



**UNEG**  
United Nations Evaluation Group

# Manual del UNEG para las evaluaciones del trabajo normativo en el Sistema de las Naciones Unidas

Este Documento orientativo fue elaborado por el Grupo de Trabajo del UNEG sobre Evaluación del Trabajo Normativo con la colaboración de Mark Stiles, cuya labor se agradece enormemente.

Noviembre de 2013



# Índice

Índice.....	1
Introducción.....	5
Capítulo 1. Determinar la evaluabilidad del trabajo normativo.....	12
Capítulo 2. Preparar la evaluación.....	22
Tarea 2.1: Identificar las partes interesadas y sus roles en la evaluación.....	22
Tarea 2.2: Determinar el propósito y las preguntas clave de la evaluación.....	24
Tarea 2.3: Seleccionar los criterios para enmarcar la evaluación.....	30
Tarea 2.4: Construcción de indicadores.....	31
Tarea 2.5: Seleccionar el diseño y la metodología apropiada de evaluación.....	35
Tarea 2.6: Seleccionar un equipo de evaluación.....	46
Tarea 2.7: Preparar los términos de referencia de la evaluación.....	48
Capítulo 3. Recopilación y análisis de datos.....	52
Tarea 3.1: Recopilar los datos.....	52
Tarea 3.2: Analizar los datos.....	53
Tarea 3.3: Identificar lecciones y prácticas más adecuadas.....	56
Capítulo 4. Preparar el informe de evaluación.....	59
Tarea 4.1: Preparar el informe de evaluación.....	59
Capítulo 5. Seguimiento de la evaluación.....	62
Tarea 5.1: Difundir el informe de evaluación.....	62
Tarea 5.2: Preparar la respuesta de la Administración.....	63
Tarea 5.3: Utilizar la evaluación.....	63
Tarea 5.4: Evaluar la evaluación.....	63
Documentos revisados.....	65

## Tablas

Tabla 1. Ejemplos de trabajo normativo en el sistema de Naciones Unidas .....	6
Tabla 2. Pasos en el estudio de evaluabilidad.....	13
Tabla 3. Retos habituales en la etapa de evaluabilidad y posibles soluciones.....	15
Tabla 4. Ejemplo de modelo de clasificación de partes interesadas .....	22
Tabla 5. Preguntas de evaluación clave, por tipos de trabajo normativo.....	26
Tabla 6. Indicadores de trabajo de abogacía de carácter normativo .....	32
Tabla 7. Matriz de evaluación de resultados normativos en relación con normas de biodiversidad .....	34
Tabla 8. Opciones en cuanto a tipo y diseño de las evaluaciones del trabajo normativo .....	35
Tabla 9. Métodos de evaluación para iniciativas en apoyo del desarrollo de una norma, estándar o convenio internacional .....	37
Tabla 10. Métodos de evaluación para iniciativas que apoyan a los gobiernos en la integración de una estándar internacional en la legislación, las políticas y los planes de desarrollo nacionales.....	41
Tabla 11. Métodos de evaluación para iniciativas que ayudan a los gobiernos en la implementación de leyes, políticas y planes de desarrollo en base a un estándar internacional.....	42
Tabla 12. Métodos de evaluación a utilizar en situaciones especiales .....	43

## Figuras

Figura 1. Ciclo de evaluación .....	12
Figura 2. Ejemplo de una teoría del cambio .....	18
Figura 3. Metodologías frecuentes por tipo de evaluación.....	43

## Cuadros

Cuadro 1. Escenario en que se precisa un enfoque alternativo a la evaluación del trabajo normativo .....	19
Cuadro 2. Lecciones de los estudios de evaluabilidad.....	20
Cuadro 3. Lista de verificación: Estudio de evaluabilidad .....	20
Cuadro 4. Usos de las evaluaciones del trabajo normativo de la ONU .....	25
Cuadro 5. Criterios de evaluación del UNEG/CAD y preguntas normativas.....	29
Cuadro 6. Preguntas de un marco de evaluación de un programa diseñado para potenciar el apoyo institucional nacional a unas normas de producción más limpia .....	31
Cuadro 7. Lecciones en la preparación de evaluaciones del trabajo normativo .....	49
Cuadro 8. Lista de verificación – Preparar las evaluaciones del trabajo normativo.....	49
Cuadro 9. Pasos en el análisis de contribución .....	54
Cuadro 10. Lecciones sobre recopilación y análisis de datos .....	57
Cuadro 11. Lista de verificación – Recopilación y análisis de datos.....	57
Cuadro 12. Lecciones – Preparar el informe de evaluación .....	60
Cuadro 13. Lista de verificación – Preparar el informe de evaluación Recursos útiles .....	60
Cuadro 14. Lecciones – Seguimiento de la evaluación .....	64

## **Acrónimos y abreviaturas**

CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE
CEDAW	Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
CIID	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo
CMS	Cambio Más Significativo
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
IA	Indagación apreciativa
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OSC	Organización de la sociedad civil
PML	Producción Más Limpia
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
TdR	Términos de Referencia
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

# Introducción

## Antecedentes

1. El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) es una red profesional que reúne a todas las unidades encargadas de realizar evaluaciones del sistema de Naciones Unidas, así como de las organizaciones y los fondos internacionales que colaboran estrechamente con el sistema de la ONU. Su finalidad es potenciar la objetividad, eficacia y visibilidad de la función de evaluación y promover la importancia de la evaluación como herramienta para el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Como parte de su mandato, y en respuesta a la cada vez mayor demanda de evaluaciones de este tipo y la escasez de recursos en torno al tema, el UNEG creó un Grupo de Trabajo sobre Evaluación del Trabajo Normativo.
2. En la Reunión General Anual del UNEG de 2012, el Grupo de Trabajo, en consulta con los responsables de evaluación de la ONU, definió el trabajo normativo como:

*El apoyo para el desarrollo de normas y estándares en convenciones, declaraciones, marcos regulatorios, acuerdos, directrices, códigos de práctica y demás instrumentos para el establecimiento de normas, a nivel nacional, regional y global. El trabajo normativo incluye también el apoyo para la implementación de esos instrumentos al nivel de políticas, es decir, su integración en leyes, políticas y planes de desarrollo, así como su puesta en práctica a nivel de programa. (UNEG, 2012, pág. 5)*
3. Cabe destacar que la definición distingue tres categorías de trabajo normativo:
  - a) el desarrollo de normas y estándares;
  - b) el apoyo a gobiernos y otras partes para la integración de las normas y estándares en leyes, políticas y planes de desarrollo; y
  - c) el apoyo a gobiernos y otros para la implementación de leyes, políticas y planes de desarrollo sobre la base de normas, estándares y convenciones internacionales.
4. Algunas normas, como las convenciones, son jurídicamente vinculantes tras su ratificación, y obligan a los Estados parte a cumplir los términos de esas normas. Además, algunas normas exigen a los Estados parte la elaboración de informes para el sistema de la ONU en relación con la aplicación de las mismas.<sup>1</sup> Esta obligación abarca, por ejemplo, la elaboración de informes sobre metas ambientales establecidas. Otras normas, en cambio, constituyen guías o directrices generales que se aplican de forma voluntaria.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Algunos de los mecanismos de supervisión y seguimiento del Sistema de la ONU se establecieron ya hace mucho tiempo. En la OIT, por ejemplo, las obligaciones en cuanto a informes de los Estados partes se remontan al Tratado de Versalles de 1919, y la Comisión de Aplicación de Normas de la Conferencia Internacional del Trabajo y la Comisión de Expertos en Aplicación de Convenios se establecieron ya en 1926.

<sup>2</sup> El manual del UNEG Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación (2011) aporta la siguiente aclaración con respecto a los efectos jurídicos vinculantes de los instrumentos internacionales relativos a los derechos humanos: “*El derecho internacional de los derechos humanos no se limita a los derechos enumerados en los tratados, sino que también comprende derechos y libertades que han pasado a ser parte del derecho internacional consuetudinario, que es vinculante para todos los Estados, incluso los que no son parte en un tratado*”

5. El papel de liderazgo de la ONU en el trabajo normativo sigue siendo una de sus principales ventajas comparativas. Fija, por consenso, normas y estándares aplicables a nivel universal para la paz y la seguridad, el desarrollo económico, social y cultural, los derechos humanos, el estado de derecho, la salud y la sostenibilidad ambiental, entre otros.
6. La inmensa mayoría de las organizaciones del sistema de la ONU, incluidos fondos, programas, agencias especializadas y organizaciones afiliadas, participan en el trabajo normativo. Para muchas, el trabajo normativo está en el corazón de su mandato. Por ejemplo, agencias especializadas como la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), colaboran con otras organizaciones de la ONU y con los Estados Miembros en el desarrollo de convenios internacionales, normas técnicas y códigos de conducta y el apoyo para su implementación. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) apoya a los Estados Miembros en la adopción de normas de trabajo internacionales establecidas por representantes de colectivos tripartitos (gobiernos, patronales y trabajadores). Otros organismos, como el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), colaboran con los Estados Miembros para la consecución de estándares internacionales relacionadas con los derechos de la infancia, la reducción de la pobreza, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), la gobernanza democrática y la respuesta en situaciones de crisis.<sup>3</sup>
7. La Tabla 1 aporta ejemplos de los distintos tipos de trabajo normativo de las organizaciones de la ONU. Aunque no es una clasificación definitiva, sí aporta una idea del alcance y la diversidad del trabajo normativo realizado en el sistema de Naciones Unidas.

**Tabla 1. Ejemplos de trabajo normativo en el sistema de Naciones Unidas**

Tipos	Descripción	Ejemplos
Desarrollo de convenios, protocolos y declaraciones internacionales	Los convenios forman la base de la legislación internacional, mientras que los protocolos y las declaraciones no son necesariamente vinculantes. Los Estados Miembros	El Convenio sobre la Diversidad Biológica; la Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW); los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con respecto a normas y leyes laborales a nivel internacional; la Convención sobre la protección del

*en particular. Las decisiones judiciales de tribunales internacionales o regionales y de los órganos de supervisión también desempeñan una importante labor en la legislación internacional sobre derechos humanos, ya que proporcionan aclaraciones adicionales en torno al alcance de las obligaciones de los Estados y el contenido de los derechos. Existen otros muchos instrumentos universales y regionales no vinculantes (declaraciones, principios, directrices, normas, reglamentos y recomendaciones) relativos a los derechos humanos. Tales instrumentos no tienen efectos jurídicos vinculantes, pero sí una indiscutible fuerza moral que traza una guía práctica de comportamiento para los Estados.”*

<sup>3</sup> Las organizaciones y los fondos internacionales miembros del UNEG también pueden desempeñar un papel en el trabajo normativo, como por ejemplo la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) en asuntos relacionados con las migraciones.



	participan en su desarrollo y son responsables de su implementación.	patrimonio mundial, cultural y natural de la UNESCO; la Convención sobre los Derechos del Niño; la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar; el Reglamento Sanitario Internacional y el Convenio Marco para el Control del Tabaco (OMS), la Declaración Universal de los Derechos Humanos y los Pactos Internacionales de Derechos Civiles y Políticos, y de Derechos Económicos, Sociales y Culturales; y el Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono.
Establecimiento de normas, estándares, códigos de conducta internacionales y directrices	Muchas de las organizaciones de la ONU participan en el establecimiento de normas, estándares y códigos de conducta internacionales. En algunos casos, estos instrumentos son adoptados por los Estados parte en forma de legislación. En otros casos son incorporados a políticas o programas, o se utilizan como ejemplo de prácticas a seguir.	CODEX ALIMENTARIUS, el código de normas alimentarias de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); el trabajo de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) sobre Normalización, Metrología, Ensayos e Infraestructura de Calidad y eficiencia energética; el Código de Conducta para la Pesca Responsable de la FAO; las normas, reglamentos y métodos de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) para la seguridad, eficiencia y regularidad de la navegación aérea; las normas de seguridad nuclear del Organismo Internacional de Energía Atómica; el Código de Conducta de la ONU sobre Explotación y Abuso Sexual.
Seguimiento e informes relativos a la implementación de convenios, normas y demás obligaciones	En líneas generales, las obligaciones en cuanto a informes se refieren a los convenios ratificados. No obstante, el seguimiento de la aplicación de las normas por los Estados parte podría ir más allá.	El trabajo interagencial con respecto a mecanismos de seguimiento e informes relativos a la infracción de los derechos del niño en situaciones de conflicto armado. El seguimiento y los informes de la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (OACDH) sobre la implementación de convenios, normas y demás obligaciones de forma directa en base al mandato del Alto Comisionado. El trabajo de la OMS con respecto a la erradicación y eliminación de determinadas enfermedades según acuerdos de la Asamblea Mundial de la Salud, así como el trabajo de la Organización Mundial de Comercio en el seguimiento de políticas, reglamentos y prácticas comerciales y el fortalecimiento de la capacidad comercial; y, de acuerdo con la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (1998), el análisis de informes periódicos presentados por los Estados parte relativos a las medidas adoptadas para incorporar convenios y recomendaciones clave no ratificados de la OIT.

