta participación un factor positivo para la sostenibilidad?
- ¿La comunidad puede asumir la responsabilidad de mantener los marcadores y señales de peligro, etc.? ¿Qué apoyo externo se requiere?

### **4. Productos esperados de la evaluación**

- Un informe de evaluación en medio impreso (2 copias) y magnético. El informe final se debe ceñir a las recomendaciones incluidas en el documento “*Normas de evaluación de Informes*” que se encuentra adjunto en el anexo 2. El informe final no debe superar 30 pgs en font 11 (excluyendo anexos).
- El informe final debe incluir un resumen ejecutivo de la evaluación en el que se suministra una visión global del informe. El resumen ejecutivo debe constar de:
  - Una breve descripción de la intervención que está siendo evaluada

- El contexto, la situación actual y una descripción de la intervención en relación con otros asuntos vinculados
  - El propósito de la evaluación
  - Los objetivos específicos de la evaluación
  - El público objetivo del informe
  - Una breve descripción de la metodología, incluyendo la razón fundamental para haberla seleccionado, las fuentes de datos utilizadas, los métodos de recolección y análisis de datos empleados y las principales restricciones relacionadas con la metodología
  - Los hallazgos y conclusiones más importantes
  - Las principales recomendaciones
- La información y datos recolectados en el marco de la evaluación deben ir como anexo del informe de evaluación.
  - Una presentación en Power Point con los resultados de la evaluación
  - En caso de que en las visitas a terreno se tomen fotos o se hagan grabaciones de audio o video (previa autorización de las partes involucradas), se deberá entregar el registro fotográfico/video/audio junto con el informe final.
  - Presentación de resultados ante Comité del convenio.

## **5. Metodología**

La evaluación se realizará por medio de entrevistas a funcionarios locales y nacionales de UNICEF y CCCM, establecimientos de grupos focales, entrevistas con coordinadores departamentales, nacionales y facilitadores locales, y encuestas a una muestra representativa de beneficiarios. La evaluación desarrollará la metodología y los instrumentos para obtener los resultados esperados, incluyendo encuestas, entrevistas a pequeños grupos, cuestionarios, visitas a hogares, discusiones con personas claves a nivel local y departamental y otros.

## **6. Fuentes de información a consultar**

Para el fin de la evaluación es posible utilizar fuentes primarias tales como miembros del equipo técnico del proyecto, autoridades locales, coordinadores regionales, facilitadores y personas capacitadas incluyendo a niñas y niños capacitados en prevención de accidentes con MAP / MUSE. A su vez, también se podrán utilizar fuentes secundarias y reportes oficiales. El informe final debe incluir listados de entrevistados y documentos consultados, y medios de verificación de la información siempre que esto no entre en conflicto con el derecho a la privacidad y confidencialidad de los participantes.

## **7. Ética de la evaluación**

La evaluación debe tener en cuenta el género, creencias, maneras y costumbres de todos los actores y se llevará a cabo con integridad y honradez. Se protegen los derechos y el bienestar de los participantes en la evaluación. El anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales deberán estar protegidos cuando son solicitados o establecidos por ley.

## **8. Calidad**

El informe visibilizará los comentarios de los actores participantes tanto durante el proceso de evaluación como posterior a la presentación de resultados. Así mismo en la propuesta se debe especificar el control de calidad durante todo el proceso de evaluación.

## **9. Listado de documentos relevantes:**

- Convenio 020/2007 Entre CCA y UNICEF y anexos.
- Serie de Guías de Mejores Prácticas para programas y proyectos de ERM.
- “*Normas de UNICEF para los informes de evaluación*” (se adjunta los apartes relevantes en el anexo 2)

### 10. Cronograma de la evaluación

Actividad/ Mes y semana	Jun 1	Jun 2	Jun 3	Jun 4	Jul 1	Jul 2	Jul 3	Jul 4	Ago 1	Ago 2	Ago 3	Ago 4	Sep 1	Sep 2	Sep 3	Sep 4	Oct 1
1. Preparación de los TORs																	
2. Concurso y contratación del consultor/ equipo de evaluadores	x	x	x														
3. Reuniones iniciales de Unicef con el evaluador para discutir TORs, familiarizarse con el proyecto, discutir asuntos administrativos, financieros, logísticos.				x													
4. Ajuste de cronograma y preparación del “mapa o ruta de trabajo” por parte del consultor (especificar la cobertura de trabajo en campo y de beneficiarios entrevistados, esquema de viajes concertado con las organizaciones/ comunidades, entrevistas a desarrollar en Bogota, etc.)					x												
5. Análisis de información existente y definición de información a ser recolectada y preparación de los instrumentos de recolección de información (esto debe ser acordado con Unicef)					x	x											
6. Trabajo de campo en Bolívar							x										
7. Trabajo de campo en Chocó								x									
8. Trabajo de campo en Cauca									x								
9. Trabajo de campo en Nariño										x							



