



UNEG
United Nations Evaluation Group

Normas y estándares de evaluación







UNEG
United Nations Evaluation Group

Normas y estándares de evaluación



Una de mis principales funciones como Secretario General consiste en mejorar de forma constante las Naciones Unidas a fin de ofrecer resultados a las personas a quienes servimos. Para ello debemos averiguar si estamos logrando aquello que nos propusimos y, si no es así, aprender a hacerlo mejor. Por tanto, la evaluación resulta fundamental para promover la rendición de cuentas y entender qué hacemos bien y qué podemos no haber entendido correctamente. En un momento en que los Estados Miembros diseñan una nueva agenda para el desarrollo sostenible después de 2015, la evaluación adquirirá cada vez mayor importancia. En todas partes y a todos los niveles, desempeñará un papel fundamental en la aplicación de la nueva agenda para el desarrollo.

Ban Ki-moon, Secretario General de las Naciones Unidas, durante la reunión de alto nivel del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas:

«Bridge to a Better World: Evaluation at the Service of the Post-2015 Agenda» (Un puente hacia un mundo mejor: la evaluación al servicio de la agenda para después de 2015), Nueva York, 9 de marzo de 2015.

Esta publicación ha sido elaborada por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). Los análisis y recomendaciones que se recogen en el presente documento no se corresponden necesariamente con las opiniones de las Naciones Unidas ni de sus Estados Miembros.

Puede consultarse una versión electrónica de esta publicación en <http://www.unevaluation.org/2016-Norms-and-Standards>.

Se autoriza la reproducción de este documento, siempre que se cite la fuente y que el contenido se reproduzca sin alteraciones.

Cita propuesta:

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2016). *Normas y estándares de evaluación*. Nueva York: UNEG.

PRÓLOGO

Las *Normas de evaluación y los Estándares de evaluación* del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), aprobados en 2005, han constituido un documento de referencia cuyo alcance va más allá de las Naciones Unidas. Durante los diez últimos años, han logrado fortalecer y armonizar las prácticas de evaluación y han representado una referencia clave para los evaluadores de todo el mundo.

No obstante, en el último decenio se han producido numerosos cambios en el contexto mundial, regional y nacional, así como en el ejercicio de la evaluación. Solo en 2015, se aprobaron la nueva Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (que demandan mecanismos de seguimiento y examen robustos, transparentes y participativos fundamentados en las evaluaciones dirigidas por los países), y se celebró el primer Año Internacional de la Evaluación. A finales de 2014, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó la resolución 69/237 relativa al «Fomento de la capacidad para la evaluación de las actividades de desarrollo en los países». Se trata de oportunidades fundamentales —entre otras— para reforzar la función de evaluación en beneficio de las medidas de los Gobiernos nacionales, las organizaciones y las comunidades conducentes al logro de los objetivos de las Naciones Unidas sin dejar a nadie atrás.

Este contexto en continua evolución y la demanda creciente de rendición de cuentas e implicación nacional en la evaluación exigen la actualización de las *Normas de evaluación y los Estándares de evaluación*, a fin de que sigan resultando pertinentes para orientar y fortalecer todavía más las prácticas de evaluación.

Me complace presentar esta versión actualizada que se aplicará en todas las evaluaciones de las Naciones Unidas y que debe constituir también un marco útil para el conjunto de la comunidad mundial de evaluación. Así pues, invito a esa comunidad a adoptar el documento actualizado *Normas y estándares de evaluación* y a esforzarse por aplicarlo en sus actividades cuando resulte oportuno.

Asimismo, me gustaría dar las gracias a todos los miembros del UNEG cuyos conocimientos y experiencia hicieron posible esta versión final, así como a todos los directores del UNEG que revisaron los sucesivos borradores y alcanzaron un consenso acerca del texto definitivo.



Marco Segone
*Presidente del Grupo de Evaluación
de las Naciones Unidas*
Nueva York, junio de 2016.

AGRADECIMIENTOS

El UNEG desea reconocer la contribución de los miembros de su Grupo de Trabajo sobre Normas y Estándares, en especial la de Masahiro Igarashi (FAO) y Amir Piric (UNESCO), que organizaron conjuntamente el Grupo de Trabajo del UNEG sobre Normas y Estándares y dirigieron el Grupo de Redacción de Normas y Estándares del UNEG, en el que también participaron Shravanti Reddy (ONU-Mujeres) y Machiel Salomons (ACNUR). Entre los compañeros del UNEG que colaboraron específicamente durante un taller celebrado en febrero de 2016 se encuentran Sally Burrows (PMA), Susanne Frueh (UNESCO), Yuen Ching Ho (FAO), Judita Jankovic (OACI), Deborah McWhinney (PMA), Victoria Saiz-Omenaca (OCAH) y Robert Stryk (OOPS). Asimismo, el UNEG manifiesta su especial agradecimiento al consultor Achim Engelhardt por su labor de apoyo al Grupo de Trabajo.

El UNEG también desea dar las gracias al Grupo Ejecutivo y la Secretaría por sus aportaciones de cara a la finalización del presente texto.

ÍNDICE

PRÓLOGO	5	ESTÁNDAR 2 Gestión de la función de evaluación	18
AGRADECIMIENTOS	6	ESTÁNDAR 2.1 Jefe de evaluación	18
PREÁMBULO	8	ESTÁNDAR 2.2 Directrices de evaluación.....	19
		ESTÁNDAR 2.3 Capacidad de respuesta de la función de evaluación.....	19
DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN.....	10	ESTÁNDAR 3 Competencias de evaluación	19
NORMAS GENERALES DE EVALUACIÓN	10	ESTÁNDAR 3.1 Competencias	19
NORMA 1 Principios, objetivos y metas convenidos internacionalmente.....	10	ESTÁNDAR 3.2 Ética	21
NORMA 2 Utilidad.....	10	ESTÁNDAR 4 Realización de las evaluaciones	21
NORMA 3 Credibilidad.....	11	ESTÁNDAR 4.1 Oportunidad e intencionalidad.....	21
NORMA 4 Independencia	11	ESTÁNDAR 4.2 Análisis de la evaluabilidad.....	22
NORMA 5 Imparcialidad	11	ESTÁNDAR 4.3 Términos de referencia	22
NORMA 6 Ética	12	ESTÁNDAR 4.4 Alcance y objetivos de la evaluación.....	23
NORMA 7 Transparencia.....	12	ESTÁNDAR 4.5 Metodología	23
NORMA 8 Derechos humanos e igualdad de género.....	12	ESTÁNDAR 4.6 Participación de las partes interesadas y los grupos de referencia.....	24
NORMA 9 Capacidades nacionales de evaluación	12	ESTÁNDAR 4.7 Enfoque basado en los derechos humanos y estrategia para la incorporación de la perspectiva de género.....	25
NORMA 10 Profesionalidad.....	12	ESTÁNDAR 4.8 Selección y composición de los equipos de evaluación.....	26
NORMAS INSTITUCIONALES DE EVALUACIÓN EN EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS	13	ESTÁNDAR 4.9 Informe y productos de la evaluación	26
NORMA 11 Entorno favorable.....	13	ESTÁNDAR 4.10 Recomendaciones	27
NORMA 12 Política de evaluación	13	ESTÁNDAR 4.11 Comunicación y difusión.....	27
NORMA 13 Responsabilidad de la función de evaluación..	13	ESTÁNDAR 5 Calidad.....	28
NORMA 14 Uso y seguimiento de la evaluación	14	ESTÁNDAR 5.1 Sistema de garantía de calidad.....	28
ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN	15	ESTÁNDAR 5.2 Control de calidad del diseño de la evaluación.....	28
ESTÁNDAR 1 Marco institucional.....	15	ESTÁNDAR 5.3 Control de calidad en la etapa final de la evaluación	29
ESTÁNDAR 1.1 Marco institucional de evaluación	15	ANEXO 1. RELACIÓN CON OTRAS FUNCIONES DE SUPERVISIÓN	30
ESTÁNDAR 1.2 Política de evaluación	15	ANEXO 2. REPRESENTANTES DE ORGANISMOS ASISTENTES A LA REUNIÓN GENERAL ANUAL Y LA REUNIÓN DE TRABAJO DEL UNEG CELEBRADAS EN 2016	31
ESTÁNDAR 1.3 Plan de evaluación e informes de progreso	16		
ESTÁNDAR 1.4 Respuesta de la gerencia y seguimiento....	17		
ESTÁNDAR 1.5 Política de divulgación	17		

PREÁMBULO

El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) es una red profesional interinstitucional que reúne a las dependencias de evaluación del sistema de las Naciones Unidas, incluidos los departamentos, los organismos especializados, los fondos, los programas y las organizaciones afiliadas de las Naciones Unidas. El UNEG apoya el fortalecimiento y la armonización de las prácticas de evaluación con el propósito de que las funciones de evaluación de las Naciones Unidas aporten pruebas creíbles y útiles que fundamenten y refuercen la labor del sistema de las Naciones Unidas en pos de sus objetivos.

