



2015: AÑO INTERNACIONAL DE LA EVALUACIÓN

ReLAC- FOCEVAL

Proyecto: Formulación de estándares de evaluación para América Latina y el Caribe

**Normas internacionales del UNEG/sistema NNUU, IEG/ Bancos de Desarrollo, del CAD/OCDE Y
CEPAL para evaluación**

Sergio Martinic
Carlos Rodríguez-Ariza

Documento de trabajo interno Taller Estándares de Evaluación para América Latina.
IV Conferencia ReLAC, Lima, 9 de marzo 2015

Antecedentes

Las organizaciones del sistema de las NNUU en su preocupación por la calidad y utilidad de las evaluaciones han desarrollado un conjunto de principios y normas que orientan el trabajo de instituciones de las NNUU, agencias de cooperación y bancos de desarrollo. Cada organización del sistema de las NU debe contar con términos de referencia y criterios de selección formales, que especifiquen los requisitos profesionales básicos necesarios para el evaluador y el coordinador de una evaluación.(UNEG)

Gran parte de este movimiento se apoya en el consenso internacional sobre la importancia de “sobre la necesidad de desarrollar capacidades y profesionalizar el ME, adoptar estándares comunes, y fortalecer la capacidad nacional gubernamental, surge con énfasis en los siguientes consensos: Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (2005), el Programa de Acción de Accra (2008), y la Declaración de Busan (2011)”. (USAID)

El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y la red de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (EVALNET), en su calidad de grupo de referencia para/de evaluadores/as profesionales, asumieron la tarea de definir normas destinadas a contribuir a la profesionalización de la función de evaluación y proveer orientación a las oficinas de evaluación en la elaboración de sus políticas de evaluación u otros aspectos de sus operaciones. Como complemento de estas normas, se elaboraron un conjunto de estándares -revisados periódicamente- y que se espera sean aplicados en cada organización. Otros que promovió el uso de los estándares para la evaluación como incentivo para la mejora de las prácticas evaluativas es el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (USAID).

Estos estándares han sido fuente de políticas y definiciones de normas y estándares en distintas organizaciones. Las normas definidas por UNEG las hemos tomado como punto de partida de nuestra comparación. En esta revisión se han analizado las políticas y manuales de PNUD, DAC, CEPAL; IEG y se ha analizado la contextualización y/o innovación realizada a estas orientaciones. Por ejemplo, el PNUD definió el 2006 una política de evaluación que establece principios rectores, normas y estándares para fortalecer la función de evaluación de la organización¹. Otro ejemplo interesante es la CEPAL que ha definido una estrategia para fortalecer la función de evaluación, aumentando al máximo la transparencia y la coherencia y asegurando un alto nivel de calidad en las evaluaciones a través de normas y estándares explícitos².

En este documento se presenta una visión descriptiva y esperamos con mas lecturas, entrevistas y discusión realizar un análisis comparativo con el fin de identificar normas y principios utiles para pensar en el documento final de ReLAC-Foceval.

Normas

Para la UNEG “Las normas buscan facilitar la colaboración, en materia de evaluación, entre todas las organizaciones del sistema, asegurando que las entidades de evaluación que forman parte de las NU se ciñan a principios básicos acordados. Las normas constituyen una referencia para fortalecer, profesionalizar y mejorar la calidad de la evaluación en todas las entidades del sistema de las NU, incluyendo fondos, programas y agencias especializadas” (UNEG).

¹ PNUD, “La Política de Evaluación del PNUD”, Junta Ejecutiva, Documento DP/2005/28, Mayo 2006. Disponible en: <http://www.undp.org/eo/documents/Evaluation-Policy.pdf>.

² http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36801/S2014241_es.pdf?sequence=1

Las normas de evaluación de PNUD y CEPAL están basadas en las establecidas por el UNEG en el documento Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (2005). En el presente informe, estas normas fueron adaptadas al contexto de la función de evaluación en la CEPAL. Más allá de las normas establecidas por el UNEG, la CEPAL también apoya la innovación y la coordinación como normas adicionales de evaluación.(CEPAL).

La presencia y ausencia de las normas en los documentos revisados se observa en la tabla siguiente.