<b>Actividad/ Mes y semana</b>	Jun 1	Jun 2	Jun 3	Jun 4	Jul 1	Jul 2	Jul 3	Jul 4	Ago 1	Ago 2	Ago 3	Ago 4	Sep 1	Sep 2	Sep 3	Sep 4	Oct 1
10. Entrevistas en Bogotá a instituciones que hacen parte del proyecto											X						
11. Redacción de Informe de Evaluación												X	X				
12. Envío de informe borrador a Unicef y CCCM, revisión por parte de las dos organizaciones														X			
13. Presentación de borrador de informe en Bogotá, con participación de stakeholders															X		
14. Ajustes, incorporación de comentarios y sugerencias recibidas por parte de Unicef y CCCM																X	
15. Presentación del informe final. Este debe ser en formato Word y debe estar acompañado de una presentación en Power Point, un resumen ejecutivo y un resumen de 2 pgs.																	X

## 11. Presupuesto

CONCEPTO	COSTO pesos m/c
Honorarios	23,400,000
Tiquetes aéreos	3,000,000
Transporte Terrestre	1,200,000
Viáticos	2,300,000
Papelería, fotos, grabaciones, fotocopias y otros	400,000
Imprevistos 2,5%	350,000
TOTAL	30,650,000

## 12. Logística

- El consultor utilizará sus propios recursos (computador, impresora, papelería) para la elaboración de la evaluación.
- Los viajes necesarios para realizar la evaluación, estarán a cargo del consultor seleccionado. UNICEF proveerá el contacto con los coordinadores regionales con el fin de lograr el acompañamiento al equipo evaluador.
- Los aspectos relacionados con la programación de los viajes, las reservas de tiquetes aéreos, las reservas de hoteles, el transporte terrestre, etc. deben ser coordinados con Bertha Lucia Montoya y/o Isabel Cristina Montealegre del área de acción humanitaria de Unicef. Es necesario averiguar con anticipación si se requiere de un “security clearance” para realizar los viajes.
- Unicef no reembolsará dinero adicional al pactado en éstos términos de referencia. Se entiende que los \$30.65 millones cubren la totalidad de gastos en que debe incurrir el consultor, incluyendo viajes, desplazamientos en Bogotá, uso de equipos, papelería, impuestos y otros bienes y servicios. Para la duración de la consultoría y durante los viajes, el consultor será responsable de asumir cualquier gasto de tipo médico. En caso de ser necesario un gasto adicional, se deberá solicitar la aprobación oficial por parte de Sharon Ball en Unicef antes de incurrir en el mismo.
- Unicef convocará y financiará la reunión para la presentación del informe de evaluación, así como la publicación y distribución del informe final.

## 12. Manejo de la información

- La información recolectada para la elaboración de esta evaluación, así como las fotografías, videos, entrevistas; el informe final de evaluación, la presentación en Power Point, entre otros, son de propiedad de Unicef y la CCCM.

- El consultor se debe comprometer a mantener la confidencialidad de toda información relacionada con el proyecto, incluyendo la que es recolectada a través de entrevistas, videos y otros medios.

### **13. Supervisión**

- La supervisión del consultor estará a cargo de la especialista de Minas en Unicef. La especialista del área de Monitoreo y Evaluación estará disponible para consultas técnicas y emitirá su concepto como requisito para aprobar los pagos del consultor.

### **14. Forma de pago**

- A la firma del contrato se entregará el 25% del valor total del mismo. A la entrega del primer informe se entregará el 30% y a la fecha del informe final se cancelará el 45% restante.

### **16. Perfil de el/la consultor(a)**

La persona que aspire a esta consultoría deberá tener

- (i) Conocimientos sobre evaluación y metodologías para la evaluación;
- (ii) Comprensión del contexto:
  - coyuntura del país y el funcionamiento del Estado Colombiano;
  - la legislación y las políticas públicas en torno a la problemática de las minas antipersonales;
  - la naturaleza y funcionamiento de la cooperación internacional y las organizaciones no gubernamentales que trabajan en Colombia;
  - los derechos humanos y de la niñez y el desarrollo social.
- (iii) Capacidad de análisis y para la emisión de juicios
- (iv) Habilidades para la negociación y el diálogo respetuoso con las contrapartes y con las víctimas de minas
- (v) Capacidad en el manejo y la interpretación de estadísticas
- (vi) Habilidades de comunicación
- (vii) Incorpora valores éticos en su trabajo.

### **15. Requisitos para la contratación**

- Es indispensable estar afiliado a una EPS y traer la fotocopia del último recibo de pago y la fotocopia de la cédula. También es necesario presentar un certificado médico donde conste que la persona está apta para trabajar y diligenciar algunos formatos de Unicef.