En 2005, el UNEG aprobó los documentos fundamentales *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas* y *Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*. Las normas y los estándares perseguían facilitar la colaboración en materia de evaluación en todo el sistema mediante una serie de principios básicos comunes y mejores prácticas que los miembros del UNEG se comprometieron a respetar en la gestión, la realización y el uso de evaluaciones.

En 2015, un grupo de trabajo del UNEG dirigió la revisión y actualización de las *Normas de evaluación y los Estándares de evaluación*. Dicha tarea comprendió un proceso amplio de consulta, talleres participativos y varios estudios y encuestas. El documento actualizado *Normas y estándares de evaluación* se comentó y aprobó por unanimidad en la Reunión General Anual del UNEG celebrada en abril de 2016 en Ginebra.

Las normas y estándares de 2016 se unifican en un solo documento y se relacionan y complementan entre sí. Las diez normas generales deben cumplirse al realizar cualquier evaluación, mientras que las cuatro normas institucionales han de plasmarse en la gestión y gobernanza de las funciones de evaluación. Por su parte, los estándares conexos facilitan la aplicación de estos principios normativos.

Las *Normas y estándares de evaluación* constituirán un marco para las competencias de evaluación, revisiones de pares e iniciativas de evaluación comparativa del UNEG. Los documentos de orientación del UNEG ofrecen más detalles y directrices acerca de la aplicación de las *Normas y estándares* y sobre la práctica de evaluación conforme a dicho documento. Los grupos de trabajo del UNEG están actualizando o elaborando nuevas orientaciones en aquellos ámbitos en que se observan deficiencias, fundamentadas en la experiencia práctica de sus miembros y en las buenas prácticas a nivel internacional.

Los miembros del UNEG revisarán y actualizarán periódicamente las *Normas y estándares*.

«Estamos resueltos a poner fin a la pobreza y el hambre en todo el mundo de aquí a 2030, a combatir las desigualdades dentro de los países y entre ellos, a construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas, a proteger los derechos humanos y promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, y a garantizar una protección duradera del planeta y sus recursos naturales. Estamos resueltos también a crear las condiciones necesarias para un crecimiento económico sostenible, inclusivo y sostenido, una prosperidad compartida y el trabajo decente para todos, teniendo en cuenta los diferentes niveles nacionales de desarrollo y capacidad».
A/Res/70/1, 2015

La aprobación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible eleva el grado de exigencia del desarrollo mundial y tiene consecuencias profundas para las funciones de evaluación de los organismos de las Naciones Unidas y el conjunto de su sistema de evaluación. Las *Normas y estándares* actualizados se orientan hacia el futuro al establecer un marco ambicioso y progresivo que ayudará a mejorar todas las funciones de evaluación de las Naciones Unidas.

El sistema de las Naciones Unidas se compone de múltiples entidades con estructuras de gobernanza y mandatos diversos. Este hecho repercute en la envergadura, los recursos y las capacidades que abarcan los miembros del UNEG y condiciona lo que resulta adecuado —o incluso posible— en la armonización de las *Normas y estándares de evaluación* en la práctica.

A pesar de su diversidad, todos los miembros del UNEG se comprometen, con miras a cumplir su misión común de contribuir a una eficacia mayor en beneficio de los pueblos del mundo, a aplicar de forma gradual las normas y estándares que se recogen en el presente documento, a fin de adoptar un enfoque coherente y armonizado conducente a una mejora continuada del sistema de evaluación de las Naciones Unidas. Los miembros del UNEG seguirán efectuando revisiones, pues son conscientes de que constituyen una oportunidad para llevar a cabo análisis comparativos y reflexionar sobre la armonización con las *Normas y estándares de evaluación* de 2016.



DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN

1. Una evaluación es una valoración, lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tópico, tema, sector, área operativa o desempeño institucional. Analiza el grado de consecución de los resultados esperados e imprevistos, examinando la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad a partir de criterios adecuados como la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad. Una evaluación debe suministrar información creíble y útil con base empírica que facilite la incorporación oportuna de los hallazgos, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones y las partes interesadas.
2. El objetivo de la evaluación consiste en facilitar la rendición de cuentas y el aprendizaje. Su propósito es comprender por qué y en qué medida se logran resultados voluntarios o involuntarios, así como analizar las consecuencias de tales resultados. La evaluación puede fundamentar el ciclo de planificación, programación, formulación del presupuesto, implementación y elaboración de informes, y contribuir a la formulación de políticas con base empírica, a la eficacia del desarrollo y a la eficacia institucional.

NORMAS GENERALES DE EVALUACIÓN

NORMA 1 Principios, objetivos y metas convenidos internacionalmente

3. En el sistema de las Naciones Unidas, los coordinadores de la evaluación y los evaluadores tienen la responsabilidad de defender y promover, en su trabajo de evaluación, los principios y valores asumidos por las Naciones Unidas. En concreto, deben respetar y promover los objetivos y metas que se establecen en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y contribuir a ellos.

NORMA 2 Utilidad

4. Cuando se encarga y lleva a cabo una evaluación, debe existir una intención clara de utilizar los análisis, conclusiones o recomendaciones resultantes para fundamentar las decisiones y acciones. La utilidad de la evaluación se pone de manifiesto cuando realiza aportaciones pertinentes y oportunas al aprendizaje institucional, los procesos fundamentados de adopción de decisiones y la rendición de cuentas de los resultados. Asimismo, la contribución de las evaluaciones puede ir más allá de la organización, al generar conocimiento y empoderar a las partes interesadas.

NORMA 3 Credibilidad

5. Las evaluaciones deben ser creíbles. La credibilidad se sustenta en la independencia, la imparcialidad y una metodología rigurosa. Entre sus elementos principales cabe destacar los procesos de evaluación transparentes, los enfoques inclusivos en los que participan las partes interesadas pertinentes y los sistemas robustos de garantía de calidad. Los resultados (o hallazgos) y las recomendaciones de las evaluaciones se derivan del uso atento, explícito y sensato de los mejores datos objetivos, fiables y válidos disponibles —o se fundamentan en él—, así como de un análisis cuantitativo y cualitativo preciso de las pruebas. Para resultar creíbles, las evaluaciones deben llevarse a cabo de forma ética y ser gestionadas por evaluadores que demuestren competencia profesional y cultural.

NORMA 4 Independencia

6. La independencia de la evaluación es un requisito para su credibilidad, influye en cómo se utiliza, garantiza la imparcialidad de los evaluadores e impide que estén sujetos a presiones indebidas durante el proceso de evaluación. La independencia de la función de evaluación comprende dos aspectos fundamentales: la independencia de actuación y la independencia organizativa. La independencia de actuación consiste en la capacidad para evaluar sin que ninguna parte influya de forma indebida en el proceso. Los evaluadores deben gozar de libertad plena para desempeñar su labor evaluadora con imparcialidad, sin que su desarrollo profesional se vea amenazado y con la capacidad de expresar su opinión libremente. La independencia de la función de evaluación sustenta el libre acceso de los evaluadores a información relacionada con la intervención que es motivo de la evaluación.

7. La independencia organizativa exige que la función central de evaluación esté ubicada independientemente de otras funciones gerenciales, asuma la responsabilidad de fijar el programa de evaluación y disponga de recursos adecuados para llevar a cabo su tarea. Asimismo, los coordinadores de la evaluación han de tener plena discrecionalidad para someter sus informes directamente a la consideración del nivel de decisión apropiado, y deberán informar directamente al órgano rector o el jefe ejecutivo de la organización correspondiente. Se confiere independencia al jefe de la función de evaluación para que, de forma directa, encargue, elabore, publique y difunda informes de evaluación de calidad debidamente garantizada, y los ponga a disposición de la opinión pública sin influencia indebida de ninguna parte.

NORMA 5 Imparcialidad

8. Los elementos clave de la imparcialidad son la objetividad, la integridad profesional y la ausencia de sesgos. El requisito de imparcialidad está presente en todas las fases del proceso de evaluación, incluidas la planificación de la evaluación, la formulación del mandato y el alcance, la selección de los equipos de evaluación, la provisión de acceso a las partes interesadas, la realización de la evaluación y la exposición de los hallazgos y recomendaciones.