	CEPAL	PNUD	UNEG	DAC	IEG
1 Definición evaluación	x	x	x	x	x
2 Responsabilidad en la evaluación	x	x	x	x	x
3 política institucional	x	x	x	x	x
4 Intencionalidad	x	x	x	x	x
5 Imparcialidad	x	x	x	x	x
6 Independencia	x	x	x	x	x
7 Evaluabilidad		x	x	x	x
8 Calidad	x	x	x	x	x
9 Competencias en evaluación		x	x		
10 Transparencia	x	x	x	x	x
11 Etica	x	x	x	x	x
12 Seguimiento y Evaluación		x	x	x	x
13 Contribución al conocimiento		x	x		x

A continuación se resumirán los contenidos de las normas tomando como definición inicial la de UNEG y luego la entregada por las otras instituciones consideradas

1. Definición de Evaluación

	Elementos sobresalientes
UNEG	Orientada al 1. Aprendizaje y desarrollo institucional, 2. Rendición de cuentas
PNUD	Complementa al seguimiento como parte integral de la gestión del programa
CAD	Valoración sistemática y sistemática –diseño, procesos, contexto y resultados

Las instituciones del sistema de NNUU comparten la definición e importancia de la evaluación. Se asume que “la evaluación es una fuente importante de evidencia del logro de resultados y del desempeño institucional. La evaluación contribuye asimismo, de manera significativa, a desarrollar conocimientos y al aprendizaje institucional. La evaluación es un agente del cambio importante que tiene una función esencial y creíble en apoyar la rendición de cuentas” (UNEG).

Para el PNUD “la evaluación es una parte integral de la gestión del programa y una herramienta de gestión fundamental. La evaluación complementa el seguimiento al proporcionar una valoración independiente y profunda de lo que funcionó y lo que no funcionó, y por qué ha sido así. Después de implementar y supervisar una iniciativa durante algún tiempo, una importante disciplina de gestión consiste en hacer balance de la situación mediante una evaluación externa” (PNUD).

Para el CAD “la evaluación del desarrollo es una valoración sistemática y objetiva de una intervención para el desarrollo en curso o ya concluida, de su concepción, su puesta en práctica y sus resultados”(CAD, 2010).

2. Responsabilidad frente a la evaluación

	Responsabilidad frente a la evaluación
UNEG	Al máximo nivel para garantizar el rol y la función de evaluación
PNUD	Necesidad de responsables para garantizar las motivaciones, capacidades y entornos adecuados
CAD	Diferencia entre estructuras de gobierno y de gestión

La UNEG establece que “los órganos de gobierno y/o jefes/as de organizaciones del sistema de las NU son responsables de promover y crear un entorno favorable a la evaluación y cerciorarse de que el rol y la función de evaluación se encuentren claramente enunciados”.

El PNUD explicita las instancias internas que deben la planificación, ejecución y resultados de la evaluación. Sugiere que “El PNUD o el personal del equipo de Naciones Unidas debería consultar sus procedimientos y políticas internas para informarse sobre los plazos, roles y responsabilidades que implica este proceso, así como de las garantías de calidad internas y los mecanismos de aprobación”

Para el PNUD “la realización y uso eficaz de la evaluación requiere recursos humanos y financieros adecuados, una comprensión profunda de la evaluación y, aún más importante, una cultura orientada hacia los resultados, el aprendizaje, la investigación y la adopción de decisiones basadas en las evidencias. Todo el personal del PNUD y las partes interesadas deben compartir una misma visión y estar abiertas al cambio”. (PNUD)

Para el CAD “las estructuras de gobierno y gestión se deben diseñar para adaptarse al contexto, propósito, alcance y objetivos de la evaluación. La estructura de gobierno debe salvaguardar la credibilidad, la transparencia y el carácter integrador de la evaluación. La estructura de gestión debe organizar el proceso y ocuparse de su gestión cotidiana. En función de las dimensiones y complejidad de la evaluación, estas funciones pueden combinarse o ejercerse por separado.”(CAD, 2010-10).