## Anexo 1

### DEPARTAMENTOS, REGIONES, MUNICIPIOS Y VEREDAS BENEFICIARIOS DEL PROYECTO:

DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	VEREDA
CAUCA	San Sebastian	Tambo
		Paraíso
	El Tambo	La Paloma
		La Paz
	La Sierra	Los Robles
		San Pedro
	La Vega	San Miguel
		Resguardo Pancitará
	Puracé	Santa Leticia y San José
NARIÑO	Cumbitara	El Caucho
		El Desierto
	Policarpa	Madrigal
		Ejido
	Los Andes - Sotomayor	Pando
		La planada
		Quebrada Honda
		Carrizal

		La Planada	
	Ricaurte	Alto Cartagena - Santa Clara	
		Cualquer Integrado (Resguardo)	Cualquer Viejo
			Alto Cartagena
			Ricaurte
<b>CHOCÓ</b>	Istmina	Unión Waunan - "Unión Chocó"	
		Paitó	
	Bagadó	Samper	
		San Marino	
	Carmen de Atrato	El Siete (7)	
		Guaduas	
	Lloró	La Vuelta	
		Boraudó	
<b>SUR DE BOLÍVAR / LA MOJANA</b>	Tiquisio	Mina Seca	
		Agua Fría	
		El Polvillo	
	Montecristo	Corregimiento Pueblo Lindo	
		Corregimiento San Mateo	
	San Jacinto del Cauca	Galindo	

		La raya
	Majagual	Corregimiento Tomala
		Vereda San Roque

## **Anexo 2**

### **Apartes del documento “Normas de UNICEF para los informes de evaluación”**

#### **Oficina de Evaluación**

**Sede de UNICEF en Nueva York**

**Septiembre de 2004**

Las Normas de UNICEF para la Evaluación de Informes han sido creadas como una herramienta transparente para evaluar la calidad de los informes de evaluación. Esta introducción brinda un repaso de por qué y cómo se desarrollaron las normas y cómo se utilizan. La mayor parte de este documento describe qué se está evaluando, por qué es importante y cómo se aplican cada una de las 22 normas.

La intención es que las normas sean útiles tanto para UNICEF como para los asociados en el manejo de la evaluación de los programas. Estas normas fueron tomadas de una extensa gama de referencias de amplia aceptación sobre el diseño y proceso de evaluación y las complementan. También establecen normas de cómo los informes de evaluación tratan los enfoques claves compartidos en el desarrollo y la práctica humanitaria – específicamente la gestión basada en resultados y el enfoque de programación con base en los derechos humanos, ambos de los cuales figuran explícitamente como principios guías de cómo trabaja UNICEF.

#### **Normas para los informes de evaluación**

##### **1. La página del título y las páginas de introducción están completas**

###### **CUÁL es la norma**

La siguiente información debiera estar fácilmente disponible en las primeras páginas del informe:

- Nombre del programa o proyecto que se está evaluando
- Fecha
- País o países del programa o proyecto
- Nombre y organizaciones de los evaluadores
- Nombre y dirección de la organización(es) a las que se les ha solicitado el informe
- Nombre del punto de contacto del personal de UNICEF para la evaluación (alguien que esté involucrado en la evaluación, no alguien responsable de los archivos de la evaluación)
- Contenido

##### **2. Evaluación del Resumen Ejecutivo**

###### **CUÁL es la norma**

Un Resumen Ejecutivo debiera proporcionar un repaso de las partes esenciales de un informe.

Debiera ser muy corto – idealmente de dos a tres páginas – y debiera ser independiente.

El Resumen Ejecutivo debiera incluir:

- Breve descripción del programa o proyecto
- Contexto del programa o proyecto – años de implementación, situación vis-à-vis los resultados del Programa de País de UNICEF y otra programación a la que contribuye (por ejemplo programas nacionales complementarios o de las contrapartes)

- Descripción básica del contexto y propósito de la evaluación – por qué esta evaluación se realiza ahora
- Objetivos de la evaluación
- Breve descripción de la metodología; las características claves incluyen:
  - o Razones por las cuales se escogió la metodología
  - o Fuentes de datos utilizados
  - o Métodos para la recolección y análisis de datos usados
  - o Principales limitaciones
- Hallazgos y conclusiones más importantes
- Áreas de recomendación general

### **3. El programa o proyecto que se evaluará fue descrito con claridad, lo que incluye la lógica del diseño del programa y/o la cadena de resultados esperados.**

#### **CUÁL es la norma**

El usuario no solamente necesita conocer qué hace el programa o proyectos, sino también cómo los diseñadores del programa o proyecto pensaron que este trataría el problema que ellos habían identificado. Se debe escribir la meta general a la que se espera que el programa o proyecto contribuya y cómo se espera que contribuya al mismo. La meta general puede relacionarse con los planes de desarrollo nacional o los Objetivos de Desarrollo para el Milenio, los cuales a su vez pueden estar apoyados por las metas del Plan Estratégico de Mediano Plazo (MTSP), los OBM o Un Mundo Apropiado para los Niños y las Niñas (WFFC) de UNICEF. Es necesario explicar los elementos críticos del contexto nacional o subnacional que le han dado forma al diseño del programa.