9. Ello implica que los miembros de un equipo de evaluación no deben haber sido directamente responsables del establecimiento de la política, el diseño o la gestión general de la intervención que es motivo de la evaluación ni esperar serlo en un futuro cercano.

NORMA 6 Ética

10. Las evaluaciones deben realizarse con los más altos niveles de integridad y respeto de las creencias, usos y costumbres de los entornos sociales y culturales en las que se lleven a cabo; de los derechos humanos y la igualdad de género; y del principio de no ocasionar daños que rige la asistencia humanitaria. Los evaluadores deben respetar el derecho de las instituciones y personas a proporcionar información de manera confidencial y garantizar que, en el caso de información sensible, no pueda rastrearse la fuente, y han de contrastar los planteamientos que se incluyen en el informe con las personas a quienes se atribuye la información. Los evaluadores deben obtener el consentimiento informado de las personas que aportan información confidencial a fin de utilizar dicha información. Cuando se descubran pruebas de infracciones, estas deberán comunicarse con discreción a un órgano competente (por ejemplo, la oficina de auditoría o investigación correspondiente).

NORMA 7 Transparencia

11. La transparencia es una característica esencial de la evaluación. Genera confianza, aumenta su credibilidad, fomenta el sentido de apropiación de las partes interesadas y mejora la rendición de cuentas pública. Los productos de la evaluación deben estar a disposición del público.

NORMA 8 Derechos humanos e igualdad de género

12. Los valores y principios de los derechos humanos y la igualdad de género, reconocidos universalmente, deben integrarse en todas las etapas de una evaluación. Los evaluadores y los coordinadores de la evaluación tienen la responsabilidad de velar por que esos valores se respeten, atiendan y promuevan, apuntalando así el compromiso con el principio de «no dejar a nadie atrás».

NORMA 9 Capacidades nacionales de evaluación

13. El ejercicio efectivo de la evaluación puede contribuir de manera valiosa a la rendición de cuentas y el aprendizaje, lo que justifica las medidas encaminadas a fortalecer las capacidades nacionales de evaluación. De conformidad con la resolución A/RES/69/237 de la Asamblea General relativa al fomento de la capacidad para la evaluación de las actividades de desarrollo en los países, deberán respaldarse las capacidades nacionales de evaluación cuando así lo solicite un Estado Miembro.

NORMA 10 Profesionalidad

14. Las evaluaciones deben llevarse a cabo con profesionalidad e integridad. La profesionalidad contribuye a la credibilidad de los evaluadores, los coordinadores de la evaluación y los jefes de de las oficinas de evaluación, así como de la función de evaluación. En este sentido, cabe destacar como aspectos clave el conocimiento; la educación y capacitación; el cumplimiento de criterios éticos, así como de las presentes normas y estándares; la aplicación de competencias de evaluación; y el reconocimiento de conocimientos, destrezas y experiencias. Todo ello ha de complementarse con el respaldo de un entorno favorable, estructuras institucionales y recursos adecuados.

NORMAS INSTITUCIONALES DE EVALUACIÓN EN EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS

NORMA 11 Entorno favorable

15. La evaluación requiere un entorno favorable con una cultura organizativa que valore la evaluación como fundamento de la rendición de cuentas, el aprendizaje y la adopción de decisiones con base empírica; el compromiso firme por parte de los dirigentes de la organización de utilizar, divulgar y vigilar los resultados de las evaluaciones; y el reconocimiento de que la evaluación es una función clave de la institución con miras a lograr resultados y garantizar la rendición de cuentas ante la opinión pública. Para crear un entorno favorable también es preciso dotar a la función de evaluación de recursos previsibles y adecuados.

NORMA 12 Política de evaluación

16. Toda organización debe elaborar una política institucional específica en materia de evaluación. A partir de los requisitos particulares de la organización, la política de evaluación debe incluir una descripción clara del propósito, los conceptos, las normas y el uso de la evaluación en el seno de la organización; el marco institucional y las funciones y responsabilidades; medidas que protejan la independencia de la evaluación y la rendición de cuentas ante la opinión pública; criterios de financiación de la función de evaluación proporcionales a la envergadura y a la actividad de la organización; medidas que velen por la calidad de las evaluaciones, su utilización y seguimiento posterior; un marco para las evaluaciones descentralizadas, si procede; y disposiciones relativas a la revisión de pares o externa periódicas. A fin de que se reconozca formalmente en los niveles superiores de la organización, la política de evaluación deberá ser aprobada por el órgano rector o el jefe ejecutivo. En la política, las referencias a los evaluadores deberán incluir al personal de la función de evaluación y a los consultores.

NORMA 13 Responsabilidad de la función de evaluación

17. El órgano rector o jefe ejecutivo de la organización debe velar por la creación de una función de evaluación debidamente independiente, competente y dotada de los recursos adecuados para satisfacer sus necesidades en materia de gobernanza y gestión de la organización. El presupuesto de evaluación debe ser proporcional a la envergadura y la función de la organización.

18. El órgano rector o jefe ejecutivo son responsables de designar a un jefe de la función de evaluación que sea profesionalmente competente y crear un entorno favorable en el que el jefe de la función de evaluación pueda planificar, diseñar, coordinar y llevar a cabo actividades de evaluación conformes con las *Normas y estándares de evaluación* del UNEG. El órgano rector o jefe ejecutivo son responsables asimismo de garantizar que los evaluadores, los coordinadores de la evaluación y el jefe de la función de evaluación tengan la libertad necesaria para llevar a cabo su trabajo sin

repercusiones para su evolución profesional. La gestión de los recursos humanos y financieros que se asignen a la función de evaluación corresponde al jefe de esta, que velará por que la función se dote de profesionales con competencias de evaluación acordes con el marco de competencias del UNEG.

19. Cuando exista una función de evaluación descentralizada, la función de evaluación central será responsable de establecer un marco que brinde orientación, garantice la calidad, facilite asistencia técnica y fomente la profesionalización.

NORMA 14 ▶ **Uso y seguimiento de la evaluación**

20. Las organizaciones deben promover el uso y seguimiento de las evaluaciones mediante un proceso interactivo en el que participen todas las partes interesadas. La evaluación exige una respuesta explícita de parte de las autoridades de gobierno y gerencia afectadas por sus recomendaciones en la que se especifiquen claramente las responsabilidades y rendiciones de cuentas. La gerencia debe integrar los resultados y las recomendaciones de las evaluaciones en sus políticas y programas.

21. Ha de efectuarse un seguimiento sistemático de la implementación de las recomendaciones de las evaluaciones. A tal efecto, deberá presentarse a los órganos rectores o jefes de las organizaciones un informe periódico acerca del estado de la implementación de las recomendaciones de las evaluaciones.

ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN

Estándar 1: Marco institucional

ESTÁNDAR 1.1 Marco institucional de evaluación

Las organizaciones deben contar con un marco institucional adecuado para la gestión eficaz de su función de evaluación.

22. Un marco institucional integral para la gestión de la función de evaluación y la realización de evaluaciones resulta crucial para garantizar un proceso de evaluación efectivo.
23. Dicho marco institucional debe responder a los requerimientos que se enuncian a continuación a fin de garantizar lo siguiente:
- la gerencia de la institución y de alto nivel conoce y apoya el rol clave de la función de evaluación, que consiste en contribuir a la eficacia de la organización;
 - la evaluación forma parte de las funciones de gobierno y gerencia de la organización;
 - las evaluaciones son independientes, creíbles y útiles;
 - las evaluaciones efectúan aportaciones fundamentales a la gestión basada en los resultados;
 - la función de evaluación es independiente de otras funciones gerenciales, lo que favorece un proceso de evaluación independiente e imparcial. El jefe de la función de evaluación deberá reportar directamente al órgano de gobierno o al jefe ejecutivo de la organización;
 - la función de evaluación dispone de recursos humanos y financieros para fines específicos adecuados y proporcionales a la naturaleza y envergadura de la organización, que permiten una prestación de servicios eficiente y eficaz y el fortalecimiento de la capacidad de evaluación por parte de una función de evaluación competente; y
 - se incentivan las asociaciones y la cooperación en materia de evaluación entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas así como con otras instituciones relevantes.

ESTÁNDAR 1.2 Política de evaluación

Las organizaciones deben elaborar una política de evaluación que se revise y actualice regularmente, con miras a favorecer la conformidad cada vez mayor de la función de evaluación con las Normas y estándares de evaluación del UNEG.