<p>Abogacía</p>	<p>El trabajo de abogacía puede adoptar muchas formas, entre otras el seguimiento, la elaboración de informes y la promoción de normas y estándares de forma directa mediante diálogo y comunicaciones, e indirecta a través de la movilización de ONG.</p>	<p>La labor de UNICEF relativa a la Convención sobre los Derechos del Niño. La labor de abogacía de la ONU en apoyo de los ODM. El trabajo del OIEA para fomentar el uso seguro de la energía nuclear. El trabajo de ONUDI para el fomento de la industria verde.</p>
<p>Desarrollo y difusión de productos normativos, incluidos productos de conocimientos y recursos informativos</p>	<p>Abarca publicaciones sobre normas y estándares, la producción y difusión de información estadística y el mantenimiento de bases de datos, y con cada vez mayor frecuencia la elaboración de recursos de aprendizaje en Internet para apoyar la implementación de normas y estándares.</p>	<p>Casi todas las agencias de la ONU realizan este tipo de trabajo. Por ejemplo, los informes de la FAO sobre la situación mundial de la pesca, los bosques, la agricultura y la seguridad alimentaria; los informes anuales de la OIT sobre la Aplicación de las Normas internacionales de trabajo; el Índice de Desarrollo Humano del PNUD; el Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo de la UNESCO; El Índice de los Derechos de la Niñez de UNICEF; el trabajo de ONUDI sobre estadísticas industriales; el Anuario del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA); las bases de datos de información nuclear del OIEA; la Clasificación Internacional de Enfermedades, la Lista Modelo de Medicamentos Esenciales, los Patrones de crecimiento infantil, o el Informe sobre la salud en el mundo de la OMS; y la información estadística producida y difundida por algunas de las comisiones regionales de las Naciones Unidas.</p>
<p>Fomento y capacitación en torno a normas y estándares transversales</p>	<p>Abarca distintos foros, que en ocasiones son específicos para cada agencia y en otros casos reúnen a múltiples agencias, con la finalidad de servir como plataforma neutral para el diálogo técnico y de políticas.</p>	<p>Promoción y seguimiento de los avances realizados hacia la consecución de los ODM; la Declaración del Milenio respecto de la protección de grupos vulnerables e intervenciones afines; fomento del desarrollo sostenible, con inclusión del crecimiento verde; la labor de la UNESCO en torno a la cultura y el desarrollo sostenible; la función de ONUDI como foro global; el fomento y la implementación por parte del sistema de la ONU de la igualdad de género y la integración de género bajo la tutela de ONU Mujeres.</p>
<p>Facilitación del diálogo y la coordinación inter-gubernamental</p>	<p>Una de las mayores fortalezas del sistema de la ONU es su poder de convocatoria. Muchas organizaciones de la ONU facilitan el diálogo intergubernamental sobre normas y estándares y coordinan actividades a nivel</p>	<p>Reuniones y negociaciones intergubernamentales; distintas comisiones temáticas, como la Comisión de Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, la Comisión de Estadística, la Comisión de Población y Desarrollo, la Comisión de Desarrollo Social; gran parte del trabajo de las cinco comisiones regionales de la ONU, y de la Comisión de la Condición de la Mujer; y</p>

	regional y global.	reuniones de grupos de expertos.
--	--------------------	----------------------------------

8. Además de la labor que realizan muchas de las organizaciones de la ONU para apoyar a los Estados Miembros y a sus instituciones asociadas a adoptar normas y códigos de prácticas, estas mismas organizaciones deben rendir cuentas por el cumplimiento de estándares en su trabajo: derechos humanos, enfoque basado en los derechos humanos en la programación, igualdad de género y sostenibilidad ambiental, por nombrar algunos. Puede decirse, por tanto, que la evaluación del trabajo normativo es de aplicación a la totalidad del sistema de la ONU porque casi todas las organizaciones de la ONU participan en iniciativas normativas de una u otra forma.

## Propósito del manual

9. El propósito del presente manual es servir de guía a las organizaciones de la ONU en la realización de evaluaciones del trabajo normativo. Tiene como objetivos los siguientes:
- Proporcionar un enfoque integrado a la evaluación del trabajo normativo en el seno de la ONU;
  - Proporcionar directrices metodológicas concretas, ejemplos prácticos y concisos, y herramientas para la realización de evaluaciones del trabajo normativo; y
  - Destacar lecciones pertinentes y prácticas más adecuadas en la evaluación del trabajo normativo tanto dentro como fuera del sistema de la ONU.
10. El manual va dirigido principalmente a profesionales de evaluación de la ONU que sean responsables de la gestión de las evaluaciones del trabajo normativo o de la realización de las mismas. También puede ser de utilidad para empleados de la ONU encargados de diseñar, gestionar y realizar el seguimiento de programas y proyectos que integran las normas, los estándares y los códigos de práctica; así como para los asociados de la ONU en el trabajo normativo, especialmente gobiernos y organizaciones de la sociedad civil (OSC). El manual puede aplicarse asimismo en la evaluación del desempeño interno de las organizaciones de la ONU en relación a estándares de igualdad de género, derechos humanos, ética, la prestación de ayuda humanitaria y la sostenibilidad ambiental.
11. Los lectores bien podrían preguntarse, ¿Pero qué necesidad hay de una guía de evaluación más? ¿Qué hace que el trabajo normativo sea diferente?”
12. Como ya se ha dicho anteriormente, las evaluaciones del trabajo normativo constituyen una proporción importante de las evaluaciones realizadas por las organizaciones miembros del UNEG, hecho constatado en una reciente encuesta del UNEG. Aunque las evaluaciones exclusivamente del trabajo normativo son menos frecuentes, esto es algo que podría cambiar a medida que en el futuro las organizaciones de la ONU dediquen una mayor proporción de su tiempo y sus recursos a labores preliminares. Las agencias que a lo largo de los años han venido evaluando con éxito su trabajo normativo también perciben la necesidad de un manual que recoja de manera sistemática prácticas efectivas a fin de gestionar dichos conocimientos.

13. La evaluación del trabajo normativo suele suponer un reto. La causalidad<sup>4</sup> en el trabajo normativo es muchas veces difícil de determinar a medida que se avanza por la cadena lógica,<sup>5</sup> y más aún a nivel de impacto.<sup>6</sup> Aunque pueda existir una relación directa entre las actuaciones de una organización de la ONU y el hecho de que un gobierno nacional adopte determinadas normas, son muchos los factores fuera del alcance de la organización que influyen a la hora de determinar la medida en que el gobierno traslada la norma adoptada a políticas y leyes nacionales y actuaciones sobre el terreno. Los resultados y el impacto de la mayor parte del trabajo normativo dependen muchas veces de que exista un entorno propicio y toda una serie de actuaciones complementarias por parte de gobiernos, agencias de la ONU y otros. Aunque esto no precisa necesariamente un enfoque distinto a la evaluación o el empleo de métodos diferentes, sí hace necesario obrar con cautela a la hora de planificar una evaluación, y mayor rigor a la hora de determinar la causalidad.
14. Gran parte del trabajo normativo realizado en el sistema de la ONU es difícil de valorar dado que sus tácticas, productos y resultados cambian constantemente y no siempre están bien documentados. Este suele ser el caso cuando se busca el consenso sobre una norma global, o a la hora de potenciar la voluntad política para la implementación de una norma internacional. Una gran parte de este trabajo carece de estructura lineal, y cambia constantemente. Aunque podría argumentarse que muchos programas de la ONU están sujetos a variables de contexto poco previsibles, una proporción elevada del trabajo normativo de la ONU también lo está, en un grado mucho mayor.
15. Por otra parte, el trabajo normativo, como por ejemplo el relativo a los derechos humanos o la sostenibilidad ambiental, tarda en lograr un impacto: rara vez se hace visible en el transcurso del ciclo de programa. A menudo faltan datos concretos en los casos en que las organizaciones de la ONU asumen un papel de convocatoria o coordinación, o cuando realizan labores de abogacía para la adopción de protocolos internacionales, directrices y códigos de práctica. Una de las razones es que los efectos directos<sup>7</sup> de la intervención muchas veces no se especifican de forma clara en un modelo lógico o teoría del cambio.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> La causalidad se refiere a la relación entre acontecimientos, donde una serie de acontecimientos (los efectos) son consecuencia directa de otra serie de acontecimientos (las causas).

<sup>5</sup> La cadena lógica, cadena de resultados o modelo lógico es una herramienta visual que identifica insumos, actividades, productos, resultados e impacto y sus relaciones causales y secuenciales.

<sup>6</sup> Los impactos se definen como “Efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no” (Comité de Ayuda para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [CAD/OCDE], 2002, pág. 24). Los impactos suelen medirse transcurrido un tiempo desde la finalización del proyecto o programa.

<sup>7</sup> Los efectos directos representan “el conjunto de resultados a corto y mediano plazo probables o logrados por los productos de una intervención” (CAD/OCDE, 2002, pág. 28). La expresión “efectos directos” se utiliza como sinónimo de “resultados”. Los resultados inmediatos o a corto plazo deberían lograrse a medida que se desarrolla el proyecto o programa; los resultados intermedios o de medio plazo se deberían lograr hacia el final.

<sup>8</sup> La teoría del cambio o teoría del programa es parecida a un modelo lógico pero incluye premisas clave sobre las relaciones causales y en ocasiones también sobre los principales factores (tanto internos como ajenos a la intervención) que podrían influir en los resultados.