Además, es necesario explicar cómo se pretendía implementar el programa si la evaluación encuentra o documenta un cambio en la implementación del programa (cambio intencional o no). Otros elementos importantes son el tamaño del programa o proyecto – lo que incluye el tamaño relativo del programa o proyecto al Programa de País. Como mínimo, la descripción debería incluir el número de participantes o personas alcanzadas por el programa o proyecto. Las cifras presupuestarias son importantes, sin embargo existen ocasiones en las que esta información es difícil de obtener.

### **4. Se describió con claridad el papel y las contribuciones de UNICEF y otras partes interesadas al programa o proyecto.**

#### **CUÁL es la norma**

Describe quién está involucrado, en qué papel y con qué han contribuido al programa o proyecto lo que incluye: recursos financieros, contribuciones en especie (artículos y materiales tales como medicamentos, libros, escritorios, etc.), asistencia técnica, participación, tiempo del personal, capacitación, liderazgo, defensoría y cabildeo. Esto debiera incluir cualquier contribución de las principales partes interesadas, lo que incluye a los niños, niñas y adolescentes. El lector necesita tener una idea de quién está haciendo qué, a fin de que se facilite la comprensión de qué asociados ayudaron a obtener qué resultado.

### **5. El propósito y contexto brindaron una justificación específica para realizar esta evaluación en este momento.**



### **CUÁL es la norma**

El propósito argumenta por qué se hace la evaluación y cómo se usará. No se debe confundir con los objetivos de evaluación – los cuales afirman lo que la evaluación busca lograr. El propósito también se refiere al tiempo de la evaluación en el ciclo del proyecto – al inicio del proyecto, a mitad del proyecto, y después de concluirlo. Algunas veces resulta pertinente relacionar el proyecto con el ciclo del Programa de País, especialmente si la evaluación contribuirá a la Revisión a Mitad del Período (MTR).

El lector básicamente está buscando por qué, por qué no, y cómo se usará la evaluación. La explicación de por qué se hace la evaluación – qué propició la evaluación – no siempre contesta cómo lo usarán las partes interesadas – quién lo va a usar, qué decisiones se tomarán después de haber terminado la evaluación. Por ejemplo, un informe puede afirmar que se realiza una evaluación al final de un programa de cinco años. El lector se pregunta si la evaluación le ayudará al programa en su siguiente ciclo o para determinar cómo pasarle el programa al gobierno o a otra ONG o para lecciones generales aprendidas de programas similares ahora que ha terminado este programa en particular. Las evaluaciones se usan más cuando se planifica para que estas coincidan o son animadas por una decisión que es necesario tomar. Idealmente, también se pretende que un informe de evaluación tenga valor de uso para los asociados y otras partes interesadas.

### **6. La evaluación usó criterios de evaluación estándar de la OCDE/CAD y/o proporcionó una explicación de los criterios y se consideró que no se aplicaban y no se usaron.**

### **CUÁL es la norma**

Los manuales de UNICEF se refieren a los siguientes criterios de evaluación establecidos por la OCDE/DAC:

- Pertinencia
- Eficiencia
- Eficacia
- Impacto
- Sostenibilidad

Y para las evaluaciones de respuesta humanitaria también debieran incluir:

- Cobertura
- Coordinación
- Coherencia
- Protección

No todos los criterios se aplican a todas las evaluaciones. El criterio que se debe utilizar es determinado por los objetivos y el alcance de la evaluación. Las razones para no usar un criterio en particular se debe explicar en el informe.

Se deben identificar las normas de desempeño o normas de referencia. Por ejemplo, las declaraciones que califican los resultados del programa tales como un “rango aceptable” deben tener alguna norma de referencia clara. En aquellos casos en que sea necesario, se

hará referencia a las normas internacionales para la definición de términos de las normas de referencia.

También se deben notar cualesquiera limitaciones que se prevean en la aplicación de los criterios de evaluación. Esto se puede presentar en una discusión más amplia de las preguntas y el alcance de la evaluación; ambas están cubiertas bajo la norma #9.

**7. Los objetivos de la evaluación fueron realistas y se pudieron lograr a la luz de la información que se puede recopilar en el contexto del programa o proyecto. Se definió claramente el alcance de la evaluación.**

**CUÁL es la norma**

Los objetivos de la evaluación debieran deducirse del propósito para la evaluación que fue esbozada anteriormente. Debieran ser claros para todos los individuos o grupos involucrados en la evaluación. Idealmente, debieran ser SMART - Específicos, Medibles, Alcanzables, Pertinentes y con Límite de tiempo.

El alcance determina las fronteras de la evaluación, ajustando los objetivos y los criterios de evaluación a una situación dada. También debiera hacer que la cobertura de la evaluación sea explícita (período de tiempo, fase en la implementación, área geográfica, y las dimensiones de la red de actores que están siendo examinados, como por ejemplo, una única organización o todas las partes interesadas). Los límites de la evaluación también se debieran reconocer dentro del alcance.

Las evaluaciones también pueden estar orientadas por las preguntas de la evaluación. Estas le agregan más detalle a los objetivos y contribuyen a definir el alcance.