24. El órgano rector o jefe ejecutivo de la organización debe aprobar una política de evaluación acorde con las *Normas y estándares de evaluación* del UNEG y los objetivos y estrategias de la organización. En ella deberán describirse con claridad los aspectos siguientes:
- propósito, conceptos, normas y uso de las evaluaciones en la organización;
 - marco institucional y funciones y responsabilidades de los profesionales vinculados a la evaluación, la gerencia superior y los coordinadores de los programas en relación con la evaluación;

- › política de la organización con respecto a la difusión de los resultados de las evaluaciones;
- › medidas de garantía de la independencia de la evaluación y la rendición de cuentas ante la opinión pública;
- › criterios que garanticen que los recursos de la función de evaluación son proporcionales a la envergadura y la actividad de la organización. Los recursos destinados a la función de evaluación deben ser suficientes para la realización de actividades de evaluación de calidad elevada que satisfagan las necesidades de la organización en materia de aprendizaje y rendición de cuentas;
- › medidas que garanticen la calidad y el uso de las evaluaciones en su seguimiento posterior;
- › marco para las evaluaciones descentralizadas, si procede;
- › marco para el desarrollo de la capacidad de evaluación, si procede; y
- › disposiciones relativas a la revisión de pares o externa.

25. Al determinar la financiación de la función de evaluación, deberá tenerse en cuenta que las organizaciones pequeñas suelen incurrir en más gastos, en términos relativos, que las organizaciones más grandes. Entre los factores que habrán de considerarse al establecer el volumen de la financiación se encuentran el mandato y el tamaño de la organización; los tipos de evaluación que podrían llevarse a cabo; y el papel de la función de evaluación en la institucionalización y el apoyo al fortalecimiento de la evaluación descentralizada, las capacidades nacionales de evaluación y las asociaciones en este ámbito. En lo que respecta a los criterios de financiación, la Dependencia Común de Inspección del Sistema de las Naciones Unidas concluyó (JIU/REP/2014/6) que la financiación debe situarse entre el 0,5% y el 3% de los gastos de la organización.

ESTÁNDAR 1.3 Plan de evaluación e informes de progreso

En las evaluaciones debe contarse con un mecanismo para informar al órgano rector o la gerencia acerca del plan de evaluación y de los progresos alcanzados en su ejecución.

26. El plan de la evaluación debe fundamentarse en una política o estrategia concreta, perseguir la utilidad y la funcionalidad y establecer con claridad el objetivo, el alcance y el uso previsto de cada evaluación (o conjunto de evaluaciones). Para que el plan sea lo más útil posible, en su elaboración deben celebrarse consultas adecuadas con las partes interesadas —en especial, con los usuarios previstos—. El plan debe estar respaldado por recursos humanos y financieros adecuados que garanticen la calidad de las evaluaciones que se lleven a cabo según lo previsto en el marco.

27. Debe preverse un mecanismo para que el órgano rector o la gerencia de la organización revisen y aprueben el plan de evaluación.

28. Asimismo, debe preverse un mecanismo adecuado para informar al órgano rector o la gerencia de los progresos alcanzados en la ejecución del plan.

29. Numerosas organizaciones se ven obligadas a responder a solicitudes de evaluaciones especiales que no figuraban en el plan inicial (por ejemplo, las de asociados que aportan fondos o evaluaciones conjuntas propuestas por otras organizaciones). El plan de evaluación ha de establecer directrices claras para la gestión de tales solicitudes, con medidas que garanticen la calidad de esas evaluaciones especiales y su financiación.

ESTÁNDAR 1.4 Respuesta de la gerencia y seguimiento

La organización debe contar con mecanismos adecuados que garanticen que la gerencia dé respuesta a las recomendaciones de las evaluaciones. Esos mecanismos han de describir medidas concretas que la gerencia deberá adoptar en su respuesta y en el seguimiento de la implementación de las recomendaciones.

30. La gerencia de la organización tiene la responsabilidad de proveer una respuesta oficial a cada evaluación. Esta recoge la opinión de la gerencia acerca de las recomendaciones de las evaluaciones, entre otros aspectos si coincide o no con cada recomendación. La respuesta de la gerencia debe enumerar acciones específicas conducentes a implementar aquellas recomendaciones que haya aceptado. Esas acciones han de ser concretas y verificables objetivamente y estar sujetas a plazos, y debe determinarse con claridad quién es responsable de su implementación.

31. La organización debe contar con un mecanismo de supervisión que garantice que la gerencia responde a las evaluaciones, que las acciones contenidas en su respuesta resultan adecuadas para cumplir sustancialmente las recomendaciones aceptadas y que las recomendaciones se ponen en práctica de forma correcta.

32. La organización debe contar con un mecanismo para supervisar la implementación de las acciones previstas en las respuestas de la gerencia, tales como informes o sistemas de seguimiento. La gerencia es responsable de garantizar que se lleva a cabo tal seguimiento. Este deberá ser supervisado por el órgano rector o por la propia gerencia, cuando las acciones las lleven a cabo determinadas dependencias de la propia organización.

ESTÁNDAR 1.5 Política de divulgación

La organización debe disponer de una política expresa de divulgación de las evaluaciones. A fin de reafirmar la rendición de cuentas de la organización ante la opinión pública, los productos principales de la evaluación (incluidos los informes anuales, los planes de evaluación, los términos de referencia, los informes de evaluación y las respuestas de la gerencia) deben ponerse a disposición del público.

33. La política de divulgación debe velar por que los ciudadanos puedan acceder con facilidad a los informes de evaluación. Este requisito resulta fundamental para cumplir el objetivo de la rendición de cuentas pública de las evaluaciones.

34. En función del tipo de labor que se evalúe, en ocasiones habrá que aplicar una excepción a las normas de divulgación (por ejemplo, cuando deba protegerse información confidencial de las partes interesadas). En previsión de tales casos, la política de divulgación debe establecer las condiciones que justifican la aplicación de una excepción, que el órgano rector deberá acordar a priori.

Estándar 2: Gestión de la función de evaluación

ESTÁNDAR 2.1 Jefe de evaluación

La responsabilidad principal del jefe de evaluación consiste en garantizar que se respetan las Normas y estándares de evaluación del UNEG, que la función de evaluación se encuentre plenamente operativa y sea debidamente independiente, y que el trabajo en materia de evaluación se lleve a cabo de acuerdo con los más altos estándares profesionales.

35. El marco institucional debe definir con claridad las responsabilidades del jefe de evaluación, quien debe garantizar que:

- se aplica una política de evaluación conforme con las *Normas y estándares de evaluación* del UNEG y las últimas prácticas en la materia;
- se informa y asesora adecuadamente al órgano rector o jefe ejecutivo de la organización sobre la necesidad de revisar o actualizar la política de evaluación;
- se elabora e implementa correctamente un plan de evaluación;
- se administra de manera eficiente el presupuesto para evaluaciones;
- se aprueban, elaboran y actualizan con frecuencia metodologías de evaluación sólidas y adecuadas acordes con los estándares profesionales más elevados;
- las evaluaciones se llevan a cabo de forma oportuna y haciendo hincapié en el uso que puedan darles las partes interesadas y los usuarios previstos principales;
- la comunicación oportuna y adecuada de los resultados de las evaluaciones impulsa el aprendizaje de la organización, por ejemplo mediante la publicación de los productos de la evaluación en su sitio web;
- se dispone de un mecanismo adecuado para efectuar un seguimiento de la implementación de las acciones recogidas en la respuesta de la gerencia, y se le brinda apoyo; y
- a partir de las evaluaciones se extraen conclusiones, lecciones y recomendaciones que se difunden según proceda para impulsar el aprendizaje y la mejora de la organización.

ESTÁNDAR 2.2 Directrices de evaluación

El jefe de evaluación debe velar por que se provean directrices de evaluación adecuadas.

36. El jefe de evaluación debe velar por que en la organización se provean directrices de evaluación tanto para las evaluaciones que realice la función central de evaluación como para las evaluaciones descentralizadas.

37. Las directrices de evaluación deben respetar las *Normas y estándares de evaluación del UNEG* e incorporar sus elementos relevantes. Aunque quizá sea necesario elaborar directrices para distintos tipos de evaluaciones o diferentes usuarios, por lo general abarcarán los siguientes aspectos:

- las funciones y responsabilidades en la puesta en marcha, gestión, realización, control de calidad, presentación de informes y difusión de las evaluaciones;
- el proceso de evaluación;
- la participación de las partes interesadas;
- orientación sobre las metodologías y el control de calidad; y
- presentación de informes, difusión y promoción del aprendizaje.

38. Cuando se referan a las evaluaciones descentralizadas, las directrices deberán abordar la planificación general y la dotación de recursos.