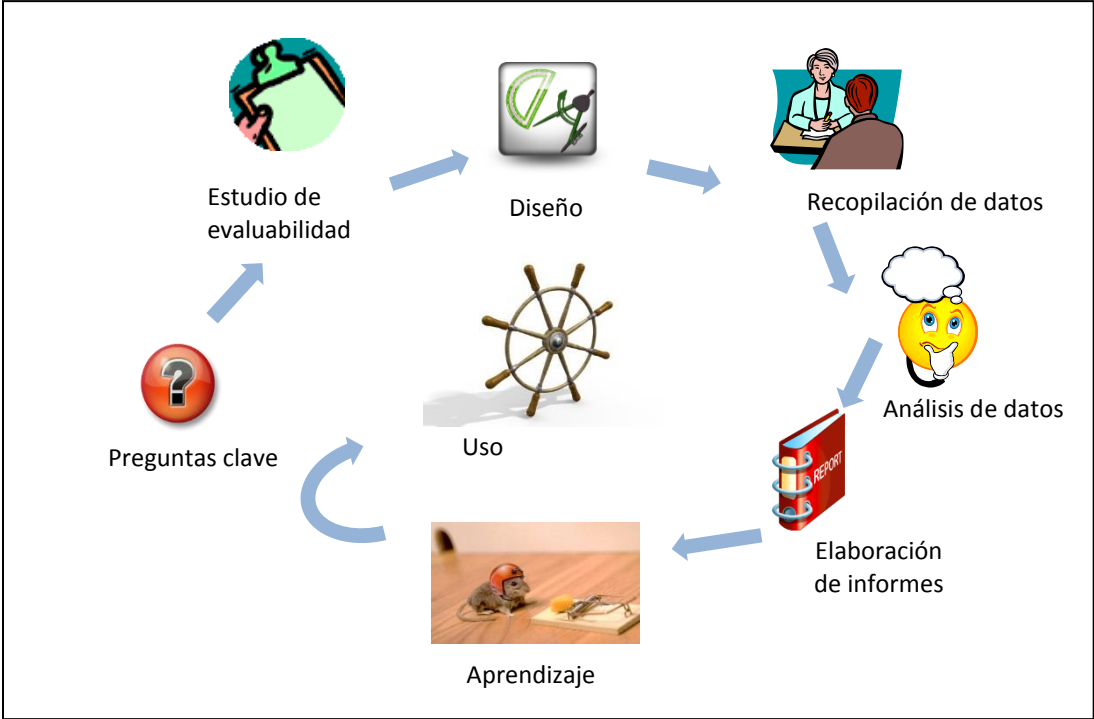
16. Por último, con frecuencia no hay datos concretos disponibles para evaluar el trabajo normativo, sobre todo cuando no constituye el enfoque principal de la intervención. En algunos casos es posible que los propios empleados de la ONU no conozcan los estándares o no los tengan presentes a medida que realizan su labor;<sup>9</sup> a veces no prestan la atención debida a la integración de la igualdad de género y la sostenibilidad ambiental en su trabajo; puede incluso que las partes interesadas no compartan el mismo concepto de algunas de las categorías de trabajo normativo, como “abogacía”, “movilización social” y “enfoque de derechos” a la programación (Stiles, 2002). Por otra parte, una gran proporción del trabajo normativo se realiza al margen de los proyectos y programas, con fondos de fuentes extrapresupuestarias. Este hecho no solo contribuye a que haya información insuficiente, sino que también puede redundar en una rendición de cuentas poco clara o muy dispersa (Stiles, 2002). Estos y otros factores generan retos metodológicos importantes a la hora de evaluar el trabajo normativo.
17. Este manual se nutre de un extenso acervo de recursos, entre otros el *Manual para la Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación* (UNEG, 2011), y *UNEG Good Practice Guidelines for Follow up to Evaluations (Directrices de Buenas Prácticas para el seguimiento de las evaluaciones)*, (UNEG, 2010a). La terminología utilizada en el manual es coherente con las definiciones establecidas por el Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (CAD/OCDE). Los términos empleados (como pueden ser “productos” e “impactos”) se definen la primera vez que aparecen en el texto.
18. El manual se estructura en cinco capítulos, siguiendo el ciclo de evaluación tal y como se representa en la Figura 1, y comenzando por establecer la evaluabilidad<sup>10</sup> del trabajo normativo de que se trate.

---

<sup>9</sup> Ver, por ejemplo, Universal Management Group (2012). *Global Evaluation of the Application of a Human Rights Based Approach to UNICEF Programming*. Resumen ejecutivo, Nueva York: UNICEF.

<sup>10</sup> La evaluabilidad es “la medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble” (CAD/OCDE, 2002, pág. 21).

Figura 1. Ciclo de evaluación



## Capítulo 1. Determinar la evaluabilidad del trabajo normativo

19. Determinar la evaluabilidad significa analizar la situación para valorar si la evaluación es factible, asequible en cuanto a coste, y de un valor suficiente para ser llevada a cabo. Incluye determinar si los resultados de la intervención están adecuadamente definidos y son verificables. El estudio de evaluabilidad es de especial importancia a la hora de planificar una evaluación del trabajo normativo por los retos metodológicos que este tipo de evaluación conlleva, tal y como se indicó en la introducción.
20. En la Tabla 2 aparecen los seis pasos a seguir para determinar la evaluabilidad del trabajo normativo.

**Tabla 2. Pasos en el estudio de evaluabilidad**

Pasos	Preguntas	Fuentes de datos
1. Estudiar el contexto de la iniciativa	<p>¿Cuál es el contexto político, económico, social y cultural del trabajo normativo?</p> <p>¿Quiénes son las partes interesadas y los beneficiarios clave?</p>	<p>Documentos de referencia</p> <p>Informes de proyecto o progreso</p> <p>Colegas</p> <p>Internet</p> <p>Libros</p> <p>Artículos en medios</p>
2. Identificar la naturaleza del trabajo normativo en la iniciativa	<p>¿Cuál es la naturaleza del trabajo normativo?</p> <p>Sobre la base de la definición del UNEG ¿en cuál de las tres categorías de trabajo normativo encaja?</p> <p>¿Es fundamental para la iniciativa, o constituye trabajo al margen?</p>	<p>Documentos de referencia</p> <p>Informes de proyecto o progreso</p> <p>Persona encargada de la iniciativa</p>
3. Determinar si el trabajo normativo consta en el diseño de la iniciativa, sobre todo en el modelo lógico, teoría del cambio, marco de desarrollo del programa y/o marco de medición de resultados. <sup>11</sup> Si no hay una teoría del cambio, desarrollarla y validarla con los	<p>¿Hay efectos claros y realistas del trabajo normativo a los distintos niveles?</p> <p>¿Las premisas están articuladas de forma clara en la lógica de programación?</p> <p>¿Cada uno de los resultados normativos dispone de indicadores válidos?</p>	<p>Documentos de referencia (documentos de proyecto o programa, incluyendo el modelo lógico, etc.).</p>

<sup>11</sup> El marco de medición de resultados esboza en una matriz los resultados esperados, indicadores, fuentes de datos, métodos de recopilación de datos, frecuencia de la recopilación y personas u organizaciones encargadas de la recopilación de datos para la intervención. La matriz sirve de base para un plan de seguimiento detallado.

	responsables de la intervención. <sup>12</sup>		
4.	Determinar si hay datos sólidos y fácilmente accesibles relativos al trabajo normativo	<p>¿De qué datos de seguimiento se dispone? ¿Qué calidad y qué alcance tienen?</p> <p>¿De qué información de referencia se dispone?</p> <p>¿Dónde puede encontrarse información narrativa y anecdótica?</p>	<p>Documentos de referencia</p> <p>Informes de progreso</p> <p>Colegas</p> <p>Encargados / especialistas</p>
5.	Determinar el uso que se hará de la evaluación	<p>¿Qué propósito tendrá la evaluación?</p> <p>¿Cómo se utilizará?</p> <p>¿Qué intereses tienen las distintas partes en la evaluación? ¿Cuáles son sus expectativas y necesidades en cuanto a información?</p> <p>¿Quién se beneficiará de la evaluación?</p> <p>¿Qué tan receptivos son los usuarios primarios de la evaluación al aprendizaje y el cambio?</p>	<p>Dirección ejecutiva</p> <p>Especialistas</p> <p>Asociados y partes interesadas clave</p>
6.	Estimar el tiempo y los recursos necesarios para la evaluación, y determinar si se dispone de ellos	<p>¿Para cuándo es necesario finalizar la evaluación? (por ejemplo, por la toma de decisiones o elaboración de presupuestos)</p> <p>¿Qué conocimientos y capacidades se precisan para realizar la evaluación?</p> <p>¿Cuánto costará la evaluación?</p> <p>Los recursos que se precisan (financieros y humanos) ¿están disponibles y son asequibles?</p>	<p>Colegas de evaluación</p> <p>Documentos sobre evaluaciones parecidas</p>

21. El cuarto paso –determinar si se dispone de los datos necesarios– es pertinente para la evaluación de todos los tipos de trabajo normativo, y de especial importancia a la hora de evaluar el apoyo proporcionado por la ONU para el desarrollo de normas y estándares. Los informantes clave –personas que disponen de información histórica detallada sobre el papel de la ONU– pueden cambiar con el tiempo y es posible que haya poca información documentada sobre la naturaleza y la calidad del trabajo de la ONU. En estos casos, la persona encargada de la evaluación deberá enfocar la evaluación a aquellos campos para los que sí se dispone de datos suficientes, o recomendar que no se lleve a cabo la evaluación.

<sup>12</sup> Una guía exhaustiva para la elaboración de teorías del cambio es la reciente publicación: Funnell, S. y Rogers, P. (2011). *Purposeful Program Theory*. San Francisco: Jossey-Bass.



22. El quinto paso –determinar el uso que se dará a la información de la evaluación– es de especial importancia. Si la evaluación del trabajo normativo no tiene una finalidad práctica, si las partes interesadas clave muestran escaso interés por aprender de la evaluación, y si la probabilidad de lograr cambios positivos es limitada, parece poco aconsejable que se lleve a cabo la evaluación. Este paso guarda relación con las tareas descritas en el capítulo siguiente, como son recabar las opiniones de las partes interesadas sobre los principales aspectos de la evaluación, determinar el diseño de la evaluación, cuándo debe realizarse y la manera en que podría utilizarse la información generada en la toma de decisiones y la mejora del desempeño. Todo esto ayudará a centrar la evaluación en los aspectos más pertinentes para los usuarios de la misma.
23. Puede resultar de utilidad además planificar una fase de preparación como parte del estudio de evaluabilidad, sobre todo para evaluaciones complejas y de gran envergadura, como las evaluaciones globales, regionales, de país o temáticas del trabajo normativo. Una misión inicial de preparación puede servir para fomentar la apropiación de la evaluación por los usuarios objeto, además de para ayudar a resolver algunos de los retos habituales que los evaluadores han de superar en esta etapa, tal y como se describe en la Tabla 3.