**8. El diseño de evaluación consideró la incorporación del compromiso de las acciones Unidas y UNICEF al programa o los proyectos con un enfoque de programación basado en los derechos humanos.**

**CUÁL es la norma**

Los niños y las niñas, como titulares de derechos, tienen demandas contra aquellos cuya obligación es asegurar el cumplimiento de esos derechos. Los niños y las niñas cuyos derechos no se cumplen tienen demandas contra aquellos con la obligación de actuar. Los padres, las comunidades, las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos y otros tienen deberes que resultan de esta obligación. Al mismo tiempo, es probable que tanto los padres como otros titulares de deberes tengan derechos incumplidos, como por ejemplo, debido a la pobreza. La vulnerabilidad y la exclusión son manifestaciones y causas de la falta de capacidades dentro de las familias, las comunidades, el gobierno y otros responsables de satisfacer los derechos del niño.

En el Taller Interagencial con un Enfoque basado en los derechos humanos se desarrolló una Declaración para un Entendimiento Común en el contexto de la reforma de las Naciones Unidas del 3 al 5 de mayo de 2003, que identifica los elementos necesarios para un Enfoque de Programación basado en los Derechos Humanos (HRBAP): . . . el empleo de “buenas prácticas de programación” no constituye en sí mismo un enfoque basado en los derechos humanos, ya que éste requiere elementos adicionales.

A continuación se enumeran los elementos necesarios, específicos y únicos de un enfoque basado en los derechos humanos:

a) Mediante la evaluación y el análisis se individualizan las demandas de los titulares de derechos en materia de derechos humanos y las correspondientes obligaciones en materia de derechos humanos en los titulares de deberes, así como las causas inmediatas, subyacentes y estructurales de la no vigencia de los derechos.

b) Los programas evalúan la capacidad de los titulares de derechos de exigir sus derechos, y la de los titulares de deberes de cumplir con sus obligaciones. Posteriormente, elaboran estrategias para aumentar esa capacidad.

c) Los programas vigilan y evalúan tanto los resultados como los procesos guiados por las normas y principios de los derechos humanos.

d) La programación asimila también las recomendaciones de los organismos y mecanismos internacionales de derechos humanos.

Estos cuatro elementos abarcan muy cuidadosamente gran parte del material desarrollado en UNICEF con respecto al HRBAP. Durante la programación, UNICEF debe estar consciente de los artículos de la CRC y de CEDAW (Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer) y de los principios guías de estos y otros tratados sobre derechos humanos.

Dentro de este análisis, la perspectiva de género es crítica, particularmente con respecto al entendimiento que a menudo mujeres y niñas experimentan una condición de mayor desventaja. “Los niños y las niñas experimentan la discriminación en varias otras dimensiones además de la de género, tales como origen étnico, idioma, discapacidad y residencia rural-urbana. Lamentablemente, cuando el infante es una niña, esto normalmente representa una desventaja doble”.

Para UNICEF, los temas de género han sido implementados como un tema que está presente en toda la programación y la organización le ha dado una alta prioridad a los programas para la promoción de la igualdad de género y de desarrollo de la orientación de género.

En este momento, UNICEF no tiene una metodología uniforme para evaluar la implementación del Enfoque de programación basado en los derechos humanos. Es necesario desarrollar un marco de evaluación adecuado que dependerá del programa o proyecto y el contexto. En todo caso, se debiera incorporar una perspectiva con orientación de género.

El informe de evaluación debiera describir cómo el programa o proyecto:

- incorporó información de la CRC y CEDAW;
- identificó las demandas y obligaciones de los derechos humanos que son pertinentes al programa;
- identificó las brechas en la capacidad de los titulares de derechos para reclamar sus derechos, y de los titulares de deberes de cumplir con sus obligaciones, lo que incluye (pero no exclusivamente) un análisis de género y a los grupos marginados y vulnerables;
- cómo el diseño y la implementación del programa trata estas brechas; y
- cómo el programa le dio seguimiento a los resultados y observó los resultados dentro de este marco de derechos.

## **9. El diseño de evaluación consideró la incorporación de la gestión basada en resultados al programa o a los proyectos.**

### **CUÁL es la norma**

La Gestión basada en resultados es un enfoque de gestión que se “centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto”. Al examinar la pertinencia, la eficiencia, eficacia, efecto directos e impacto y sostenibilidad de un programa, una evaluación debiera explorar algunas preguntas subyacentes sobre cómo se maneja un programa y a qué información han tenido acceso y utilizado las partes interesadas a los distintos niveles, para tomar decisiones sobre diseño e implementación – tales como qué indicadores tenía planificado usar el programa o proyecto para darle seguimiento al desempeño del mismo, qué indicadores se usaron, cómo se usaron, y cómo influenciaron los ajustes al programa o proyecto. Tal vez estos indicadores no sean explícitos – una evaluación excelente documenta las razones por las cuales se ajustó el programa al trabajar con personal del programa para comprender por qué ellos decidieron que había que hacer ajustes y comenta si este proceso fue dirigido por un enfoque de gestión basado en resultados para niños, niñas y mujeres.