ESTÁNDAR 2.3 Capacidad de respuesta de la función de evaluación

El jefe de evaluación debe asumir el liderazgo general, establecer normas y supervisar la función de evaluación para cerciorarse de que sea dinámica y se adapte a los últimos avances y a las necesidades cambiantes tanto dentro como fuera de la organización.

39. En particular, la gestión de la función de evaluación debe hacerse cargo de los aspectos siguientes:
- › sensibilizar o desarrollar la capacidad de evaluación;
 - › facilitar y gestionar redes de evaluación;
 - › diseñar e implementar metodologías y sistemas de evaluación;
 - › garantizar el mantenimiento de una memoria institucional de las evaluaciones, mediante mecanismos de fácil manejo; y
 - › promover la compilación de lecciones de una manera sistemática.

Estándar 3: Competencias de evaluación

40. Todas las personas involucradas en el diseño, la realización y la gestión de actividades de evaluación deben aspirar a realizar un trabajo de alta calidad, que se rija por estándares profesionales y principios éticos y morales. Entre ellas se encuentran los jefes de las oficinas o dependencias de evaluación, el personal de la oficina de evaluación, el personal de las evaluaciones descentralizadas, los coordinadores de las evaluaciones y los evaluadores externos.

ESTÁNDAR 3.1 Competencias

Las personas involucradas en el diseño, la realización y la gestión de actividades de evaluación deben poseer las competencias básicas necesarias para desempeñar su función en el proceso de evaluación.

41. Las competencias en materia de evaluación son las calificaciones, destrezas, experiencia, formación y atributos requeridos para asumir funciones y responsabilidades en el proceso de evaluación, con objeto de garantizar la credibilidad y la calidad del proceso.¹

42. Los evaluadores, los coordinadores y las personas que encargan las evaluaciones deben esforzarse permanentemente por mantener y mejorar sus competencias, a fin de ofrecer el más alto nivel posible de desempeño en la producción y el uso de evaluaciones teniendo en cuenta los contextos y necesidades institucionales, nacionales, regionales y mundiales en evolución constante. Para ello pueden requerirse iniciativas de desarrollo profesional permanente y desarrollo de la capacidad.

¹ Las competencias de evaluación del UNEG para el sistema de las Naciones Unidas (*UNEG Evaluation Competencies for the UN System*) describen con mayor detalle las competencias específicas de evaluación y su aplicación (el documento puede descargarse en inglés desde www.unevaluation.org/document/detail/1915).

43. Las personas responsables del diseño, la realización y la gestión de las evaluaciones deben contar con competencias básicas relacionadas con los aspectos siguientes:

- › conocimiento del sistema de las Naciones Unidas;
- › conocimiento de los principios, valores, objetivos y planteamientos de las Naciones Unidas, incluidos los derechos humanos, la igualdad de género, los valores culturales, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la gestión basada en los resultados;
- › fundamentos profesionales (normas, estándares y directrices éticas referentes a las evaluaciones y política de evaluación de la organización correspondiente); y
- › promoción de una cultura de evaluación dirigida al aprendizaje y la mejora constante.

44. Los evaluadores o el personal cuya responsabilidad principal consista en gestionar o realizar una evaluación deben poseer otras competencias profesionales y técnicas relacionadas con los aspectos siguientes:

- › fundamentos profesionales como la práctica reflexiva y la capacidad para aplicar en la práctica estándares de evaluación y consideraciones éticas;
- › aptitudes técnicas para la evaluación;
- › aptitudes para la gestión de evaluaciones;
- › aptitudes comunicativas e interpersonales; y
- › la promoción del aprendizaje con base empírica mediante la aplicación un enfoque centrado en el uso y la participación de los usuarios y beneficiarios.

45. Los jefes de las oficinas o dependencias de evaluación deben poseer otras competencias, además de las enumeradas anteriormente, en relación con los aspectos siguientes:

- › aptitudes técnicas y profesionales, entre otras una base más sólida de conocimiento sobre las evaluaciones que les permita brindar orientación sustancial sobre cuestiones internacionales y tendencias en el ámbito de la evaluación;
- › dominio de las consideraciones éticas sobre la evaluación en contextos complejos;
- › aptitudes de gestión para, entre otros aspectos, supervisar la coordinación, desempeñar tareas de supervisión, facilitar el establecimiento de contactos, tutelar y formar a los evaluadores, promover un ambiente de trabajo positivo y reflejar un conocimiento más profundo de las vías para fomentar el aprendizaje; y
- › aptitudes comunicativas e interpersonales superiores y capacidad para promover una cultura de aprendizaje en la organización.

46. Las personas que encargan las evaluaciones deben poseer competencias relacionadas con los ámbitos siguientes:

- › conocimientos suficientes sobre ética, derechos humanos e igualdad de género para poder valorar los conocimientos de los evaluadores a quienes se va a encargar una evaluación;
- › capacidad para tomar la iniciativa en aras de la integridad del proceso de selección de evaluadores;
- › aptitudes técnicas y conocimientos suficientes para valorar la calidad técnica de las propuestas; y
- › capacidad para fomentar el uso de las evaluaciones en beneficio del aprendizaje y la rendición de cuentas.

47. Los usuarios de las evaluaciones y las pruebas también precisan ayuda. Deben tomarse medidas para comprobar que perciben el valor de la evaluación y crear un entorno en el que las evaluaciones se utilicen de manera correcta y productiva.

ESTÁNDAR 3.2 Ética

Todas las personas involucradas en el diseño, la realización y la gestión de evaluaciones deben respetar los estándares éticos acordados, a fin de garantizar la credibilidad general y el uso responsable de los recursos y el poder.

48. Entro los principios éticos referentes a las evaluaciones se encuentra la obligación de los evaluadores de comportarse de forma ética en relación con los aspectos siguientes:

- › Intencionalidad: tener presentes la utilidad y la necesidad de una evaluación desde el primer momento.
- › Conflicto de intereses: ejercer el compromiso de evitar los conflictos de intereses en todos los aspectos de su trabajo y, por tanto, defender los principios de independencia, imparcialidad, credibilidad, honradez, integridad y rendición de cuentas.
- › Interacción con los participantes: colaborar de forma adecuada y respetuosa con los participantes en los procesos de evaluación, defendiendo los principios de confidencialidad y anonimato y las limitaciones que estos acarrearán, la dignidad y la diversidad, los derechos humanos, la igualdad de género y la evitación de daños.
- › Procesos y productos de las evaluaciones: garantizar la veracidad, la exhaustividad y la fiabilidad; la inclusión y la no discriminación; la transparencia; y la presentación de informes justos y equilibrados que den cabida a perspectivas diversas.
- › Detección de infracciones: informar con discreción a un órgano competente si se descubre cualquier posible infracción.²

Estándar 4: Realización de las evaluaciones

ESTÁNDAR 4.1 Oportunidad e intencionalidad

La evaluación debe diseñarse de manera que brinde información oportuna, válida, fiable y pertinente sobre la intervención que está siendo evaluada, y en ella debe identificarse claramente la intencionalidad subyacente.

49. La justificación de la evaluación debe resultar evidente desde el primer momento. El plan, el alcance y el diseño de la evaluación han de determinarse con miras a generar información lo más pertinente, útil y oportuna posible, que satisfaga las necesidades de los usuarios previstos y resulte pertinente en los procesos de adopción de decisiones.

50. Por consiguiente, la oportunidad es un factor importante para que la evaluación resulte útil.

51. Cuando se disponga de recursos limitados, es importante planificar las evaluaciones con detenimiento con miras a obtener una rentabilidad y una utilidad óptimas.

² Los documentos del *UNEG Ethical Guidelines for Evaluation* (directrices éticas sobre la evaluación, disponibles en inglés en www.unevaluation.org/document/detail/102) y *Code of Conduct for Evaluation in the UN System* (código de conducta para la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, también en inglés en www.unevaluation.org/document/detail/100) ofrecen más detalles sobre los principios éticos que deben salvaguardarse y orientaciones específicas para hacerlo.

52. Para fijar con precisión la intención del ejercicio de evaluación, es preciso saber quiénes toman las decisiones (y de qué tipo son estas) en las que la evaluación pretende influir. En función de este aspecto, se identificarán preguntas de evaluación pertinentes, el alcance adecuado de la evaluación, el modelo de participación de las partes interesadas con miras a promover su asunción del proyecto como propio, la formulación adecuada de las recomendaciones, un plan eficaz de difusión y una estrategia de aprendizaje acertada.

ESTÁNDAR 4.2 ➤ **Análisis de la evaluabilidad**

El primer paso para incrementar las probabilidades de que la evaluación proporcione información oportuna y creíble con miras a la adopción de decisiones consiste en efectuar un análisis de la evaluabilidad.