**Tabla 3. Retos habituales en la etapa de evaluabilidad y posibles soluciones**

	<b>Retos</b>	<b>Posibles soluciones</b>
1.	Contexto de la intervención complejo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicar el tiempo y los recursos necesarios para entender el contexto.</li> <li>• Realizar una búsqueda en Internet / en la literatura disponible.</li> <li>• Realizar una misión inicial de preparación.</li> <li>• Planificar la contratación de expertos locales para paliar lagunas de contexto.</li> </ul>
2.	El trabajo normativo parece ser un área marginal de la intervención.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar entender las razones por las cuales el trabajo normativo es marginal: hablar con las personas responsables del diseño y la implementación de la intervención.</li> <li>• Determinar si la evaluación del trabajo normativo aportará algún valor, por ejemplo para informar la programación futura en que el trabajo normativo tendrá un papel más central.</li> </ul>
3.	El trabajo normativo no está reflejado en un modelo lógico, teoría del cambio o marco de programa del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Averiguar por qué no queda reflejado el trabajo normativo hablando con los responsables del diseño y la implementación de la intervención.</li> <li>• Elaborar una teoría del cambio retrospectiva que incluya el trabajo normativo, y validarla con los responsables de la intervención.</li> </ul>
4.	El trabajo normativo está reflejado en el modelo lógico, teoría del cambio o marco del programa de país, pero estos documentos contienen deficiencias graves.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si las deficiencias son importantes, como por ejemplo que muchos de los resultados, indicadores y premisas son poco realistas, negociar si es posible con las partes interesadas en el programa para revisarlos.</li> </ul>
5.	Los documentos aportan escasa información sobre el	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponerse en contacto con los responsables de la implementación para entender la naturaleza del trabajo normativo. Buscar</li> </ul>

	trabajo normativo y sus resultados.	<p>información de otras fuentes, como gobiernos nacionales, informes de otros organismos de la ONU, agencias de desarrollo y ONG locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrarse en los resultados esperados sobre los cuales la organización encargada de la implementación<sup>13</sup> ostentaba el control (más que en impactos a elevado nivel).</li> </ul>
6.	No hay tiempo o recursos suficientes para evaluar el trabajo normativo de forma exhaustiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el alcance de la evaluación para enfocarla hacia resultados normativos a corto y medio plazo, más que hacia impactos normativos.</li> <li>• Buscar formas de ahorrar tiempo y recursos, como por ejemplo mediante investigación documental, autoevaluación o uno o dos estudios de caso ricos en información.</li> </ul>

“El mandato del ERG4 [Cuarto estudio sobre los resultados globales del FMAM] era muy ambicioso. En varias ocasiones, el ERG4 tropezó con limitaciones debidas a problemas asociados con los datos disponibles y las evaluaciones realizadas, el plazo establecido y el presupuesto aprobado para los estudios parciales. Debido a estas limitaciones, en algunos puntos importantes el informe no puede responder cabalmente a todas las preguntas clave.”

- Fondo Mundial para el Medio Ambiente, *Progreso hacia el impacto. Cuarto estudio sobre los resultados globales del FMAM, 2010, pág. 4*

24. La solución al tercer problema –la ausencia de trabajo normativo en el modelo lógico, la teoría del cambio o los marcos del programa– debe buscarse conjuntamente con el responsable del programa y las partes interesadas clave. De ser posible, el modelo o marco resultante debe elaborarse en un taller con la facilitación adecuada y la participación plena de las partes interesadas clave. Aunque un taller supone tiempo y recursos, puede añadir valor pues ayuda a fortalecer la capacidad de las partes interesadas y a fomentar la apropiación de la evaluación por parte de los usuarios objeto.

25. A la hora de elaborar una teoría del cambio, es importante identificar el grado de control que ostenta la organización de la ONU sobre los

resultados a corto y medio plazo de la intervención. Esto ayudará a determinar más adelante el alcance y el enfoque de la evaluación. Si la intervención se ajusta al primer tipo de trabajo normativo –es decir, la creación de normas, estándares e instrumentos internacionales– la evaluación se deberá enfocar hacia temas de proceso y gobernanza, y quizás también a la pertinencia de la norma, el estándar o el instrumento internacional. Si la intervención busca ayudar a un gobierno a adoptar e implementar una norma concreta, en su capacidad como garante de derechos, la evaluación deberá centrarse en los resultados relacionados con esa ayuda.

26. Los resultados inmediatos o a corto plazo suelen especificar cambios en conocimientos, concienciación y acceso a los recursos por parte de los beneficiarios de la intervención. Los resultados intermedios o a medio plazo suelen referirse a cambios en el comportamiento o las

<sup>13</sup> El término “organización encargada de la implementación” suele referirse a la organización de la ONU que participa en las actividades normativas, bien como parte de un proyecto o programa, o a modo de abogacía o facilitación informal, como puede ser la convocatoria de reuniones y la elaboración de estándares con grupos de expertos técnicos. Puede referirse también al trabajo normativo que realiza una organización de la ONU a través de ONG asociadas. Se entiende que los gobiernos nacionales, como principales responsables, tienen la responsabilidad última de implementar las normas, los estándares y los convenios internacionales.

prácticas de personas y grupos y, para programas de larga duración, la capacidad de organizaciones e instituciones. La organización encargada de la implementación suele ostentar un control y una influencia considerable sobre estos efectos intermedios y los resultados a corto plazo. Es a nivel de impacto o de resultados a largo plazo donde surgen los principales problemas de atribución.<sup>14</sup> Por ejemplo, aunque el trabajo normativo de una organización de la ONU puede redundar realmente en políticas, reglamentos y leyes más fuertes y ajustadas a las normas internacionales, sería excesivo pensar que esa organización puede contribuir de forma directa a la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones objeto, al menos en los calendarios y con los presupuestos habituales de un proyecto o programa. De la misma forma, no sería realista esperar que una organización de la ONU pudiera lograr por sí sola impactos macroeconómicos, como mayores ingresos por el trabajo asalariado, una menor vulnerabilidad de las personas pobres, o igualdad de remuneración para las mujeres.

27. Un problema habitual que guarda relación con el anterior son los modelos lógicos y las teorías del programa que intentan capturar todo posible resultado normativo en lugar de limitarse a los que se encuentran en el corazón del trabajo normativo. El modelo lógico o la teoría del cambio deben centrarse en los resultados más significativos que pueden lograrse a la vista de los recursos disponibles y el alcance de la intervención. De ser posible, la lógica de programa de un proyecto típico del sistema de la ONU debe tener una declaración de impacto, de dos a tres resultados a medio plazo, y entre tres y cinco resultados a corto plazo. Lo importante es lograr los resultados clave; todo resultado adicional que se identifique a través del seguimiento y la evaluación sería un plus.<sup>15</sup>
28. Hay una serie de guías (algunas de las cuales se mencionan al final de este capítulo) que pueden ayudar a los profesionales de la evaluación a preparar modelos lógicos y teorías del cambio. La Figura 2 ilustra una teoría del cambio para un proyecto ficticio a largo plazo orientado a alentar a los países a que ratifiquen el Convenio sobre los Trabajadores Domésticos (CTD) de la OIT.

---

<sup>14</sup> La atribución es “la imputación de un vínculo causal entre cambios observados (o que se espera observar) y una intervención específica” (CAD/OCDE, 2002, pág. 17).

<sup>15</sup> La Evaluación del trabajo de la UNESCO para la definición de estándares en el Sector Cultural, (Parte I) – Convención de 2003 para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial (2013) constituye un buen ejemplo de una evaluación para la cual se elaboró y utilizó a lo largo del proceso de evaluación una teoría del cambio retrospectiva: [unesdoc.unesco.org/images/0022/002230/223095E.pdf](https://unesdoc.unesco.org/images/0022/002230/223095E.pdf)

**Figura 2. Ejemplo de una teoría del cambio**



29. La falta de datos básicos —el quinto problema— podría ser motivo para retrasar la evaluación. Es posible que la falta de datos se deba a que no se realizó un seguimiento sistemático de la intervención, y por tanto no se recopilaron datos de seguimiento sobre los avances logrados y los resultados alcanzados. Puede deberse también a que los resultados a medio plazo y el impacto, en términos de beneficios para los ciudadanos y las economías nacionales, no se verán hasta pasados muchos años, como concluyó una evaluación de la FAO en 2009:

*La creación de un instrumento internacional es, en el mejor de los casos, un resultado intermedio. [Toda] determinación de la utilidad real de los instrumentos internacionales dependerá, necesariamente, de los resultados e impactos que se produzcan tras la creación del instrumento: su entrada en vigor, las transacciones internacionales, la implementación a nivel nacional y su aplicación sobre el terreno. Estos resultados irán apareciendo de forma gradual en la década o décadas siguientes a la adopción del instrumento internacional. (FAO, 2009, págs. 2-3)*

30. Quizás, por ejemplo, una intervención basada en una campaña en los medios de comunicación aún no ha producido una cantidad significativa de datos sobre utilización de los medios. En tal caso, puede ser recomendable retrasar la evaluación en tanto no se recopilen esos datos.

31. Una gran parte del trabajo normativo de la ONU se realiza en entornos volátiles en los que resulta difícil delimitar resultados y establecer relaciones de causalidad. En tales circunstancias, puede ser necesario adoptar enfoques poco tradicionales a la evaluación. Veamos el escenario que se recoge en el Cuadro 1.

### **Cuadro 1. Escenario en que se precisa un enfoque alternativo a la evaluación del trabajo normativo**

El país X ha firmado, pero no ratificado, el Pacto Internacional de Naciones Unidas de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP). Organizaciones de la ONU y otras partes llevan algunos años trabajando a la sombra para instar al gobierno de ese país a que cumpla el Artículo 27 del PIDCP, relativo a los derechos de los grupos minoritarios a la libertad cultural, religiosa y lingüística. Esa labor de abogacía apenas se ha documentado, y la colaboración entre agencias donantes y de la ONU ha sido esporádica. También diversas ONG locales e internacionales han trabajado por el cambio, de forma más visible que la ONU y los donantes bilaterales. La principal organización de la ONU involucrada ha recibido financiación extrapresupuestaria de consideración para este trabajo. Hay un modelo lógico que no está actualizado, y la organización no ha recopilado datos frente a los indicadores de manera sistemática. La capacidad de gestión en base a resultados es débil y los informes se han centrado mayormente en las actividades. El gobierno del país ha puesto en marcha programas de desarrollo económico para las minorías. Prometió nuevas leyes, pero se echó atrás cuando surgieron protestas, algunas de ellas violentas. La organización de la ONU involucrada está negociando una cuantiosa ayuda de un donante para una nueva iniciativa orientada a ayudar al país a cumplir el Artículo 27 y ajustar sus políticas y leyes nacionales en consecuencia. La organización de la ONU quiere evaluar su programación con vistas al aprendizaje y a aplicar las lecciones aprendidas a la nueva iniciativa.

32. Si el análisis de evaluabilidad concluyese que una evaluación convencional apenas aportaría valor añadido, ¿qué alternativas hay? Las condiciones descritas en el escenario anterior se ajustan a los criterios de una evaluación del desarrollo. La evaluación del desarrollo es aquella que ayuda en el *desarrollo* de programas y proyectos, y que es especialmente adecuada para la innovación de programas en entornos complejos (de ahí el subtítulo “Aplicar conceptos de complejidad para mejorar la innovación y el uso” del libro *Developmental Evaluation –Evaluación del desarrollo–* de Michael Patton, publicado en 2011). En la evaluación del desarrollo, el evaluador suele pasar a formar parte del equipo de implementación, y participa de forma plena en las decisiones y en la facilitación del diálogo sobre cómo y qué evaluar. El evaluador ayuda a los miembros del equipo a conceptualizar, diseñar y poner a prueba nuevos enfoques en un proceso continuo de experimentación y adaptación, sensible a la aparición de resultados inesperados y cambios en el entorno. La función principal del evaluador es imprimir un pensamiento evaluativo a las discusiones del equipo, aportar datos sólidos a las deliberaciones sobre estrategia, y facilitar una reflexión y una toma de decisiones sistemática y en base a la evidencia. Es decir, la evaluación del desarrollo busca fomentar que los programas en entornos complejos empiecen con buen pie y tengan un buen rendimiento hasta el final, a través de un proceso permanente de aprendizaje, adaptación e innovación.
33. La evaluación del desarrollo puede ser más adecuada para la primera categoría de trabajo normativo –el desarrollo de normas, estándares y convenciones internacionales–, pues tiene potencial para aportar una riqueza de datos con los cuales informar las decisiones en cuanto a

proceso, participación y comunicación. Es evidente que, dado que en la evaluación del desarrollo el evaluador tiende a convertirse en parte del equipo de implementación, este tipo de evaluación no podría aplicarse en casos en que la evaluación debe ser rigurosamente independiente, como suele suceder en el sistema de la ONU.