3. Política institucional

	Elementos sobresalientes
UNEG	Debe ser explícita, señalando propósitos, motivaciones, roles y responsabilidades
PNUD	La política de evaluación es la unión entre los principios y la práctica
IEG	Necesidad de órganos de gobierno y control diferenciados en el proceso de evaluación

Para UNEG cada organización de las NNUU “debe elaborar un enunciado de política institucional en materia de evaluación. La política debe ofrecer una explicación clara del concepto, rol y uso de la evaluación al interior de la organización, incluyendo el marco institucional y una definición de los roles y responsabilidades; una explicación de cómo se planifican, gestionan y presupuestan la función de evaluación y las evaluaciones; y un enunciado claro en materia de divulgación y difusión” (UNEG).

En el PNUD la política de evaluación fue adoptada en 2006 “para fortalecer la función de evaluación del PNUD. Los principios rectores, y las normas y estándares, tal y como están expresados en la política de evaluación y en las Normas y Estándares del Sistema de Naciones Unidas para la Evaluación del UNEG, guían la práctica y el empleo de la evaluación en el PNUD” Se redefinen y especifican algunas de las normas generales del sistema.

Para el IEG en la Política de seguimiento y evaluación “como mínimo, el órgano de gobierno debe hacer un compromiso a principios de la política a lo siguiente:

- Para que el GRPP evaluado periódicamente y para proporcionar una financiación adecuada para la realización de evaluaciones
- Acordar el propósito de la evaluación periódica
- Acordar cómo serán difundidos y utilizados para mejorar la rendición de cuentas, el aprendizaje, la toma de decisiones, y el intercambio de conocimientos más amplio (incluyendo entre evaluadores) resultados de la evaluación.

La política también debe abordar cuestiones como la independencia y la imparcialidad de la evaluación, la participación deseada de las partes interesadas y la consulta, y la apertura del proceso de evaluación (incluyendo la revelación). La política debe definir las respectivas funciones de gestión y los órganos rectores de M & E, y explicar cómo se espera que las evaluaciones que ser planificado, gestionado, con un presupuesto, y revisado. La política debe incluir también orientación sobre los criterios obligatorios y en los procesos de selección de equipos de evaluación externa, en su caso.

La política de seguimiento y evaluación también debe referirse a la necesidad de un sistema de control eficaz, tanto para proporcionar la información necesaria para la presentación de informes prevista para el órgano de gobierno en el uso de los recursos, el progreso de las actividades, productos y resultados, y para proporcionar la información necesaria para las evaluaciones futuras“-IEG, 2007-5

4. Intencionalidad

	Elementos sobresalientes
UNEG	Identificación, planificación y ejecución se deben dirigir a la toma de decisiones con información relevante y oportuna
CEPAL	Se debe ser eficiente, relevante, oportuno y práctico orientado al propósito evaluativo
PNUD	La evaluación no debería realizarse sin propósito, tipo de decisiones a tomar y usuarios directos claros.
CAD	Debe ser explícito y claro el por qué, cómo, para qué y para quién se evalúa
IEG	La utilidad como eje de la finalidad. A ello contribuyen la pertinencia, la apropiación y la comunicación

Para la UNEG y, en un contexto de recursos limitados, “la planificación e identificación del trabajo de evaluación tienen que realizarse de manera cuidadosa. La selección y ejecución oportuna de evaluaciones debe convertirse en un factor que permita, a quienes toman decisiones, información relevante y oportuna” (UNEG)

CEPAL asume esta norma y explicita que “las evaluaciones deben ser relevantes, oportunas y prácticas, a fin de aportar de manera más eficiente a la toma de decisiones, y las acciones de seguimiento deben orientarse a poner en práctica el propósito original de la evaluación” (CEPAL)

Para el PNUD “Solo se deberían proponer evaluaciones cuando las unidades de programa y las partes interesadas que las encargan son claras al comienzo sobre por qué se realiza la evaluación (el propósito), cuáles son las informaciones necesarias (demanda de información), quien utilizará y cómo se utilizará la información. Tal información podría proceder de una visión compartida de éxito, como se ha expresado en el mapa de resultados o efectos de la fase de planificación”.