53. Cerciorarse de la evaluabilidad es un deber de la gerencia y de las personas responsables del diseño del programa y los marcos de resultados. Para analizar la evaluabilidad, los evaluadores deben comprobar si se dan las condiciones siguientes:

- se conoce con claridad la intención del objeto de la evaluación;
- se dispone de datos suficientes o pueden recopilarse a un costo razonable; y
- no existen factores insalvables que obstaculicen la imparcialidad del proceso de evaluación.

54. Si se determina que no es posible llevar a cabo la evaluación, el evaluador deberá tomar medidas para resolver el problema, por ejemplo reformular la teoría del cambio, reajustar el alcance o el momento de la evaluación, o pedir a la persona que encarga la evaluación que revise sus expectativas.

55. El análisis de la evaluabilidad también puede mejorar la disposición de los coordinadores de las actividades objeto de la evaluación.

ESTÁNDAR 4.3 ➤ **Términos de referencia**

Los términos de referencia deben establecer el propósito, el alcance, el diseño y el plan de la evaluación.

56. Los términos de referencia deben incluir, entre otros aspectos:

- el contexto y el propósito de la evaluación;
- una descripción y una definición inequívoca del objeto de la evaluación;
- el alcance de la evaluación;
- los objetivos de la evaluación, con las preguntas o criterios clave;
- la metodología de evaluación;
- los acuerdos en materia de gestión;
- los productos finales previstos; y
- el proceso y el calendario de la evaluación.

57. Cualquier modificación de los términos de referencia mientras se lleva a cabo la evaluación deberá ser revisada y aprobada si la parte que encarga la evaluación está conforme.

58. La claridad del propósito de la evaluación es importante para garantizar su intencionalidad. La intervención que será evaluada debe ser descrita en términos de lo que aspira a alcanzar, la forma en que los diseñadores pensaron que se abordaría el problema que habían identificado (por ejemplo, la teoría del cambio), las modalidades de ejecución, así como cualesquier cambios, intencionales o no, en la ejecución. Resulta útil indicar de manera aproximada el tamaño y la magnitud del objeto de la evaluación.

ESTÁNDAR 4.4 Alcance y objetivos de la evaluación

El alcance y los objetivos de la evaluación deben derivarse de su propósito y ser realistas y alcanzables en vista de los recursos disponibles y de la información que pueda recopilarse.

59. El propósito de la evaluación explica sus motivos subyacentes, por qué se llevará a cabo y cómo se empleará. De él se desprenden el alcance y los objetivos, que describen con precisión qué se prevé abarcar y lograr con la evaluación. Deben ser claros y obtener la aprobación de las principales partes interesadas.

60. El alcance determina los límites de la evaluación, adaptando los objetivos específicos y criterios de evaluación a la situación dada. Asimismo, debe consignar de manera explícita la cobertura de la evaluación (el plazo, la fase en la ejecución, el ámbito geográfico y las dimensiones de participación de las partes interesadas que se están contemplando). Los límites de la evaluación también deben ser reconocidos en el alcance.

61. Los objetivos deben desarrollarse en preguntas de evaluación. De ese modo se determina qué cuestiones es preciso investigar para lograr los objetivos, lo que a su vez permite formular la metodología.

62. Así pues, el alcance y los objetivos constituyen referentes críticos para determinar la metodología de evaluación y los recursos necesarios.

ESTÁNDAR 4.5 Metodología

Las metodologías de evaluación deben ser lo suficientemente rigurosas para que la evaluación se ciña a su alcance y objetivos, su diseño permita dar respuesta a las preguntas de la evaluación y esta sea exhaustiva, justa y libre de sesgos.

63. La metodología debe seleccionarse con la intención de obtener respuestas creíbles a las preguntas de la evaluación. Ha de garantizar que la información recogida sea válida, fiable y suficiente para cumplir los objetivos de la evaluación, y que el análisis esté dotado de coherencia lógica y sea completo (no especulativo ni subjetivo). Para validar las conclusiones deben aplicarse principios de triangulación (uso de varias fuentes de datos y métodos).

64. La metodología establece qué información es preciso recopilar, de qué fuentes y con qué propósito, y cómo se analizarán los datos con miras a responder las preguntas de la evaluación. No debe confundirse la metodología con la estrategia de recopilación de datos. Asimismo, la metodología debe indicar qué referencias se emplearán al analizar los datos con miras a valorar cada criterio o pregunta de evaluación.

ESTÁNDAR 4.6 Participación de las partes interesadas y los grupos de referencia

Promover una participación inclusiva y diversa de las partes interesadas en la planificación, el diseño, la realización y el seguimiento de las evaluaciones resulta fundamental para garantizar su apropiación, pertinencia, credibilidad y utilización. A tal efecto deben diseñarse grupos de referencia y otros mecanismos de participación de las partes interesadas.

65. Han de instaurarse procesos que impulsen la participación de aquellas personas o partes que puedan verse afectadas por la evaluación, influir en la aplicación de las recomendaciones o verse afectadas por esta a largo plazo. Las partes interesadas deben ser consultadas en las etapas de planificación, diseño, realización y seguimiento de las evaluaciones.
66. Existen diversos mecanismos para consultar a un conjunto amplio de partes interesadas (por ejemplo, las reuniones consultivas acerca del diseño de la evaluación, los talleres de validación de las conclusiones preliminares y los talleres de aprendizaje posteriores a la evaluación). Asimismo, pueden formarse distintos tipos de grupos de partes interesadas con vistas a dar continuidad a su participación (grupos de referencia, de aprendizaje, de coordinación o asesores).
67. **Grupos de referencia:** los grupos de referencia se componen de grupos fundamentales de partes interesadas en el objeto de la evaluación que aportan perspectivas y conocimientos diferentes sobre él. Deben ser consultados en relación con el diseño de la evaluación, a fin de incrementar su pertinencia; acerca de las conclusiones preliminares, para dotarlas de mayor validez; sobre las recomendaciones, para que sean más viables, aceptables y asumibles como propias; y en cualquier otro momento del proceso de evaluación que resulte oportuno. Usar grupos de referencia mejora la pertinencia, la calidad y la credibilidad de los procesos de evaluación.
68. **Grupos de aprendizaje:** cabe la posibilidad de crear grupos de aprendizaje con las partes interesadas, que hagan hincapié en el uso de la evaluación. Por lo general, estos grupos no desempeñan un papel tan destacado en la mejora de la calidad o la validación de los hallazgos como los grupos de referencia.
69. **Grupos de coordinación:** cuando proceda, en aras de una mayor apropiación de la evaluación, puede otorgarse a ciertas partes interesadas clave una mayor prominencia como miembros de un grupo de coordinación. Estos grupos no solo asesoran, sino que proveen directrices acerca de las evaluaciones.
70. **Grupos de asesoramiento:** los grupos de asesoramiento están formados por especialistas en la evaluación o en el tema objeto de esta. Sus integrantes no suelen tener un interés directo en el asunto objeto de la evaluación, de manera que pueden facilitar un asesoramiento objetivo. La labor de orientación, asesoramiento, validación de hallazgos y aportación de conocimientos que desempeñan estos grupos puede incrementar la pertinencia, la calidad y la credibilidad de los procesos de evaluación.

ESTÁNDAR 4.7 Enfoque basado en los derechos humanos y estrategia para la incorporación de la perspectiva de género

En el diseño de la evaluación deben incluirse consideraciones dirigidas a determinar en qué medida el compromiso del sistema de las Naciones Unidas con el enfoque basado en los derechos humanos y la estrategia para la incorporación de la perspectiva de género se incorpora al diseño del objeto de la evaluación.

71. Los organismos de las Naciones Unidas se rigen por la Carta de las Naciones Unidas y tienen la responsabilidad y la misión de ayudar a los Estados Miembros a honrar sus obligaciones conducentes al ejercicio de los derechos humanos de las personas que viven dentro de su jurisdicción. Los tratados, mecanismos e instrumentos de derechos humanos otorgan a las entidades de las Naciones Unidas un marco de referencia rector y un fundamento jurídico de principios éticos y morales, y deben guiar el trabajo de evaluación. Debe prestarse atención, además, a los aspectos de género y a los grupos vulnerables y de difícil acceso.