34. Al final, la decisión de si realizar la evaluación –sea de tipo convencional o no– es una opinión subjetiva. No existe fórmula o herramienta de aplicación universal para resolver esta cuestión.

## Cuadro 2. Lecciones de los estudios de evaluabilidad

Aplicar un enfoque participativo al desarrollo de una teoría del cambio puede ayudar a sacar a la luz premisas y creencias implícitas que muchas veces no se comunican entre las personas y grupos que participan en una iniciativa.

Es necesario preparar el seguimiento y la evaluación del trabajo normativo a la hora de diseñar un programa, mediante la inclusión del trabajo normativo en la teoría del cambio y el marco de medición de resultados. De esta forma, no solo se ayudará a garantizar la disponibilidad de datos de línea de base y un flujo constante de información sobre el desempeño a través del seguimiento, sino que aumentará también la probabilidad de disponer de datos fiables a la hora de realizar la evaluación.

El estudio de evaluabilidad puede ser útil independientemente de si la evaluación se lleva a cabo o no, porque con frecuencia desencadena mejoras significativas en el diseño de los programas al identificar metas confusas, una lógica errónea, premisas poco razonables, o expectativas poco coherentes o poco realistas sobre aquello que el programa pretende conseguir (Rog, 1985).

Los estudios de evaluabilidad suelen ser más eficaces cuando se realizan en equipo. El equipo debe incluir al evaluador principal y al encargado de la evaluación, a responsables de la implementación del programa, administradores y otros grupos de partes interesadas (Morra-Imas y Rist, 2009).

Las buenas teorías del cambio suelen ser multidimensionales. Por ejemplo, una teoría del cambio sobre empoderamiento de la mujer centrada en una única dimensión, como puede ser el desarrollo económico y la formación en capacidades, y que deja de lado factores como el acceso a los mercados y las barreras socioculturales, es insuficiente (UNEG, 2011).

## Cuadro 3. Lista de verificación: Estudio de evaluabilidad

- ✓ ¿Se ha realizado el estudio de evaluabilidad siguiendo el proceso de seis pasos aquí descrito?
- ✓ ¿Se han hecho y contestado las preguntas pertinentes en cada paso?
- ✓ ¿En el estudio se han utilizado insumos del evaluador principal y de las partes interesadas clave?
- ✓ ¿Se ha elaborado una teoría del cambio que engloba claramente la lógica del programa y las premisas en que se sustenta?

## Recursos útiles

- Dozois, E., Langois, M. y Blanchet-Cohen, N. (2010). *DE.201. A Practitioner's Guide to Developmental Evaluation*. Montreal: Fundación Familia J. W. McConnell. Disponible en: [<www.mcconnellfoundation.ca/>](http://www.mcconnellfoundation.ca/)
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2010). *Advocacy Toolkit: A guide to influencing decisions that improve children's lives*. Nueva York: UNICEF. Disponible en:  [<www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy\\_Toolkit.pdf>](http://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf)
- Fundación W. K. Kellogg (2004). *Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action. Logic Model Development Guide*. Battle Creek, Michigan: Fundación W.K. Kellogg. Disponible en:  [<www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide.aspx>](http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2006/02/wk-kellogg-foundation-logic-model-development-guide.aspx)
- Funnell, S. y Rogers, P. (2011). *Purposeful Program Theory*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gamble, J. (2008). *A Developmental Evaluation Primer*. Montreal: Fundación Familia J. W. McConnell. Disponible en:  [<www.mcconnellfoundation.ca/>](http://www.mcconnellfoundation.ca/)
- GrantCraft (2006). *Mapping Change: Using Theory of Change to Guide Planning and Evaluation*. Disponible en:  [<www.grantcraft.org>](http://www.grantcraft.org)
- Patton, M. (2011). *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Nueva York: Guilford Press.
- Reisman, J., Gienapp, A. y Stachowiak, S. (2007). *A Guide to Measuring Advocacy and Policy*. Baltimore: Fundación Annie E. Casey.

## Capítulo 2. Preparar la evaluación

35. Una vez concluido el estudio de evaluabilidad, si la persona encargada de la evaluación considera que la evaluación debe llevarse a cabo el paso siguiente es preparar los términos de referencia (TdR). En el presente capítulo se exponen las tareas que esto conlleva, sobre la base de lo aprendido de anteriores evaluaciones del trabajo normativo. Estas tareas no se han de realizar necesariamente en la secuencia aquí expuesta, pues en gran medida dependerá de las circunstancias, las políticas de la unidad de evaluación y la valoración personal de la persona encargada de la evaluación

### Tarea 2.1: Identificar las partes interesadas y sus roles en la evaluación

36. Llegado este momento, es importante pensar en quiénes deben participar en la evaluación y cómo y cuándo deben hacerlo, con el fin de que la evaluación tenga máxima utilidad. Identificar tanto a los titulares como a los garantes de derechos, y sus roles en la evaluación, es importante sobre todo para el trabajo normativo que se realiza como apoyo a la adopción o implementación de normas y convenios internacionales. Se debe comenzar por un análisis de las partes interesadas, tal como se muestra en la Tabla 4 siguiente, que se basa a grandes rasgos en el escenario descrito en el Cuadro 1 del capítulo anterior. A destacar que el análisis de partes interesadas distinguirá entre los usuarios de la evaluación y los beneficiarios de la intervención que se está evaluando.

**Tabla 4. Ejemplo de modelo de clasificación de partes interesadas**

Beneficiarios de la intervención	Usuarios (clientes) de la evaluación
<p><b>Primarios (directos/indirectos)</b></p> <p>Socios del gobierno (directos) Grupos en representación de minorías (directos)</p> <p>Minorías (indirectos)</p>	<p><b>Primarios</b></p> <p>Directores locales de la organización participante de la ONU Directores ejecutivos de la organización participante de la ONU (sede central y regional) Socios del gobierno</p>
<p><b>Secundarios</b></p> <p>Funcionarios ejecutivos del gobierno (directos) Especialistas en culturas minoritarias, lingüistas académicos y líderes religiosos (directos e indirectos)</p>	<p><b>Secundarios</b></p> <p>Donantes colaboradores ONG colaboradoras Otras organizaciones de la ONU Grupos en representación de minorías Personal académico y profesionales de la evaluación</p>
<p><b>Otros</b></p> <p>Otros grupos minoritarios o funcionarios del gobierno no afectados por la intervención</p>	

37. Los distintos tipos de trabajo normativo tendrán probablemente distintas partes interesadas. Por ejemplo, el desarrollo de normas y estándares con frecuencia precisa la participación de grupos técnicos de trabajo de los países participantes, con el apoyo



administrativo de la ONU. El trabajo normativo que engloba apoyo a los gobiernos nacionales, en su calidad de garantes de derechos, para ratificar, integrar e implementar las normas muchas veces requiere una mayor diversidad de partes interesadas, como pueden ser distintos departamentos gubernamentales, OSC, instituciones de investigación, y organismos técnicos. En la evaluación realizada por UNESCO en 2010 sobre su Objetivo Estratégico de Programa 11, “Proteger y valorizar el patrimonio cultural de manera sostenible”, por ejemplo, intervinieron más de 100 empleados y especialistas externos, así como cerca de 200 beneficiarios y asociados encargados de la implementación. La evaluación de DevInfo –un sistema de base de datos para el seguimiento del desarrollo humano– realizada por UNICEF en 2009 contó con la participación de especialistas internos y externos y un dilatado número de usuarios del sistema en seis países.

38. A la hora de realizar una evaluación del trabajo normativo en que participan numerosas partes interesadas, el ejercicio de mapeo es una herramienta útil, puesto que proporciona una representación visual de las partes interesadas y las relaciones entre ellas. El mapa de partes interesadas puede revelar información contextual de importancia, así como otras cuestiones que cabría explorar. En una evaluación reciente de la FAO, se utilizó el ejercicio de mapeo para recopilar las opiniones de diversidad de partes interesadas en torno a la pertinencia y la eficacia del trabajo de la FAO sobre cuestiones de tenencia, derechos y acceso.<sup>16</sup> Una teoría del cambio puede ayudar a identificar partes interesadas frente a procesos y resultados a los distintos niveles.
39. La persona encargada de la evaluación debe incluir en el análisis de partes interesadas a las personas que han quedado excluidas de la participación en el trabajo normativo, o que quizás se hayan visto perjudicadas por el mismo. También debe velar por la adecuada representación de las opiniones tanto de mujeres como de hombres a la hora de decidir quién debe participar en la evaluación del trabajo normativo. Esto no significa necesariamente que deba haber igual número de mujeres que de hombres, pero sí que en la selección se debe escuchar la voz y la opinión tanto de mujeres como de hombres.
40. La decisión de si seleccionar partes interesadas de la columna izquierda o derecha de la Tabla 4, o de ambas, dependerá del propósito de la evaluación y el nivel de participación necesaria. En un extremo del eje de participación se encuentra la *evaluación de empoderamiento*, en la cual el evaluador delega el control de la toma de decisiones, la recopilación de datos y el análisis de esos datos a los beneficiarios primarios del programa (Fetterman, 2001). Aunque es difícil realizarlo bien, este modelo de evaluación puede utilizarse en situaciones en que la potenciación de la capacidad de evaluación de las partes interesadas, como pueden ser los titulares de derechos, es un objetivo primario. En el otro extremo del eje está la *evaluación independiente* por terceros. En este caso, el evaluador externo ostenta el control pleno con participación escasa de las personas que desarrollan la iniciativa normativa. Este enfoque –común a muchas de las unidades de evaluación de la ONU– es adecuado sobre todo en casos en que puedan surgir polémicas o donde haya grandes intereses en juego que precisen independencia por parte de los evaluadores, y donde la rendición de cuentas es el objetivo clave.

---

<sup>16</sup> Evaluación estratégica del trabajo de la FAO sobre tenencia, derechos y acceso a la tierra y otros recursos naturales (enero de 2012), Anexo 3: Estudio de opiniones de las partes interesadas. Disponible en: [www.fao.org/docrep/meeting/025/mC957E.pdf](http://www.fao.org/docrep/meeting/025/mC957E.pdf)

41. Para muchas de las evaluaciones del sistema de la ONU, el modelo preferido se sitúa a medio camino entre los dos anteriores, y la participación de los usuarios objeto (columna derecha de la Tabla 4) es fundamental para lograr la máxima utilidad de la evaluación. Los principios de “apropiación” y “responsabilidad mutua” de la Declaración de París refuerzan esta elección, por su implicación de que las evaluaciones deben realizarse conjuntamente con los gobiernos, o, al menos, con la participación activa de los gobiernos.
42. Un mecanismo que sirve para potenciar la participación de los usuarios y es pertinente para las tres categorías de trabajo normativo es el grupo de referencia de la evaluación. Este manual no cubre la creación y el funcionamiento de un grupo de referencia, puesto que es un tema ampliamente tratado en otros manuales de evaluación más generales.
43. El grado de participación de las partes interesadas en la recopilación e interpretación de datos es decisión del encargado de la evaluación y depende de la sensibilidad de las cuestiones a evaluar, la forma en que se utilizará la evaluación, y el tiempo y los recursos de que se dispone. No hay reglas fijas. En ocasiones puede resultar necesario ceder un poco en cuanto a rigor metodológico para potenciar la participación.