Para el CAD “la fundamentación, finalidad y utilización prevista de la evaluación deben indicarse claramente, mencionándose por qué se efectúa la evaluación en ese momento concreto, para quién se lleva a cabo y cómo se emplearán sus resultados a efectos de aprendizaje y rendición de

cuentas”. (CAD, 2010-8)

En cuanto a la intencionalidad para el uso de los resultados de la evaluación el IEG indica que. "para lograr sus fines, las evaluaciones deben ser utilizadas. Deben ser oportunas, y aceptadas como relevantes y útiles para la toma de decisiones sobre asuntos importantes. Retroalimentación y difusión de la gestión, socios y personal operativo son esenciales a fin de facilitar la toma de decisiones y el aprendizaje." (IEG, 2007, página 3)

5. Imparcialidad

	Elementos sobresalientes
UNEG	Integración de técnicas en todo el proceso para la ausencia de sesgos, consideración de diferentes puntos de vista y reflejar discrepancias
CEPAL	Objetividad, diferentes puntos de vista y mostrar discrepancias
PNUD	Ausencia de sesgos y máxima objetividad como necesario para la credibilidad

Para la UNEG la imparcialidad implica "la ausencia de sesgos en el proceso debido, en la metodología y en la consideración y presentación de logros y desafíos. Significa asimismo, tomar en cuenta los puntos de vista de todas las partes interesadas. En la eventualidad de que las partes interesadas tengan puntos de vista distintos, éstos deberán reflejarse en el análisis en el informe de evaluación".

Esta norma es asumida por la CEPAL al indicar que "en todas las etapas del proceso de evaluación, incluidos el diseño, la planificación, la recolección de datos y el análisis, los evaluadores deben garantizar una total imparcialidad respecto del tema evaluado. El análisis de la evaluación debe ser objetivo, tomar en cuenta los puntos de vista de todos los interesados y reflejar las distintas opiniones de todos los actores consultados".

El PNUD la asume como norma y plantea y sostiene que la evaluación debe "eliminar los sesgos y maximizar la objetividad" ya que ello es clave para " la credibilidad de la evaluación y su contribución al conocimiento".

El requisito de imparcialidad está presente en todas las fases del proceso de evaluación, incluyendo la planificación de la evaluación, la formulación del mandato y el alcance, la selección de los equipos de evaluación, la realización de la evaluación y la formulación de los hallazgos y recomendaciones.(UNEG)

6. Independencia

	Elementos sobresalientes
UNEG	Diferentes tipos de independencias- del gestor de la evaluación y del evaluador
PNUD	Necesidad de ausencia de conflicto de intereses
CEPAL	Contratación de personal externo al objeto evaluado
CAD	Los posibles conflictos de interés se tratan abierta y francamente, trabajo con libertad y sin injerencias, asegurando la cooperación y acceso a toda la información pertinente
IEG	Importancia de ubicar la función de evaluación de forma independiente

La UNEG establece que la "función de evaluación tiene que estar ubicada independientemente de otras funciones gerenciales, de modo que esté libre de influencias indebidas y garantice informes imparciales y transparentes". En efecto, sostiene que " los evaluadores/as no deben poseer ningún interés creado y deben tener libertad absoluta para llevar a cabo su trabajo de evaluación con

imparcialidad, sin potenciales repercusiones a su evolución profesional”.(UNEG)

Las normas internas del PNUD explicitan que “la Administración no debe imponer restricciones en el alcance, contenido, comentarios y recomendaciones de los informes de evaluación. Los evaluadores deben estar libres de cualquier conflicto de intereses” .

Si bien en la CEPAL las evaluaciones son efectuadas por el propio personal, se toman medidas para elevar al máximo la independencia de la función de evaluación como lo establecen las normas UNEG. La CEPAL toma varias medidas para salvaguardar la independencia del proceso de evaluación. Por ejemplo, los funcionarios se limitan a administrar las tareas y nunca forman parte del equipo de evaluaciones; los responsables actúan con independencia y relación directa con Secretaría Ejecutiva; se contrata externamente a los evaluadores, cuya independencia respecto del objeto evaluado es un prerrequisito para su selección, entre otras.

Para el CAD los evaluadores deben ser independientes respecto de la intervención para el desarrollo de que se trate, incluido de sus funciones de formulación de políticas, operativas y de gestión, así como sus beneficiarios previstos. Los posibles conflictos de interés se tratan abierta y francamente. El equipo evaluador debe trabajar con libertad y sin injerencias. Debe asegurarse cooperación y acceso a toda la información pertinente. (CAD, 2010-11).

Para el IEG "La función de evaluación tiene que ser ubicada independientemente de otras funciones de gestión de manera que es libre de influencias indebidas y para que el informe imparcial y transparente está asegurado." (IEG, 2007-15).