72. Asimismo, el diseño de la evaluación podría incluir algún proceso de revisión ética del diseño original de la intervención que será evaluada. Más concretamente, los términos de referencia de la evaluación deberían:

- › incluir tanto a los garantes como a los titulares de derechos (en especial a las mujeres y otros grupos que sufren discriminación) entre los usuarios principales de la evaluación y especificar cómo participarán en el proceso;
- › enumerar los instrumentos o políticas en favor de los derechos humanos y la igualdad de género pertinentes que orientarán los procesos de evaluación;
- › incorporar un análisis de los aspectos pertinentes relacionados con los derechos humanos y la igualdad de género a través de la selección de los criterios y las preguntas de evaluación;
- › especificar un enfoque de evaluación y métodos de recopilación y análisis de datos basados en los derechos humanos y con perspectiva de género;
- › precisar qué datos de la evaluación deberían desglosarse con arreglo a criterios sociales (por ejemplo, sexo, origen étnico, edad, discapacidad, ubicación geográfica, ingresos o nivel educativo);
- › determinar qué grado de experiencia debe tener el equipo de evaluación en el ámbito de los derechos humanos y la igualdad de género, establecer las responsabilidades al respecto y demandar la creación de un equipo con una participación equilibrada de los géneros y culturalmente diverso que saque provecho de los conocimientos especializados sobre evaluación a nivel nacional o regional.³

³ Véanse la guía y el manual (ambos en inglés) del UNEG *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations* (integración de los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones, disponible en www.unevaluation.org/document/detail/1616) y *UNEG UN-SWAP Evaluation Performance Indicator Technical Note and Scorecard* (nota técnica y sistema de puntuación del UNEG y el ONU-SWAP relativos a los indicadores de desempeño de las evaluaciones, disponible en www.unevaluation.org/document/detail/1452) para obtener más información sobre la integración de estos principios en las evaluaciones.

ESTÁNDAR 4.8 Selección y composición de los equipos de evaluación

El equipo de evaluación debe seleccionarse mediante un proceso abierto y transparente en el que se tengan en cuenta las competencias requeridas, la diversidad de perspectivas y la accesibilidad de la población local. Los miembros principales del equipo han de ser evaluadores experimentados.

73. En correspondencia con la función de rendición de cuentas pública que desempeña la evaluación, los evaluadores o equipos de evaluación deben seleccionarse por medio de un proceso transparente y competitivo. Los miembros principales del equipo de evaluación han de ser evaluadores experimentados y dotados de conocimientos metodológicos adecuados. Cuando se seleccione a evaluadores externos, deben evitarse aquellas prácticas que puedan dar lugar a sesgos, por ejemplo contar con personas que se han formado una opinión profesional muy firme acerca de la cuestión que se analiza. Si se requieren los servicios de expertos en la materia que puedan tener posturas muy firmes, resulta más adecuado asignarles funciones de asesoramiento y triangular sus opiniones.

74. Al determinar la composición del equipo de evaluación debe prestarse atención al equilibrio adecuado entre los géneros y la diversidad geográfica, a fin de incorporar perspectivas diversas. A ser posible, deberá seleccionarse a profesionales de los países o regiones afectados que permitan conocer mejor el contexto nacional y regional y aporten perspectivas con las que lograr una mayor aceptación por parte de los grupos de población locales. Cuando la evaluación requiera acceder a la población local y se contrate a consultores de la zona, deberán tenerse en cuenta factores como el dominio de la lengua local, la sensibilidad cultural y de género, la pertenencia a un determinado grupo étnico o tribal y los posibles conflictos de intereses.

ESTÁNDAR 4.9 Informe y productos de la evaluación

El informe final de evaluación debe contar con una estructura lógica y contener hallazgos, conclusiones y recomendaciones con base empírica. Los productos que se deriven de las evaluaciones deben diseñarse con miras a cubrir las necesidades de sus usuarios previstos.

75. El informe de la evaluación debe presentarse de manera que los lectores previstos puedan consultar información pertinente del modo más claro y sencillo posible. No debe incluirse información que no resulte directamente relevante para el análisis general. Los lectores de la evaluación han de poder entender:

- qué se evaluó y por qué (propósito y alcance);
- cómo se diseñó y realizó la evaluación (preguntas, metodología y limitaciones);
- que se descubrió y con qué base empírica (hallazgos y pruebas);
- qué conclusiones se extrajeron de los hallazgos en relación con las preguntas principales de la evaluación, y cómo se llegó a tales conclusiones (conclusiones);
- qué se recomienda (recomendaciones); y
- qué lecciones pueden extraerse de la evaluación, si las hubiere (lecciones aprendidas).

76. Aunque siempre deben mantenerse la estructura lógica y los elementos enunciados anteriormente, los informes de evaluación pueden adoptar estilos y formatos diferentes en función del propósito de la evaluación y sus lectores previstos. Los coordinadores de las evaluaciones deben

vigilar con atención el diseño de los productos derivados de la evaluación a fin de adaptarlos a los distintos tipos de lectores. Por ejemplo, pueden elaborarse productos consistentes en informes breves sintéticos dirigidos a los responsables de la adopción de decisiones ejecutivas y el conjunto general de lectores, complementados por estudios con pruebas y análisis para aquellos que deseen examinar la cuestión con más detenimiento. Asimismo, pueden elaborarse productos complementarios como notas informativas, presentaciones para talleres, vídeos y artículos para su publicación en Internet con fines didácticos o destinados a grupos específicos de partes interesadas.

ESTÁNDAR 4.10 Recomendaciones

Las recomendaciones deben sustentarse en una base empírica y un análisis sólidos y ser claras, orientadas a resultados y realistas a efectos de su implementación.

77. Las recomendaciones han de sustentarse en una base empírica y un análisis sólidos (no deben ser subjetivas) y derivarse de los hallazgos y conclusiones de la evaluación.
78. Las recomendaciones deben formularse con vistas a su uso. En función del objeto de la evaluación, las recomendaciones podrían ofrecer orientaciones estratégicas o hacer más hincapié en cuestiones operativas.
79. Las recomendaciones deben indicar con claridad quién debe implementarlas. En su formulación, constituye una buena práctica consultar a los probables responsables de implementar las recomendaciones, a fin de garantizar su aceptación y viabilidad.
80. Las recomendaciones no deben ser prescriptivas en exceso. No obstante, puede resultar útil incluir detalles operacionales y propuestas de acciones prácticas con miras a la implementación, a fin de facilitar su comprensión y apropiación entre las personas que participarán en la respuesta y el compromiso de estas.

ESTÁNDAR 4.11 Comunicación y difusión

La comunicación y la difusión son elementos fundamentales de las evaluaciones. Las funciones de evaluación deben contar con una estrategia de comunicación y difusión eficaz dirigida a promover el uso de las evaluaciones.

81. Los mensajes principales de la evaluación deben transmitirse con claridad a las partes interesadas pertinentes y a cualquier posible usuario de la información y los conocimientos generados. Han de difundirse activamente las evaluaciones. Una comunicación y difusión proactiva y eficaz favorece el uso de la evaluación, no solo a efectos de la rendición de cuentas ante la opinión pública, sino también de la generación y puesta en común de conocimientos, la transmisión de lecciones aprendidas y la promoción de buenas prácticas.
82. Una comunicación eficaz es aquella que informa, explica, involucra, efectúa propuestas de cambio, facilita la participación y propicia alianzas. Los evaluadores deben explicar a las partes interesadas cómo pueden afectar a sus entidades o grupos los resultados de la evaluación. Deben elaborarse

mensajes que animen a las partes interesadas a participar de forma productiva en los procesos de evaluación y maximicen el uso de sus resultados y recomendaciones. Han de presentarse en un formato sencillo y de fácil comprensión adaptado a las necesidades concretas de cada destinatario.

83. Entre los mensajes que deben comunicarse cabe destacar los siguientes:
- › hallazgos y recomendaciones principales de las evaluaciones;
 - › pertinencia de las evaluaciones y su contribución a la eficacia de la organización y sus actividades;
 - › logros y buenas prácticas identificados en las evaluaciones, incluida la aceptación de los hallazgos y recomendaciones con vistas a mejorar;
 - › experiencia de evaluación y capacidad técnica de la organización;
 - › toda innovación o producto destacado de la evaluación; y
 - › progreso de la evaluación.

Estándar 5: Calidad

ESTÁNDAR 5.1 Sistema de garantía de calidad

El jefe de evaluación debe cerciorarse de la existencia de un sistema de garantía de calidad adecuado.

84. Un mecanismo de garantía de calidad adecuado examina tanto el proceso de evaluación como sus productos, y suele aplicarse durante las fases de diseño y finalización. En función de la estructura de la función de evaluación, el mecanismo podrá consistir en una revisión interna de pares o una revisión externa. En cualquier caso, el jefe de evaluación debe velar por la objetividad. Alternativamente (o de forma complementaria), la garantía de calidad puede recaer en un experto interno o externo que desempeñe una labor de orientación y supervisión a lo largo del proceso de evaluación.