## Tarea 2.2: Determinar el propósito y las preguntas clave de la evaluación

44. Fijar el propósito de la evaluación es quizás la tarea más importante del encargado de la evaluación en la etapa de planificación. Aunque parece un paso evidente, es uno que muchas veces se olvida o al que se le otorga escasa importancia. Claridad en cuanto a propósito es de especial importancia a la hora de evaluar el trabajo normativo, por la naturaleza compleja del trabajo y su prioridad en el sistema de la ONU. ¿Cuál es el fundamento de la evaluación? ¿Cómo se va a utilizar la información obtenida? ¿La evaluación tiene miras al futuro y está orientada a introducir mejoras, o únicamente busca determinar el valor de iniciativas normativas anteriores? Las respuestas a estas preguntas darán forma al enfoque, el diseño y los métodos de la evaluación.



45. La mayoría de las evaluaciones del trabajo normativo en el sistema de la ONU tienen un propósito doble: *rendición de cuentas* y *aprendizaje*, dos aspectos muchas veces encontrados entre sí. El diseño de una evaluación cuyo enfoque es la rendición de cuentas sin duda será muy diferente de una enfocada al aprendizaje y las mejoras. El diseño para la rendición de cuentas es relativamente sencillo: la persona encargada de la evaluación puede basarse en los criterios del UNEG/CAD (pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto), desarrollar preguntas en torno a cada uno de ellos y estructurar la evaluación en consecuencia. En este caso, la participación de partes interesadas pasa a segundo plano. No obstante, si la evaluación tiene miras de futuro y va orientada al aprendizaje, hay un sinfín de temas susceptibles de analizar (Cuadro 5), algunos de los cuales, aunque no todos, se ajustan bien a los criterios estándar del UNEG/CAD.<sup>17</sup> En este caso, la participación de los usuarios previstos de la evaluación es crucial.

<sup>17</sup> <[www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm](http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm)>

46. Siempre que sea posible, la persona encargada de la evaluación debe buscar un equilibrio entre las dos finalidades. Los donantes que financian las evaluaciones del sistema de la ONU con frecuencia buscan la rendición de cuentas, como por ejemplo los resultados logrados y la relación calidad-precio de los mismos. No obstante, muchas veces se puede justificar la conveniencia de dar mayor peso al aprendizaje en la evaluación del trabajo normativo para introducir mejoras en el programa, dada la naturaleza no lineal y muchas veces cualitativa del trabajo, y la escasez de información sobre prácticas eficaces. Esto no quiere decir que se deje de lado la rendición de cuentas, sino que es necesario encontrar el equilibrio adecuado.
47. Una vez más, mucho depende de las circunstancias. Por ejemplo, si los directores ejecutivos están estudiando la posibilidad de ampliar el trabajo normativo, o pasarlo al siguiente nivel, el propósito de la evaluación podría ser ayudar en la toma de estas decisiones mediante la identificación de las condiciones necesarias para que el trabajo normativo tenga éxito en el futuro. Por ejemplo, el propósito de la evaluación intermedia del programa *Better Work Haiti* (Mejor Trabajo Haití) de la OIT era “analizar los avances logrados hacia la consecución de los objetivos inmediatos del proyecto e identificar lecciones aprendidas de los servicios clave implementados hasta la fecha, el enfoque adoptado para la capacitación de partes interesadas, y su inclusión en general de partes interesadas nacionales e internacionales” (Nexus Associates, Inc., 2012). Sin embargo, si un programa está finalizando y no está previsto que se vaya a reproducir, el propósito principal podría ser determinar qué resultados se lograron. El Cuadro 4 destaca otros posibles usos de la evaluación del trabajo normativo en el sistema de la ONU.

“Aunque la mayoría de encargados de elaboración de políticas y partes interesadas buscan sobre todo el impacto a nivel de beneficiarios [...] las intervenciones en políticas van orientadas principalmente a propiciar cambios sostenibles a nivel institucional (de gobierno) (efecto de “segundo orden”), con efectos indirectos únicamente a nivel de beneficiarios.”

- Leeuw y Vaessen, 2009, pág. 9

#### Cuadro 4. Usos de las evaluaciones del trabajo normativo de la ONU

- Identificar lecciones de desempeño con la finalidad de mejorar el programa
- Toma de decisiones en torno a la ampliación o reproducción del trabajo normativo y los recursos necesarios
- Una mejor comprensión de las fuerzas que mueven la adopción e implementación de normas (o la no adopción y no implementación de normas)
- Como ayuda en la toma de decisiones a nivel de la organización, por ejemplo la decisión de descentralizar la responsabilidad del trabajo normativo
- Determinar qué asociaciones y tiempos se precisan para lograr los resultados y el impacto normativos buscados

48. Una vez esté claro el propósito de la evaluación, es preciso definir las preguntas clave a las que debe buscar respuesta. La persona encargada de la evaluación debe ser rigurosa y plantear: “¿Cuáles son las *tres* preguntas más importantes a las que esta evaluación puede y

debe buscar respuesta?” Aunque al final es posible que haya muchas más, las tres primeras deben ser inequívocas. Serán preguntas estrechamente ligadas al propósito de la evaluación, y debe quedar claro para todos aquellos que lean los TdR que esas tres preguntas son prioritarias y que el valor de la evaluación depende de que se contesten.

49. ¿Cuáles son esas preguntas clave? Dependen de las circunstancias de cada caso, y es aquí donde podría servir de ayuda el grupo de referencia, o la realización de un ejercicio de preparación. La tentación puede ser buscar las preguntas en los criterios del UNEG/CAD, pero esto conlleva el riesgo de acabar con demasiadas preguntas y mucha información por recopilar sin apenas utilidad práctica, mientras que de los aspectos realmente importantes no hay suficiente información. Dicho de otro modo, la evaluación sería rica en datos, pero pobre en información.

50. La Tabla 5 aporta ejemplos de preguntas pertinentes para los tres tipos generales de trabajo normativo en el sistema de la ONU.

**Tabla 5. Preguntas de evaluación clave, por tipos de trabajo normativo**

Tipos	Ejemplos de preguntas clave
1. Apoyo para el desarrollo de una norma internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué estrategia o proceso se utilizó para desarrollar la norma, y en qué medida tuvo éxito?</li> <li>• ¿Qué resultados se lograron en cuanto a fortalecimiento de la capacidad de los Estados Miembros para participar en foros internacionales para el desarrollo de la norma? ¿Qué tan inclusiva fue la participación?</li> <li>• ¿En qué medida tuvo éxito la intervención en lograr un consenso sobre la norma, con apropiación del proceso y sus productos por los Estados Miembros?</li> <li>• ¿Fue inclusivo el apoyo de la organización de la ONU, y en qué medida?</li> </ul>
2. Apoyo para alentar a los gobiernos a integrar la norma en la legislación, las políticas y los planes de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tan efectivas fueron las intervenciones en cuanto a convencer a los gobiernos de integrar la norma internacional en su legislación, sus políticas y sus planes de desarrollo?</li> <li>• ¿Qué estrategias, métodos y enfoques funcionaron bien, cuáles no tanto, y por qué o por qué no?</li> <li>• ¿En qué medida tuvo éxito la intervención en identificar y ayudar a los Estados Miembros a gestionar los riesgos y superar las barreras para la integración de la norma en la legislación, las políticas y los planes?</li> </ul>
3. Apoyo para ayudar a gobiernos a implementar leyes, políticas y planes de desarrollo basados en la norma internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tan efectiva fue la intervención en el desarrollo de las capacidades de los Estados Miembros para preparar e implementar legislación, políticas y planes de desarrollo relativas a la norma?</li> <li>• ¿Dispuso la organización de la ONU de los socios adecuados y de la combinación de especialización adecuada para aportar asistencia técnica?</li> <li>• ¿Los resultados fueron sostenibles?</li> <li>• ¿Qué impacto tuvo a nivel de población?</li> </ul>

51. Las preguntas clave en torno al trabajo normativo como parte de una iniciativa mayor podrían ser:
- ¿Hasta qué punto conocía el personal de la ONU la función normativa de la organización, y rendía cuentas por el logro de resultados normativos?
  - ¿Se integró adecuadamente el papel normativo en la planificación de la intervención, teniendo en cuenta también los recursos asignados y el seguimiento periódico?
  - ¿Qué resultados se establecieron y lograron concretamente en relación con el trabajo normativo?
  - ¿En qué medida ha contribuido el trabajo normativo a la eficiencia y eficacia de la intervención o intervenciones a que va vinculada?
52. Un ejemplo real de lo anterior puede sacarse del Cuarto estudio sobre los resultados globales del FMAM:
- ¿En qué medida ha seguido el FMAM las directrices de los convenios [como la Convención sobre Diversidad Biológica y el Convenio sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes] a los cuales sirve como instrumento financiero?
  - ¿En qué medida ha podido el FMAM presentar observaciones a los convenios acerca de sus directrices, el cumplimiento de esas directrices, y los resultados conseguidos, con inclusión de las cuestiones relacionadas con múltiples esferas de actividad?
  - ¿Es el sistema de gobierno del FMAM adecuado y está a la altura de las normas internacionales?
53. Las preguntas encaminadas a evaluar el trabajo de abogacía para convencer a los gobiernos de que deben adoptar una norma internacional podrían ser:
- ¿En qué medida se basaron las iniciativas de abogacía de la intervención en investigaciones activas, comentarios de los grupos objeto y otras prácticas de abogacía eficaces y conocidas?
  - ¿Qué grado de eficacia logró la estrategia de abogacía/comunicación en cuanto a acotar el tema en cuestión y llegar a los encargados clave de la toma de decisiones?
  - ¿En qué medida adaptó la agencia de la ONU su labor de abogacía de manera puntual y continuada en respuesta a los cambios políticos y económicos del entorno?
54. Si la evaluación va enfocada a productos normativos, bases de datos y recursos conexos, deben incluirse preguntas relativas a la calidad, el acceso y la distribución (ver, por ejemplo, los criterios de valoración en el Anexo 8 del documento de la FAO *Evaluación de las actividades de la FAO relativas al desarrollo de las capacidades en África* [FAO, 2010]).
55. La guía del UNEG sobre integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación estipula que “todas las intervenciones de la ONU tienen el mandato de incluir las cuestiones relativas a DDHH [derechos humanos] e igualdad de género” (UNEG, 2011, pág. 16). Por tanto, las evaluaciones del trabajo normativo de la ONU deben incluir un análisis de

las dimensiones de derechos humanos y género de las intervenciones. Ejemplos de preguntas a utilizar con este fin son:

- ¿En qué medida incorporó la intervención principios de derechos humanos e integró consideraciones de igualdad de género?
- ¿En qué medida rindieron cuentas los asociados encargados de la implementación por la incorporación de derechos humanos e igualdad de género en su trabajo normativo?

56. Suele ser importante incluir preguntas sobre el diseño de la intervención, dado que la implementación deficiente suele ir asociada a un defecto de diseño. Lo mismo puede decirse de los asociados que participan en el trabajo normativo. ¿Disponía la intervención de los socios adecuados, con unos conocimientos técnicos óptimos? ¿Qué grado de apropiación y de compromiso tenían los asociados? Identificar y mitigar los riesgos forma parte importante del diseño, por lo que una evaluación del trabajo normativo podría incluir preguntas en este sentido.

57. Es preciso recordar que la mayoría de las evaluaciones disponen de recursos limitados: pocas pueden analizar en una única evaluación un elevado número de cuestiones complejas. Es preferible responder a fondo a un reducido número de preguntas clave, que abarcar muchas de manera superficial. Lo importante debe ser la calidad, no la cantidad. La responsabilidad de centrar la evaluación en los aspectos más importantes y asequibles, a la vista del tiempo y de los recursos de que se dispone, recae principalmente en la persona encargada de la evaluación.