7. Evaluabilidad

	Elementos sobresalientes
UNEG	Previo al comienzo necesidad de garantía de claridad en la intencionalidad de la intervención que será evaluada, indicadores mensurables suficientes, fuentes de información evaluables y fiables y ningún factor significativo que interfiera con un proceso de evaluación imparcial Necesidad de equilibrar alcance, complejidad con recursos
CAD	Clarificar si se ha definido adecuadamente la intervención, si sus resultados son verificables y si la evaluación constituye la mejor respuesta a las cuestiones planteadas por los actores implicados relevantes o por los responsables de las políticas

Se establece como norma que “antes de emprender una evaluación de envergadura, que requiera una inversión significativa de recursos, puede ser útil llevar a cabo un ejercicio de evaluabilidad”. Esto es “verificar si existe claridad en la intencionalidad de la intervención que será evaluada, indicadores mensurables suficientes, fuentes de información evaluables y fiables y ningún factor significativo que interfiera con un proceso de evaluación imparcial” (UNEG).

Aplicando esta norma el PNUD establece que “las unidades de programa deberían ser realistas en términos del alcance y complejidad de una evaluación en relación con los recursos disponibles”.(PNUD)

Para el CAD “la viabilidad de la evaluación debe ser analizada. Más en concreto, debe determinarse si se ha definido adecuadamente la intervención, si sus resultados son verificables y si la evaluación constituye la mejor respuesta a las cuestiones planteadas por los actores implicados relevantes o por los responsables de las políticas “. (CAD, 9)

8. Calidad de la evaluación

	Elementos sobresalientes
--	--------------------------

UNEG	Todo el proceso ha de estar orientado a la calidad
PNUD/FAO	Se han de cumplir unos estándares mínimos de calidad definidos
CEPAL	Calidad como integración de las normas anteriores
CAD	El control de calidad se ejerce a lo largo de todo el proceso de evaluación

Esta es una de las normas centrales de UNEG. Establece que “cada evaluación debe emplear procesos de diseño, planificación y ejecución que estén inherentemente orientados a la calidad, con metodologías apropiadas de recolección, análisis e interpretación de datos” (UNEG).

Se indica que “los informes de evaluación deben presentar la evidencia, los hallazgos y las conclusiones y recomendaciones de una manera integral y equilibrada” (...). “deben explicar la metodología utilizada y consignar las limitaciones metodológicas de la evaluación; las preocupaciones clave y los hallazgos basados en evidencia; los puntos de vista divergentes; y conclusiones, recomendaciones y lecciones consecuentes”. (UNEG)

Para el PNUD “toda evaluación debería cumplir unos estándares mínimos de calidad definidos por la Oficina de Evaluación” (PNUD).

UNFPA, extendiendo esta norma, señala que la evaluación debe garantizar que la información debe ser válida y fiable según lo procedimientos establecidos por los métodos de investigación. Además plantea que “los datos cualitativos y cuantitativos deben analizarse de manera apropiada y sistemática para poder responder eficazmente las preguntas de evaluación. El análisis de datos debe ajustarse a normas metodológicas adecuadas” (UNFPA).

Para la CEPAL las evaluaciones “deben cumplir con el más alto nivel de calidad. Las preguntas deben estar claramente establecidas desde el inicio del proceso y la recolección de datos debe realizarse utilizando herramientas metodológicas adecuadas y rigurosas. Se debe articular definidamente el propósito, los objetivos y el alcance de la evaluación, y describir los métodos empleados en la recolección de datos, así como sus limitaciones. Los resultados y conclusiones se deben presentar de manera clara y equilibrada, y las recomendaciones deben ser específicas y viables”.

Para el CAD “el control de calidad se ejerce a lo largo de todo el proceso de evaluación. En función del alcance y complejidad de este último, el control de calidad debe canalizarse a través de mecanismos internos y/o externos, por ejemplo, revisión inter pares, grupos consultivos o grupos de referencia “. (CAD, 2010-7).