“La norma de excelencia en el programa que se busca en el Plan Estratégico de Mediano Plazo (MTSP) combina la gestión basada en resultados (RBM) con un enfoque de programación basado en los derechos humanos (HRBAP)”.<sup>15</sup> Desde una perspectiva de derechos humanos, los resultados se deben referir al logro de los efectos directos deseados y al establecimiento de procesos moralmente aceptables para procesar estos efectos directos. Por consiguiente, la gestión basada en resultados se convierte en una herramienta o un medio para hacer realidad los derechos humanos.

## **10. Descripción transparente de la metodología**

### **CUÁL es la norma**

Esta norma sirve para asegurar que se describan en detalle los aspectos críticos de la metodología en el informe. En la siguiente norma, se describe si la metodología es adecuada y tiene mérito.

Una descripción de la metodología debiera incluir:

- Fuentes de datos
- Descripción de los métodos de recolección de datos y análisis (incluyendo el nivel de precisión requerido por métodos cuantitativos, escalas de valores o codificación utilizada para el análisis cualitativo)
- Descripción de la muestra – área y población que se representará, razones para la selección, la mecánica de la selección, los números seleccionados de los sujetos potenciales, limitaciones a la muestra
- Indicadores y normas de referencia, donde sea pertinente (indicadores previos, estadísticas nacionales, etc.)
- Limitaciones principales

Los apéndices deben incluir lo listado a continuación, además de más detalles sobre cualquiera de los temas anteriores:

- Instrumentos para la recolección de datos (encuestas, listas de verificaciones, etc.)

- Un sistema para asegurar la calidad de los datos a través del seguimiento de la recolección de datos y supervisión
- Una discusión más detallada sobre las limitaciones según se requiera

## **11. Los métodos de evaluación fueron adecuados y proporcionaron una evaluación completa y justa. Se consideraron las limitaciones de la metodología.**

### **CUÁL es la norma**

La norma abarca tres elementos:

- *Relación lógica con los objetivos de la evaluación* – La metodología debiera adecuarse al tema en cuestión y la información obtenida debiera ser suficiente para cumplir con los objetivos de la evaluación.
- *La metodología ilustra una buena práctica* - Los métodos de evaluación dependen de la información que se busca y el tipo de datos que se están analizando. No se puede ofrecer una descripción completa aquí. Los datos deberán proceder de una variedad de fuentes para asegurar su exactitud y también para asegurar que todas las personas y las partes interesadas se toman en cuenta. La metodología deberá abordar explícitamente temas de género y grupos con baja representación.

También pueden considerarse y tener de referencia las prácticas comúnmente aceptadas por profesionales de la evaluación para una situación en particular.

- *Esfuerzos para controlar el sesgo y el reconocimiento de las limitaciones* – Las limitaciones pueden surgir de una variedad de fuentes, tanto internas como externas. El sesgo se puede dar a tres niveles:
  - La fuente de los datos: los mismos encuestados tienen una opinión sesgada sobre el tema.
  - Métodos de recolección de datos: la estructura de la recolección de datos podría estar inclinada a favor de un factor, idea preconcebida o punto de vista.
  - Análisis de los datos: los evaluadores tienen un sesgo hacia cierto punto de vista que distorsiona su interpretación de los hallazgos.

Una metodología satisfactoria busca limitar el sesgo en el diseño e identificar explícitamente las áreas en donde el sesgo puede ocurrir. Se puede tratar el sesgo mediante una muestra representativa que recoja muchos puntos de vista para balancearlos. Aquí la norma debería asegurar que la selección de la metodología y acciones para limitar el sesgo ofrezcan una evaluación completa y justa.

## **12. Se dio una descripción completa de la participación de las partes interesadas en la evaluación.**

### **CUÁL es la norma**

El grado de participación de las partes interesadas en el proceso de evaluación puede variar a lo largo de una serie continua de arriba a abajo, basándose en qué pasos o actividades claves están involucradas las partes interesadas – algunos pasos contribuyen más que otros para moldear los resultados– y el papel que pueden desempeñar las partes interesadas en cada uno de ellos. Estos papeles van desde enlaces, asesoría técnica, observadores o papeles más activos en la toma de decisiones. Se deberá describir el grado de participación de las partes interesadas, incluyendo por qué se seleccionó ese grado en particular. Mientras que

no todas las evaluaciones pueden participar al mismo nivel, es importante considerar la participación de las partes interesadas y que el informe de evaluación muestre

**13. En los lugares donde se recopiló información de aquellos que se beneficiaron del programa o proyecto, también se recopiló información de personas elegibles no cubiertas.**

Se debe omitir esta norma si la metodología fue diseñada de manera tal que los beneficiarios directos no fueron contactados. La norma previa abarca el caso que se da cuando los beneficiarios directos pudieron haber sido incluidos pero no lo fueron.

**CUÁL es la norma**

Para poder proporcionar una evaluación completa, se debieran incluir en la evaluación, las personas que eran elegibles para participar o beneficiarse del programa o proyecto pero no lo hicieron. Esto incluye a niños, niñas o adolescentes quienes eran elegibles para recibir los beneficios del programa o proyecto.