## Cuadro 5. Criterios de evaluación del UNEG/CAD y preguntas normativas

### **Pertinencia**

- ¿El trabajo normativo ha cubierto necesidades expresadas y consensuadas por los beneficiarios/garantes de derechos?
- ¿El trabajo normativo es coherente con las condiciones, necesidades o problemas a que pretende responder?
- ¿El trabajo normativo es consistente con el mandato de la organización de la ONU y sus prioridades globales?
- ¿El trabajo normativo se ajusta a las prioridades y políticas del gobierno del país?
- ¿El trabajo normativo se ajusta al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD)?

### **Eficacia**

- ¿Qué resultados ha logrado el trabajo normativo, ya sean previstos o no previstos, positivos o negativos?
- ¿El trabajo normativo llega a los beneficiarios, los titulares de derechos y los garantes de derechos?
- ¿Cuáles serían los resultados probables de no haberse realizado la intervención?
- ¿El trabajo normativo estaba bien reflejado en el modelo lógico del programa, la teoría del cambio y el marco de medición de resultados?
- ¿El trabajo normativo producirá los resultados buscados al final de la iniciativa?
- ¿En qué medida ha sido eficaz el proceso de la organización de la ONU en relación con la participación de partes interesadas, inclusividad, accesibilidad, transparencia y desarrollo de capacidades?
- ¿En qué medida integra el trabajo normativo la igualdad de género, el empoderamiento de la mujer, los derechos humanos y la cooperación Sur-Sur?
- ¿Qué valor ha añadido la organización de la ONU?
- ¿En qué medida utilizan las distintas partes interesadas los productos normativos –incluidos los productos de conocimientos y los recursos informativos– difundidos por la organización de la ONU?

### **Eficiencia**

- ¿Se están utilizando los recursos e insumos (financiación, conocimientos y tiempo) para lograr resultados normativos de forma eficaz y puntual?
- ¿Es adecuada la relación entre coste y resultados?
- ¿Hay recursos suficientes para lograr los resultados buscados por el trabajo normativo?
- ¿Los costes son comparables a los de otros trabajos normativos parecidos?
- ¿Están justificadas las diferencias entre el gasto planificado y el gasto real?
- ¿En qué medida son eficaces los mecanismos utilizados para el diálogo y la cooperación intergubernamental?

### **Sostenibilidad**

- ¿Qué probabilidad hay de que los beneficios del trabajo normativo seguirán sintiéndose tiempo después de su finalización sin sobrecargar a las organizaciones locales y las instituciones asociadas?
- ¿Las capacidades que se están desarrollando son adecuadas para garantizar que las instituciones/organizaciones puedan asumir y sostener las mejoras esperadas?
- ¿En qué medida ha potenciado el programa la resiliencia ante riesgos futuros?
- ¿En qué medida participan los asociados y beneficiarios en los resultados normativos, y en qué medida se han “apropiado” de los mismos?
- ¿El trabajo normativo cumple prácticas y normas ambientales sostenibles?

### **Impacto**

- ¿En qué medida ha contribuido el trabajo normativo a lograr resultados a nivel de impacto?
- ¿Qué impacto negativo ha generado el trabajo normativo, ya sea directo o indirecto, previsto o no previsto?

## Tarea 2.3: Seleccionar los criterios para enmarcar la evaluación

58. El sistema de la ONU utiliza los criterios de evaluación del UNEG/CAD de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad para enmarcar sus evaluaciones. Estos criterios se relacionan en el Cuadro 5.
59. Los criterios y preguntas de la CAD/OCDE deben servir de guía. Si fuera necesario incluir todos los criterios en la evaluación, los TdR deberán indicar de forma clara cuáles son prioritarios. Una manera de evitar que la evaluación intente abarcar excesivos aspectos es cubrir algunos de los criterios del UNEG/CAD –como por ejemplo pertinencia y eficiencia– mediante análisis documental y quizás una entrevista con un grupo de referencia, dedicando así más recursos a la investigación más a fondo de los demás criterios.
60. A la hora de enmarcar la evaluación del trabajo normativo, la persona encargada de la evaluación puede aplicar otros criterios. Algunos pueden ser de tipo técnico, quizás relativos a normas científicas (por ejemplo, la *calidad de la ciencia*<sup>18</sup> en que se basan las normas para fijar estándares); otros pueden ser relativos a los derechos humanos, el empoderamiento de la mujer o principios de comportamiento en las intervenciones humanitarias, por ejemplo. Algunas evaluaciones podrían decidir centrarse en temas de gestión, por ejemplo la medida en que la descentralización afecta al trabajo normativo, o las capacidades técnicas y de gestión que precisan los gobiernos para implementar las normas. La evaluación se diseñará siempre para cubrir lo que más importa. El Cuadro 6 es un buen ejemplo de una serie de preguntas concisas, extraído de la evaluación independiente del Programa ONUDI-PNUMA de Producción Más Limpia (PML), que está orientado a dar apoyo a las instituciones nacionales de los países participantes para la prestación de servicios de PML acordes a normas internacionales reconocidas.

---

<sup>18</sup> La calidad de la ciencia no tiene una definición internacional normalizada. Algunos aspectos de calidad destacados en la literatura abarcan: (i) Resultados que cumplen objetivos, y documentación adecuada de métodos y resultados (Comisión Reguladora Nuclear de EEUU, 2005); y (ii) Replicabilidad, novedad, independencia, métodos y claridad de la aportación (Gill y Gilbert, 2011).



## Cuadro 6. Preguntas de un marco de evaluación de un programa diseñado para potenciar el apoyo institucional nacional a unas normas de producción más limpia

**Pertinencia:** ¿Son aplicables los elementos del programa (es decir, el concepto de Producción Más Limpia (PML), los servicios de PML, el centro nacional de producción más limpia, la red global y los insumos de asistencia técnica) a los beneficiarios a los que va orientado (el sector privado, gobierno, instituciones académicas y de investigación en el país) y les aporta valor?

**Eficacia:** ¿El diseño del programa (centros nacionales, gestión global y trabajo en red y asistencia técnica) y la implementación del mismo permiten a los centros y beneficiarios lograr los resultados buscados por el programa (es decir, la adopción de PML)?

**Eficiencia:** ¿El programa está diseñado e implementado para lograr el máximo beneficio de los recursos disponibles? ¿Los centros y demás actividades del programa se gestionan y administran de manera que se fomenta la prestación de servicios a los beneficiarios?

**Sostenibilidad:** ¿Es posible o probable que los beneficios (disponibilidad de servicios de PML, beneficios ambientales y de productividad para la industria, etc.) logrados por el programa continuarán en el futuro?

**Desarrollo de capacidades:** ¿El programa desarrolla las capacidades básicas necesarias (en relación a la productividad de los recursos, la gestión ambiental, iniciativa empresarial, y/o asociaciones público-privadas) para que las partes interesadas mejoren su bienestar ahora y en el futuro?

**Apropiación:** ¿Las partes interesadas locales consideran el programa como propio y se comprometen a promover sus metas y objetivos y obrar según los productos del mismo?

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2008). *Evaluación independiente del programa ONUDI-PNUMA de Producción Más Limpia*. Viena: ONUDI, págs. 10-11.

### Tarea 2.4: Construcción de indicadores

61. La persona encargada de la evaluación debería contar con una teoría del cambio que abarque los efectos y el impacto previstos por el trabajo normativo, así como las premisas en que se fundamentan. Puede haber un marco de medición de resultados o un análisis de marco lógico con indicadores. Y mucho mejor aún si la intervención tuviera datos de seguimiento del desempeño frente a indicadores que pudieran ser de utilidad. Pero en la práctica es muy posible que no haya nada de esto, o, de haberlo, que tenga defectos graves, en cuyo caso la persona encargada de la evaluación deberá elaborar una teoría del cambio retrospectiva y fijar una serie de indicadores nuevos o revisados para cada declaración de efecto o impacto. Partiendo de la base de que la mayoría de las evaluaciones del trabajo normativo en el sistema de la ONU van orientadas a recabar información sobre la eficacia, o lo que es lo mismo, analizar la medida en que la intervención ha logrado los resultados esperados, se necesitan indicadores. Y los indicadores deben responder a la pregunta: “¿Qué esperamos ver como prueba fehaciente de la consecución de este efecto directo o impacto?”
62. El desarrollo de indicadores para el trabajo normativo es difícil; no hay más que recordar el tiempo y el esfuerzo empleados en el desarrollo de indicadores para los ODM. Hay unas cuantas normas generales que se deben aplicar:

- **Limitar el número de indicadores por cada declaración de efecto directo o impacto a dos o tres.** De esta forma se tendrá un volumen razonable de datos que recopilar. La recopilación de datos no debe convertirse en tarea excesivamente ardua o cara. Si con uno o dos indicadores de calidad se pueden obtener pruebas fehacientes del cambio previsto, no se necesitan más.
- **Incluir al menos un indicador cualitativo por cada declaración de efecto directo.** Los indicadores cualitativos permiten al evaluador profundizar en la información e identificar matices importantes.
- **Velar por que los indicadores sean sensibles al género** siempre que sea posible. Un indicador sensible al género es una medida de los cambios en el tiempo en relación a la igualdad de género, y produce datos desagregados por sexo. Por ejemplo: *Medida en que se escuchan las perspectivas de mujeres y hombres en las sesiones de diálogo sobre políticas.*
- **Utilizar indicadores inteligentes o “SMART”:** Los indicadores deben ser **es**pecíficos, **med**ibles, **al**canzables, **per**tinentes y, a ser posible, **ac**otados en el **ti**empo.

63. La Tabla 6 que aparece a continuación aporta ejemplos de indicadores pertinentes para una campaña de abogacía promovida por una organización de la ONU y orientada a alentar a los Estados Miembros a adoptar una norma internacional.

**Tabla 6. Indicadores de trabajo de abogacía de carácter normativo**

Resultados	Indicadores
1. Mayor apoyo para la norma internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio porcentual en concienciación sobre el aspecto normativo de la campaña entre los grupos objeto; número de grupos objeto (encargados de elaboración de políticas, líderes de opinión) que conocen los principios de la campaña y los mensajes clave relativos a la norma</li> <li>• Número de grupos interesados clave que están de acuerdo con la definición del problema relacionado con la norma</li> <li>• Grado de cobertura de la cuestión normativa en los medios</li> <li>• Diversidad de grupos implicados en el tema, medido por el número de “aliados poco probables” que apoyan la norma</li> <li>• Número de seguidores en Twitter, visitas a la página web de la campaña, artículos en prensa cada mes</li> </ul>
2. Mayor capacidad organizacional de los asociados que apoyan la norma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de mejoras de gestión en las organizaciones asociadas para apoyar la implementación de la norma</li> <li>• Capacidad de las organizaciones asociadas para aplicar la norma</li> <li>• Grado de estabilidad de las organizaciones asociadas para aplicar la norma</li> </ul>
3. Alianzas que apoyan la norma más fuertes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de alianzas estratégicas en apoyo de la norma</li> <li>• Grado de colaboración entre asociados en apoyo de la norma</li> <li>• Tamaño y potencial de las coaliciones creadas en apoyo de la norma</li> </ul>

4. Mayor apoyo de base para la norma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de grupos implicados en el tema, medido por el número de “aliados poco probables” que apoyan la norma</li> <li>• Grado de cobertura en los medios de comunicación</li> <li>• Número de grupos objeto (encargados de elaboración de políticas, líderes de opinión) que conocen los principios de la campaña y los mensajes clave relativos a la norma</li> <li>• Número de seguidores en Twitter, visitas a la página web de la campaña, artículos en prensa cada mes</li> </ul>
5. Políticas mejoradas que reflejan la norma <sup>19</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas documentales de que se está elaborando una nueva política sobre el tema de campaña</li> <li>• Adopción de una nueva política que refleja la norma, en forma de ordenanza, ley o acuerdo vinculante</li> <li>• Nivel de financiación aplicado a la implementación de la política nueva o mejorada</li> </ul>

Adaptado de Reisman, Gienapp y Stachowiak, 2007.