9. Competencias en evaluación

	Elementos sobresalientes
UNEG	La selección de las mejores capacidades del evaluador como elemento esencial para llevar los estándares a la práctica.
PNUD	Importancia del contexto y el entorno organizacional como complemento a las capacidades
CAD	Una evaluación puede apoyar el desarrollo de capacidad en evaluación

Para lograr la calidad esperada la UNEG plantea que todas las organizaciones de del sistema de las NU debe contar con “términos de referencia y criterios de selección formales, que especifiquen los requisitos profesionales básicos necesarios para el evaluador y el coordinador de una evaluación” (...) “os evaluadores deben poseer un conjunto de capacidades básicas que les permitan llevar a cabo estudios de evaluación y supervisar evaluadores externos” (UNEG).

El PNUD señala que el personal responsable de evaluación y seguimiento debe ser especialista y tener experiencia técnica en el área. Por otra parte, para el PNUD las capacidades de seguimiento y evaluación, debe considerar tres niveles:” el entorno propicio, el nivel organizativo y el nivel individual. Las capacidades a estos niveles son interdependientes y se influyen unas a otras mediante una compleja relación de codependencia” (PNUD). El logro de las máximas capacidades y competencias en la evaluación se relaciona con la sinergia de estos tres niveles.

El CAD añade un matiz, ya que indica que ”deben maximizarse los efectos positivos del proceso de evaluación sobre la capacidad evaluativa de los socios para el desarrollo. Por ejemplo, una evaluación puede apoyar el desarrollo de capacidad gracias a la mejora de las destrezas y conocimientos en este ámbito, perfeccionando la gestión y estimulando la demanda y empleo de los resultados de la evaluación y fomentando un ambiente de aprendizaje y responsabilidad. ”

10. Transparencia

	Elementos sobresalientes
UNEG	Durante todo el proceso hasta la difusión de la evaluación. Fomenta credibilidad, consensos, apropiación
CAD	Se garantiza desde la gobernanza y la gestión

Para la UNEG “la transparencia y la consulta con las principales partes interesadas son características esenciales en todas las fases del proceso de evaluación. Elevan la credibilidad y la calidad de una evaluación. Asimismo, pueden facilitar la construcción de consensos y el sentido de propiedad sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones” (UNEG).

“Los términos de referencia y los informes de evaluación deben estar a disposición de las principales partes interesadas y ser documentos públicos. La documentación de las evaluaciones, en un formato fácil de consultar y legible, debería contribuir, asimismo, a la transparencia y la legitimidad” (UNEG)

EL CAD indica que”la estructura de gobierno debe salvaguardar la credibilidad, la transparencia y el carácter integrador de la evaluación.” (CAD, 2010-10).

11. Etica

	Elementos sobresalientes
UNEG	Existen estándares éticos a cumplir
CAD	Necesidad de respetar las principales normas y códigos de conducta profesionales y éticos que les atañen y afecta a gestores y a evaluadores

La UNEG define estándares éticos altos a cumplir por los evaluadores en el sistema de las Naciones Unidas. “Los evaluadores deben poseer integridad personal y profesional. Los evaluadores deben respetar el derecho de las instituciones y personas individuales a proporcionar información de manera confidencial y garantizar que en el caso de información sensible, no pueda rastrearse la fuente. Los evaluadores deben ser sensibles a las creencias, usos y costumbres de los entornos sociales y culturales en los que trabajan.(...) en conformidad “con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las NU, los evaluadores deben ser sensibles a y abordar los aspectos de discriminación y desigualdad de género” (UNEG).

Esa norma es asumida de un modo similar por el PNUD. Se afirma en su documento que la

“evaluación no debería reflejar intereses personales o sectoriales. Los evaluadores deben tener integridad profesional, respetar los derechos de instituciones e individuos a proporcionar información de forma confidencial, y ser sensibles a las creencias y costumbres de los entornos culturales y sociales locales”.

Para UNFPA “las evaluaciones deben formularse y realizarse de manera que respeten y protejan los derechos y el bienestar de los seres humanos. Si una evaluación llega a conclusiones bien fundadas que planteen una amenaza para el bienestar de las personas, es necesario considerar detenidamente y justificar el nivel de diseminación que se dará a sus hallazgos” (UNFPA).
 Explicita, por otro lado, que “los conflictos de intereses deben abordarse de manera franca y honesta para que no hagan peligrar el proceso de evaluación ni sus resultados (...)No se puede comprometer la integridad de la evaluación sencillamente para dar cabida al conflicto de intereses” (UNFPA).