Se debería tomar la decisión de recopilar esta información considerando los temas éticos involucrados, conforme a la norma siguiente. Aunque sea técnicamente factible obtener la información, puede no ser éticamente prudente.

**14. El diseño de la evaluación fue ético e incluyó salvaguardias éticas en los casos cuando proceda, lo que incluye la protección de la confidencialidad, la dignidad, los derechos y el bienestar de los seres humanos, y en particular, los niños y las niñas, y el respeto por los valores de las comunidades beneficiadas.**

**CUÁL es la norma**

Los esfuerzos pobremente diseñados para ampliar la participación de las principales partes interesadas pueden hacer más daño que bien. Trabajar para aumentar la participación de cualquier grupo de personas origina responsabilidades en cuanto a la protección de la coerción para que participen, de las repercusiones negativas de su participación tales como retribución por parte de las partes interesadas y de otras formas de abuso y explotación. Cuando el tema de la evaluación en sí es contencioso, se incrementa la necesidad de proteger a aquellos involucrados en la evaluación.

Un informe de evaluación debería contener una descripción de las medidas y los mecanismos puestos en marcha para: asegurar que el proceso de evaluación fue justo, que las partes interesadas estaban protegidas y abordar cualquier dilema ético o temas surgidos. Esto es especialmente importante cuando están involucrados niños y adolescentes. La Nota Técnica #1 “Los niños y las niñas que participan en la Investigación, Seguimiento y Evaluación”, disponible en la Intranet16 de UNICEF trata sobre la inclusión de los niños en una evaluación mientras se respetan sus derechos y dignidad. Las medidas y mecanismos inicialmente incluirían algún proceso de revisión ética del diseño.

Además el diseño debería contemplar:

- el balance de costos y beneficios para los participantes, incluyendo un posible impacto negativo,
- la ética de quién está incluido y excluido en la evaluación y cómo esto se lleva a cabo,
- el manejo de la privacidad y confidencialidad,
- las prácticas de obtención de consentimiento informado,

- la retroalimentación de los participantes y
- los mecanismos de moldeado y seguimiento del comportamiento y la práctica de los evaluadores y recolectores de datos.

**15. Al presentar los hallazgos, insumos, productos y, donde fue posible, se midieron los efectos directos o impactos (o se dieron razones adecuadas de por qué no se midieron). CUÁL es la norma**

Los hallazgos respecto a los insumos para terminar las actividades o el procesamiento de los logros deben distinguirse claramente de los resultados, y los hallazgos sobre los resultados deben claramente distinguir los productos, los efectos directos y donde sea posible, el impacto. Los productos, los efectos directos y los impactos deberán incluir cualesquiera efectos no intencionados – ya sean beneficiosos o dañinos. Adicionalmente, se deberá incluir cualquier multiplicador o efecto descendente del programa o proyecto. En la medida de lo posible, cada una de las siguientes se deberá medir – ya sea cuantitativa o cualitativamente. Al usar tales medidas, deberán referirse a las normas de referencia tal como se describe en la metodología.

**16. Hasta donde sea factible, el informe incluye el análisis de costos. CUÁL es la norma**

Al usar una gama de abordajes de análisis de costos – desde análisis elaborados tales como costo-eficacia y costo-beneficio, pasando por el análisis de costo-eficiencia hasta las comparaciones de costos de forma rápida y somera y menos ortodoxas, una evaluación puede plantear las siguientes preguntas generales:

- ¿Cómo se comparan los costos actuales con otros programas similares o con la norma de referencias estándar?
- ¿Cuál es la manera más económica o eficiente de obtener los resultados esperados del programa?
- ¿Cuáles serán las implicaciones en costos de aumentar o disminuir la calidad?
- ¿Cuáles serán los costos de replicar el programa en un entorno diferente?
- ¿Vale la pena ejecutar este programa? ¿Superan los beneficios económicos a los costos?
- ¿Cómo afectan los costos la sostenibilidad del programa?

El análisis de los costos dentro de la evaluación se basa en la información financiera, pero también puede involucrar el cálculo de los “costos económicos”, tales como los recursos humanos, el trabajo en especie, y los costos de oportunidades, etc.

El alcance del análisis de costos, es decir, si la comparación de costos se hace basándose en los impactos, los efectos directos o los productos, dependería del propósito de la evaluación y de las preguntas planteadas en la misma. El análisis de los costos debe ser explícito en términos de las diferentes perspectivas desde las cuales los costos son analizados (donantes, una sola organización, principales partes interesadas) y las limitaciones – la complejidad del programa (objetivos múltiples dentro del programa, asociados, sistemas financieros), la disponibilidad de los datos y el tiempo y recursos invertidos.

El análisis de los costos no siempre es factible. Requiere de algunas destrezas especializadas y la disponibilidad de los datos apropiados. En caso de que no se incluya un análisis de costos en una evaluación, se deben incluir las razones de esta exclusión en la sección de objetivos o metodología.