ESTÁNDAR 5.2 Control de calidad del diseño de la evaluación

Es preciso efectuar un control de calidad durante la etapa de diseño de la evaluación.

85. Para ello, deben comprobarse los aspectos siguientes⁴:
- › los términos de referencia son claros y contemplan todos los elementos necesarios;
 - › el alcance y la metodología se ajustan al presupuesto y al tiempo asignados;
 - › la metodología resulta adecuada para lograr los objetivos de la evaluación;
 - › la metodología garantiza la recopilación de datos fiables y triangulados que darán pie a análisis y hallazgos creíbles;

⁴ El documento *UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports* (lista de verificación de la calidad del UNEG para los términos de referencia de las evaluaciones y los informes iniciales, disponible en inglés en www.unevaluation.org/document/detail/608) contiene una lista de verificación más completa para el control de calidad del diseño de la evaluación.

- › el diseño de la evaluación refleja adecuadamente los estándares en materia de derechos humanos e igualdad de género;
- › los procesos de evaluación tienen un carácter lo suficientemente consultivo para que resulten pertinentes y útiles;
- › el equipo de evaluación dispone de una gama adecuada de conocimientos especializados;
- › el proceso de selección de los evaluadores garantiza que se contratará a los candidatos idóneos y carece de conflictos de intereses y otros problemas éticos.

ESTÁNDAR 5.3 Control de calidad en la etapa final de la evaluación

Es preciso efectuar un control de calidad durante la etapa final de la evaluación.

86. Para ello, deben comprobarse los aspectos siguientes⁵:

- › la evaluación se realizó de conformidad con metodologías y procesos de calidad garantizada, y toda divergencia con respecto a ellos se corrigió de forma adecuada;
- › se recopilaron datos de fuentes suficientes y apropiadas que garantizan la credibilidad;
- › los hallazgos se basan en análisis válidos;
- › los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones muestran una coherencia lógica;
- › se llevaron a cabo consultas suficientes para garantizar la veracidad, validez, pertinencia y utilidad;
- › la evaluación aplicó de forma adecuada las consideraciones relativas a los derechos humanos y la igualdad de género y otros principios y estándares pertinentes de las Naciones Unidas⁶;
- › las recomendaciones no resultan inviables ni excesivamente prescriptivas, es probable que sean aceptadas e implementadas y no acarrear consecuencias negativas para cuestiones ajenas al alcance de la evaluación;
- › el informe se ajusta a los términos de referencia y da respuesta a todas las preguntas evaluación; y
- › el estilo editorial y la estructura del informe resultan adecuados.

⁵ El documento *UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports* (lista de verificación de la calidad del UNEG para los informes de evaluación) está disponible en inglés en www.unevaluation.org/document/detail/607; el documento *UNEG UN-SWAP Evaluation Performance Indicator Technical Note and Scorecard* (nota técnica y sistema de puntuación del UNEG y el ONU-SWAP relativos a los indicadores de desempeño de las evaluaciones), también en inglés en www.unevaluation.org/document/detail/1452.

⁶ El documento *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations* (integración de los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones, disponible en inglés en www.unevaluation.org/document/detail/1616) ofrece más información conducente a mejorar la calidad mediante la integración de los derechos humanos y la igualdad de género en los procesos de evaluación.

ANEXO 1. RELACIÓN CON OTRAS FUNCIONES DE SUPERVISIÓN

A.1. En el sistema de las Naciones Unidas se emplean otras formas de valoración con propósitos y niveles de análisis diversos que, en ocasiones, se solapan. Es preciso distinguir la evaluación de las actividades siguientes:

- A) Evaluación preliminar:** valoración crítica del valor potencial de una iniciativa antes de que se decida implementarla.
- B) Seguimiento:** examen continuo por parte de la gerencia de los progresos efectuados en la implementación de una iniciativa, con el que se comprueba su conformidad con el plan y se toman las decisiones necesarias para mejorar su desempeño.
- C) Revisión:** valoración periódica o puntual, con frecuencia rápida, del desempeño de una iniciativa que no se rige por el proceso de evaluación debido. Las revisiones suelen dar prioridad a las cuestiones operacionales.
- D) Inspección:** examen general mediante el que se identifican vulnerabilidades y deficiencias y se proponen medidas correctivas.
- E) Investigación:** examen específico de una denuncia de infracción y posterior aportación de pruebas para su posible uso en un juicio o de cara a la adopción de medidas disciplinarias.
- F) Auditoría:** valoración de la idoneidad de los controles de la gerencia con miras a garantizar el uso ahorrativo y eficiente de los recursos; la protección de los activos; la fiabilidad de la información financiera y de otro tipo; el cumplimiento de las normativas, reglas y políticas establecidas; la eficacia de la gestión de riesgos; y la idoneidad de las estructuras, sistemas y procesos de la organización.
- G) Estudio:** examen sistemático concebido para desarrollar conocimientos o contribuir a ellos.
- H) Consultoría de gestión interna:** servicios de consultoría que ayudan a los coordinadores a implementar cambios para hacer frente a los retos organizativos y gerenciales y mejoran los procesos de trabajo internos.

A.2. La evaluación no constituye en sí misma un proceso de toma de decisiones, sino que facilita a los responsables de adoptarlas conocimientos y pruebas sobre desempeño y buenas prácticas. Si bien la evaluación se utiliza para valorar las iniciativas, también, debería aportar valor añadido a los procesos de decisión con vistas a mejorar las actividades, los proyectos, los programas, las estrategias y las políticas presentes y futuros. De ese modo, contribuye a la formulación de políticas institucionales, la eficacia del desarrollo y la eficacia de las organizaciones.

ANEXO 2. REPRESENTANTES DE ORGANISMOS ASISTENTES A LA REUNIÓN GENERAL ANUAL Y LA REUNIÓN DE TRABAJO DEL UNEG CELEBRADAS EN 2016

FAO	Masahiro Igarashi
FMAM	Juha Uitto
IAEA	Carsten Meyer
OACI	Olivier Myard
FIDA	Oscar Garcia (vicepresidente)
OIT	Guy Thijs
OIM	Christophe Franzetti
CCI	Miguel Jiménez-Pont
OCAH	Victoria Saiz-Omenaca
ACNUDH	Jennifer Worrell
OSSI	“Eddie” Yee Woo Guo
OPAQ	Lukasz Wiczerzak
ONU-Mujeres	Marco Segone (presidente del UNEG)
ONU-Mujeres	Inga Sniukaite
ONUSIDA	Salil Panakadan
FNUDC	Andrew Fyfe
UNCTAD	Anida Yupari
PNUD	Indran Naidoo (vicepresidente)
CEPA	Eskedar Nega
CEPE	Zamira Eshmambetova
PNUMA	Michael Spilsbury
CESPAP	Edgar Dante
UNESCO	Susanne Frueh
CESPAO	Sonya Meyerson-Knox
UNFPA	Andrea Cook (vicepresidenta)
ONU-Hábitat	Martin Barugahare
ACNUR	Ewen Macleod
ACNUR	Machiel Salomons
UNICEF	Colin Kirk (vicepresidente)
UNICRI	Itziar Arispe
ONUDI	Javier Guarnizo
UNITAR	Brook Boyer
UNODC	Katharina Kayser
OOPS	Thierry Rajaobelina
VNU	Gelfiya Schienko
PMA	Helen Wedgwood
OMS	Elilarasu Renganathan
OMPI	Tuncay Efendioglu
OMM	Alok Ojha
Secretaría del UNEG	Fumika Ouchi
Secretaría del UNEG	Jin Zhang



UNEG
United Nations Evaluation Group

El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) es una red profesional que reúne a las dependencias responsables de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, incluidos los organismos especializados, los fondos, los programas y las organizaciones afiliadas. El UNEG lo conforman en este momento 47 miembros y 3 observadores. Su propósito es promover la independencia, la credibilidad y la utilidad de la función de evaluación y la evaluación en todo el sistema de las Naciones Unidas; concienciar sobre la importancia de la evaluación con miras al aprendizaje, la adopción de decisiones y la rendición de cuentas; y respaldar a la comunidad de evaluación en el seno del sistema de las Naciones Unidas y fuera de él.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

220 East 42nd Street, Room 2036
Nueva York, NY 10017, Estados Unidos
Teléfono: +1 (646) 781 4218
Fax: +1 (646) 781 4213
Sitio web: www.unevaluation.org

 [@un_evaluation](https://twitter.com/un_evaluation)

 www.facebook.com/unevaluation

 www.youtube.com/UNEvaluationGroup