Para el CAD los evaluadores respetan las principales normas y códigos de conducta profesionales y éticos que les atañen. La evaluación se lleva a cabo con integridad y honradez. Los directores y gestores de la evaluación y los evaluadores deben respetar los derechos humanos y las diferencias culturales y en las costumbres, creencias y prácticas religiosas de todos los actores implicados (CAD, 2010-6).

12. Seguimiento de la evaluación

	Elementos sobresalientes
UNEG	Sistematicidad en la implementación de las recomendaciones de la evaluación que hubieran sido aceptadas por la gerencia y/o los órganos de gobierno
PNUD	Para ello se ha de poner la utilización en el centro
CAD	Las medidas acordadas han de ser supervisadas para garantizar que se rinde cuentas de su aplicación

Para UNEG debe haber “un seguimiento sistemático de la implementación de las recomendaciones de la evaluación que hubieran sido aceptadas por la gerencia y/o los órganos de gobierno”. Ello debe ir acompañado de “un informe periódico sobre el estado de implementación de las recomendaciones de la evaluación. Dicho informe debe presentarse a los órganos de gobierno y/o al jefe/a de la organización” (UNEG).

El PNUD desarrolla esta norma poniendo un especial énfasis en los usos de la evaluación. Plantea que “una evaluación de calidad proporciona comentarios que pueden ser usados para mejorar la programación, la política y la estrategia. La evaluación identifica también resultados imprevistos y consecuencias de las iniciativas de desarrollo, que pueden no ser obvias en un seguimiento regular ya que este último se centra en la implementación del plan de desarrollo. La información que generan las evaluaciones contribuye al aprendizaje de la organización, así como a alimentar una base de conocimiento mundial sobre la eficacia del desarrollo (PNUD).

Para el CAD “las personas/entidades destinatarias de las recomendaciones deben responder de forma sistemática a las mismas y adoptar las medidas procedentes. Esto incluye una respuesta y un seguimiento formales por parte de la dirección. Las medidas acordadas han de ser supervisadas para garantizar que se rinde cuentas de su aplicación.” (CAD, 2010-15)

13. Contribución al conocimiento

	Elementos sobresalientes
UNEG	Capacidades en la construcción del conocimiento y la comprensión
PNUD	Comunicación efectiva y el uso real de resultados
IEG	Pro-actividad en el intercambio y accesibilidad al conocimiento

La UNEG define que uno de los propósitos principales de la evaluación es el de contribuir “a la construcción del conocimiento y al mejoramiento organizacional. Las evaluaciones deben ser efectuadas y los hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones deben ser presentados de una manera que el público al que están destinadas, las comprenda fácilmente” (UNEG).

El PNUD también asume esta norma señalando la importancia que tienen los resultados de la información para proyectos, programas, políticas en el país. Por ello es muy importante garantizar la comunicación efectiva de resultados y el uso real de los mismos en las discusiones y toma de decisiones en los distintos niveles de la institucionalidad social y gubernamental.

El principal interés de la evaluación “está en el desarrollo de conocimiento para su uso global y para generalizar en otros contextos y situaciones. Cuando lo que interesa es generar conocimiento, las evaluaciones generalmente aplican una metodología más rigurosa para asegurar un mayor grado de exactitud en la evaluación y la información que produce a fin de permitir que se pueda generalizar y aplicar ampliamente más allá de un contexto particular” (PNUD).

Para el PNUD la transparencia es esencial para la credibilidad y utilidad de la evaluación. Por ello se debe promover las consultas con todas las partes y actores relacionadas con el proceso y objeto de la evaluación. Para CEPAL, extendiendo la misma norma “todos los interesados deben ser consultados en el proceso de evaluación con el fin de crear un sentido de pertenencia y facilitar el consenso. Los términos de referencia, los informes de evaluación y las respuestas de la administración deben compartirse con todos los asociados en la ejecución y ponerse a disposición del público”. (CEPAL).

El IEG señala en cuanto a la gestión del conocimiento y la difusión que se debe apoyar el intercambio de conocimientos, asegurando los más altos estándares de accesibilidad y presentación de los productos de M & E, mediante el uso de una amplia gama de canales para llegar al público objetivo, al participar en la gestión del conocimiento, y mediante el intercambio de actividades con otras organizaciones pertinentes”. (IEG, 2007-14).