Además se espera, aunque no debe confundirse con un análisis completo de los costos, que los evaluadores señalen áreas donde sea evidente el uso ineficiente de los recursos.

**17. El análisis incluye una discusión adecuada de las contribuciones relativas de las partes interesadas en los resultados**

**CUÁL es la norma**

Para los resultados que se atribuyen al programa o proyecto, el resultado debe estar relacionado directamente con las contribuciones de las diferentes partes interesadas de manera precisa. Debería haber un sentido de proporcionalidad entre las contribuciones relativas de cada uno y los resultados observados.

**18. Se identificaron, hasta donde fue posible, las razones de los logros y las dificultades del programa o proyecto, especialmente las restricciones continuas.**

**CUÁL es la norma**

Una evaluación va más allá de una descripción de la implementación de un programa o proyecto y los efectos directos al “por qué”. Se debiera presentar un análisis de las causas subyacentes, limitaciones y oportunidades. Se deberían identificar y analizar dentro de lo posible, los factores externos que contribuyen a los logros. Más allá de una simple descripción de las características geográficas y demográficas, se debe evaluar la situación social, política o ambiental que ha afectado el efecto directo del programa o proyecto. Se deben proporcionar juicios informados sobre los resultados que se pueden atribuir razonablemente a la intervención y cuáles pueden deberse a otros factores.

**19. Las conclusiones fueron corroboradas por hallazgos consistentes con datos y métodos que permiten identificar y/o solucionar los problemas o temas importantes.**

**CUÁL es la norma**

Las conclusiones deberían agregarle valor a los hallazgos. Los usuarios de las evaluaciones deben ver con claridad la lógica de las conclusiones y cómo esto procede de los hallazgos como tal. Con esto, ellos podrán aceptar o rechazar los análisis adicionales y las reflexiones de los evaluadores. Las conclusiones también deben centrarse en temas importantes para el programa o proyecto.

Esta elección de temas significativos debe relacionarse con el objetivo de la evaluación y las preguntas claves que la evaluación está tratando de responder. Deben evitarse las conclusiones simples que no son útiles y que son bien conocidas y obvias.

**20. Las recomendaciones se fundamentaron de manera sólida en las pruebas y el análisis; fueron directamente pertinentes y realistas y las prioridades de acción quedaron claras.**

**CUÁL es la norma**



Las recomendaciones son las implicaciones lógicas de los hallazgos y conclusiones. Deben ser pertinentes al programa o proyecto, no deben ser generales y vagas, y además deben ser realistas.

Al mismo tiempo, las recomendaciones que son demasiado específicas o representan una larga lista de puntos también tienen poco valor. Los cambios en el programa o proyecto deberían ser parte de un proceso participativo que implica que el personal de UNICEF considere las recomendaciones por medio de un proceso de planificación – no debe ser la decisión exclusiva de alguien que está fuera de la organización.

La preparación de las recomendaciones debe ser cónsona con el proceso de evaluación. Se recomienda de manera enfática la participación de las partes interesadas en el desarrollo de las recomendaciones para incrementar su sentido de pertenencia y utilidad. Los planificadores y administradores de la evaluación pueden decidir incluir a las partes interesadas en la creación de recomendaciones presentadas en el informe; o pueden dejar el proceso de consulta para una fase independiente después de haber concluido el informe – lo cual quiere decir que las recomendaciones incluidas en el informe de evaluación serán necesariamente menos específicas, quizás llamadas “implicaciones” más que “recomendaciones”. La descripción de la metodología de evaluación y la discusión de la participación alertará al lector de esta situación. En tales casos, puede evaluarse las implicaciones de qué tan lógicamente fluyen de los hallazgos y conclusiones.

**21. Cuando se presentaron las lecciones aprendidas, éstas fueron generalizadas más allá de la intervención inmediata que se estaba evaluando para indicar qué pertinencia mayor podría haber.**

No todas las evaluaciones tienen lecciones aprendidas. Si un informe no identifica las lecciones aprendidas, esta norma debería omitirse. Para un lector sustraído del proceso de evaluación, las conclusiones que pudieran ser lecciones aprendidas que no están identificadas como tal, no pueden identificarse con ningún rigor metodológico. (Si un lector puede determinar una lección aprendida, generalmente se trata de una lección comúnmente aceptada que no aportaría nuevos conocimientos).

**22. Los Anexos están completos**

**CUÁL es la norma**

La información suplementaria adicional a la evaluación que debiera incluirse en los Anexos incluye:

- La lista de personas entrevistadas y sitios visitados. (Los mapas, especialmente mapas DevInfo son de utilidad pero no imprescindibles).
- Los instrumentos de recolección de datos (copias de cuestionarios, encuestas, etc.)
- Los Términos de Referencia.
- Lista de Abreviaturas.
- Se da el costo de la evaluación, preferiblemente presentándolo como un porcentaje del costo total del programa o proyecto. Esta información se ofrece para promover la transparencia y asegurar que sea correcta. También le puede servir a la Oficina de País para verificar los costos de evaluación y planificar la siguiente evaluación.