Conclusiones

Existe una interesante experiencia en el campo de las agencias internacionales en relación con las normas y estándares de evaluación. Para profundizar en esta discusión se sugiere consultar a los expertos sobre la eficacia de estas normas y el grado de socialización que tienen en las instituciones y agencias internacionales.

Por otra parte, es importante analizar los cambios que han tenido en el tiempo algunas de estas normas. Entre ellos, nos parece de particular interés observar como la participación de los involucrados y actores de la sociedad ha evolucionado en el tiempo en las políticas de evaluación como también el tratamiento que se hace de la problemática del género y de los derechos humanos.

Con respecto a la participación se constata en los documentos una especial preocupación en la identificación de los actores que participan que se ven beneficiados o afectados por un proceso de evaluación. Se precisa, en primer lugar, las instancias internas de la organización relacionadas con la asignación de recursos, diseños, implementación y comunicación de evaluaciones. En segundo lugar, la identificación de instancias similares en los gobiernos o contrapartes en la ejecución de la evaluación y, por último de instituciones y actores que son objeto de evaluación propiamente tal.

Se asume que “La planificación, la realización y los informes de las evaluaciones deben alentar distintos niveles de participación de los interesados a fin de aumentar las posibilidades de uso de los resultados de la evaluación. Mientras mayor sea la intervención de los interesados en las

distintas etapas del proceso de evaluación, mayores serán las probabilidades de que apliquen las recomendaciones de la evaluación” (UNFPA).

En relación a **Género y Derechos Humanos** el manual de UNEG “Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación: Hacia a una guía del UNEG”, describe los pasos a seguir para incorporar estas dimensiones a lo largo de un proceso de evaluación. El manual es resultado de los esfuerzos de UNEG para ofrecer una herramienta práctica para evaluadoras y evaluadores, gestoras y gestores de programa tanto dentro como fuera del sistema de la ONU. Fue respaldado durante la Reunión General Anual del UNEG en marzo de 2011 y será acompañado de un Documento Orientativo completo que será publicado en 2012. Referencia a UNEG, 2011 y 2014.

	Elementos sobresalientes comunes e integrados de las diferentes instituciones
1 Definición evaluación	Elementos clave son 1. orientación al aprendizaje, la rendición de cuentas y la mejora institucional, 2. Parte integral de la gestión, 3. Sistemática y sistémica
2 Responsabilidad en la evaluación	Necesidad de explicitar, acotar y clarificar roles y responsabilidades de gobierno, gestión y control del proceso evaluativo.
3 Política institucional	La política de evaluación ha de ser explícita y clara y al menos marcar roles y responsabilidades
4 Intencionalidad	La pertinencia, apropiación, oportunidad, practicidad y claridad –por qué, para qué, cómo, para quién- hacen posible orientación hacia la utilidad y la toma de decisiones
5 Imparcialidad	Garantizar la ausencia de sesgos, consideración de diferentes puntos de vista y de discrepancia durante todas las fases de la evaluación
6 Independencia	1. Independencia de la función de evaluación y del evaluador, 2. Necesidad de maximizar la libertad, cooperación, accesibilidad y de ausencia de conflicto de interés.
7 Evaluabilidad	Previo al comienzo necesidad de garantía de pertinencia, oportunidad e intencionalidad, mensurabilidad, independencia y accesibilidad. Para ello es necesario un equilibrio entre cobertura, complejidad y recursos evaluativos.
8 Calidad	Las normas o estándares se orientan a la calidad. Se ha de garantizar el control de calidad durante todo el proceso
9 Competencias en evaluación	Necesidad de seleccionar las óptimas capacidades evaluativas en un contexto o entorno evaluativo determinado al tiempo de fomentar la capacidad evaluativa.
10 Transparencia	Durante todo el proceso hasta la difusión de la evaluación. Fomenta credibilidad, consensos, apropiación
11 Ética	Principios éticos y de conducta a cumplir por evaluadores y gestores de la evaluación
12 Seguimiento y Evaluación	Sistematicidad y control en el seguimiento de las recomendaciones, siempre orientadas a la utilidad
13 Contribución al conocimiento	Necesidad de estrategias y recursos para la gestión del conocimiento de las evaluaciones