64. La colaboración con partes interesadas puede ayudar a superar las dificultades en la construcción de indicadores para los efectos directos normativos. El gestor de la evaluación debería crear un equipo para este fin, y el equipo debe incluir especialistas en el tema y al menos un redactor con experiencia en indicadores. Lo mejor para realizar esta tarea es una serie de talleres cortos, ya que es muy probable que los indicadores pasen por varias versiones antes de ser definitivos. Las partes interesadas clave deben validar los indicadores una vez elaborados, junto con los directores cuya labor normativa se ha de evaluar.

Mediante entrevistas semiestructuradas en varios países africanos en 2009, los evaluadores del trabajo de la FAO en el fortalecimiento de capacidades constataron que muchas partes interesadas clave no conocían algunos de los productos normativos básicos de la FAO y/o tenían dificultades a la hora de acceder a los mismos en Internet. Esta constatación fue inesperada. El acceso, la distribución y el uso de productos normativos pasaron a ser indicadores por sustitución muy útiles para medir el rendimiento normativo y produjeron recomendaciones prácticas para solventar estas deficiencias.

65. No hay que pasar por alto aspectos evidentes a la hora de definir indicadores. Por ejemplo, si uno de los resultados es “Mayor adopción de normas sobre inocuidad de los alimentos por los Estados Miembros”, un indicador sencillo sería “número de países que han adoptado estándares en el periodo sujeto a evaluación”. Pero este indicador no bastaría para evaluar el rendimiento, ya que puede haber Estados Miembros que hayan adoptado la norma por razones distintas a la intervención. Por tanto, se necesita otro indicador que ofrezca al evaluador una segunda línea de prueba. Por ejemplo, “Número de expertos y ONG asociadas que creen que la adopción de las normas no se habría producido sin la intervención”. Aunque hay que buscar medidas sencillas, en ocasiones se precisan medidas complejas para evaluar el rendimiento, sobre

todo cuando lo que se evalúa es el impacto del trabajo normativo.

66. Hay que recordar que las declaraciones e indicadores de resultados deben ir enfocados al corazón del trabajo normativo, es decir, el trabajo bajo el control de la organización

<sup>19</sup> Destacar que este es un resultado a medio plazo (intermedio) o quizás incluso a largo plazo.

implementadora y que es hasta cierto punto previsible. Dado que la mayor parte del trabajo normativo se realiza en entornos dinámicos, es muy probable que se produzcan resultados no previstos y que surjan nuevos indicadores a medida que avance la evaluación.

67. La mayoría de los informes de evaluación preliminares incluyen una matriz de evaluación que recoge las preguntas clave, las preguntas secundarias, y los indicadores, las fuentes de datos y los métodos de evaluación correspondientes. La Tabla 7 es un ejemplo de la parte dedicada a la eficacia de una matriz de evaluación de un programa orientado a promover normas de biodiversidad.

**Tabla 7. Matriz de evaluación de resultados normativos en relación con normas de biodiversidad**

Criterio de eficacia	Preguntas clave y secundarias	Indicadores	Fuentes de datos	Métodos
<b>Efectos directos:</b> 1. Mayor índice de adopción de estándares de biodiversidad por los gobiernos nacionales participantes.  2. Mayor concienciación sobre estándares de biodiversidad por parte de responsables nacionales de medio ambiente.	¿Qué resultados ha logrado la intervención? ■ ¿Cuáles serían los resultados probables de no haberse realizado la intervención? ■ ¿Qué resultados no previstos ha tenido la intervención? • ¿Qué factores mejoran o dificultan los resultados?	1.1 Número de gobiernos que han adoptado los estándares	Documentos de programa	Análisis de documentos
		1.2 Número de gobiernos que han promulgado leyes o normas que reflejan los estándares	Autoridades nacionales	Entrevistas
		1.3 Percepciones de los asociados, incluidas ONG de medio ambiente, sobre la contribución de la organización de la ONU al aumento en el índice de adopción y a los factores que mejoran y dificultan la adopción	Director y personal del programa	Discusiones en grupos de referencia
		2.1 Número de directivos (hombres/mujeres) que asistieron a eventos de concienciación y que afirman tener mayor concienciación	Representantes de ONG	
		2.2 Percepciones de otras partes interesadas, incluidas ONG de medio ambiente, sobre la concienciación en cuanto a estándares de los responsables de medio ambiente	Expertos y grupos que no participaron en la intervención	

68. Si para la intervención se elaboró un marco de medición de resultados, es posible disponer de datos de línea de base. Estos datos serían útiles para los evaluadores ya que permitirían

analizar los cambios ocurridos desde el inicio de la intervención. Cuando una organización de la ONU está trabajando en establecer un estándar en casos en que no existiese uno con anterioridad, la línea de base sería cero. Cuando no hay datos de línea de base fiables, los evaluadores deben hacer lo posible por reconstruir la línea de base, usualmente mediante la revisión de documentos y entrevistas con directores. Esta puede ser una tarea difícil, especialmente cuando los registros existentes son poco precisos, cuando el personal que fue parte de la intervención desde su inicio ya no está, y cuando el contexto de programación es dinámico.

## Tarea 2.5: Seleccionar el diseño y la metodología apropiada de evaluación

69. La persona encargada de la evaluación tiene muchas opciones a la hora de diseñar la evaluación del trabajo normativo y de seleccionar metodologías. En primer lugar, la persona encargada debe decidir cuándo realizar la evaluación, puesto que el momento en que se realiza incidirá en el tipo de evaluación a realizar. Esta es una cuestión importante, pues los efectos y el impacto normativo pueden ser a largo plazo, emergentes e imprevisibles, como en el caso de algunas iniciativas orientadas a desarrollar una norma internacional, y otras que apoyan a los Estados Miembros para que adapten sus políticas y leyes a los convenios internacionales. No hay reglas fijas a seguir: la elección depende del contexto y del propósito de la evaluación, las preguntas clave, el tiempo y los recursos disponibles, y la forma en que se han de utilizar los datos de la evaluación. La Tabla 8 aporta directrices para ayudar a las personas encargadas de la evaluación a realizar elecciones prudentes.

**Tabla 8. Opciones en cuanto a tipo y diseño de las evaluaciones del trabajo normativo**

Tipos	Descripción	Cuándo utilizarla
Evaluación sumativa	Evaluación realizada al final de la intervención, normalmente para obtener información sobre su valor y su impacto.	Al final de una intervención normativa, aunque es preferible planificarla cuando se pone en marcha la intervención.
Evaluación formativa	Evaluación realizada en el transcurso de la intervención, normalmente centrada en aspectos operativos y orientada a identificar fortalezas y deficiencias. Conocida también como evaluación de proceso o evaluación intermedia.	En el transcurso de una intervención normativa, de manera que pueda tomarse acción correctiva para potenciar los efectos directos y el impacto. Es preferible planificarla cuando se pone en marcha la intervención.
Evaluación del desarrollo <sup>20</sup>	Evaluación que ayuda en el desarrollo de la intervención y en potenciar su eficacia a medida que se lleva a cabo.	Muy adecuada para el trabajo normativo en sistemas complejos donde las intervenciones son experimentales y los resultados poco claros.
<b>Diseños</b>		
Experimental	Diseño ex-ante con la asignación al azar de una población a al menos dos grupos, uno de los cuales sirve de control o referencia.	Utilizar siempre que se disponga de recursos y resulte práctico, para determinar si el impacto puede atribuirse a la intervención como causa única, es decir, que el trabajo normativo haya sido

<sup>20</sup> Ver el Capítulo 1 para más información sobre la evaluación del desarrollo y un ejemplo de cuándo se debe utilizar este tipo de evaluación.

		necesario y suficiente para provocar el impacto. <sup>21</sup>
Cuasi-experimental	Diseño en el cual se crea un grupo de intervención y un grupo de no intervención o de comparación (contrafactual), bien antes o después de la intervención, pero sin la asignación al azar de la población a un grupo determinado.	Utilizar cuando este nivel de rigor es necesario y factible para demostrar que el trabajo normativo era necesario y suficiente para lograr un cambio neto a nivel de impacto. Es difícil encontrar grupos de comparación que se asemejen.
No experimental, incluidos enfoques teóricos y en base a casos	Diseño de evaluación donde no se comparan grupos de intervención y no intervención, y el enfoque está en la descripción.	Utilizar en un momento concreto para analizar lo planificado, lo sucedido, lo que cambió, y por qué.

70. Aunque los diseños experimentales y cuasi-experimentales pueden ser herramientas muy útiles para contestar preguntas sobre eficacia, y especialmente preguntas sobre impacto, estos son más adecuados en situaciones en las que hay una causa primaria y un efecto principal. Una gran parte del trabajo normativo de la ONU, sin embargo, abarca numerosos actores, muchas posibles causas y otros muchos posibles efectos. Pensemos, por ejemplo, en iniciativas de la ONU para convencer a los gobiernos nacionales a adoptar normas laborales internacionales, convenios sobre derechos humanos o protocolos de desarrollo sostenible.<sup>22</sup> En estos cambios normativos suele haber un “paquete causal”, cuyo contenido sin duda suele ser distinto en cada país, así como lo es también el “éxito”.

“En la mayoría de los componentes de la evaluación se utilizaron pequeñas muestras significativas de casos ricos en información, en lugar de grandes muestras al azar que permiten generalizaciones y pruebas válidas estadísticamente significativas.”

- *Evaluación de la Estrategia de Incidencia y Movilización Social de UNICEF y el Gobierno de Pakistán* (Stiles, 2002, pág. 9)

71. Determinar el “éxito” de iniciativas diseñadas para desarrollar una norma o estándar es especialmente difícil. A veces es necesario hacer concesiones para alcanzar el consenso, y no todos los países en desarrollo son capaces de cumplir todas las normas o todos los estándares. Cuando no hay una situación clara, es necesario realizar una investigación cualitativa con preguntas de causalidad orientadas a identificar los distintos matices, como por ejemplo: “¿Qué funciona y para quién, por qué y bajo qué condiciones?” (Pawson y Tilley, 1997).

72. ¿Qué métodos debe utilizar la persona encargada de la evaluación para evaluar el trabajo normativo? No hay un único método o combinación de métodos que sean los mejores: mucho

<sup>21</sup> Tan solo una (Coulibaly, 2010) de las más de 30 evaluaciones de trabajo normativo analizadas para este manual optó por un diseño experimental o cuasi-experimental.

<sup>22</sup> Para un análisis detallado de las condiciones rigurosas que se han de cumplir en diseños experimentales y cuasi-experimentales, ver: Stern *et al.* (2012). “Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations.” Documento de trabajo Núm. 39 del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido. Londres: Departamento para el Desarrollo Internacional.

dependerá del propósito de la evaluación, su enfoque, el tiempo y los recursos disponibles y el uso previsto de la información obtenida de la evaluación. Dicho esto, en la mayoría de los casos aplican algunas **reglas generales**:

1. Utilizar **múltiples métodos** para compensar las deficiencias de un método único. Una combinación de métodos aporta un elemento de complementariedad a la evaluación: los resultados obtenidos a partir de un determinado método con frecuencia ayudan al evaluador a entender mejor los resultados obtenidos por otro método.
2. En la mayoría de casos, se precisan **datos tanto cualitativos como cuantitativos** para evaluar el trabajo normativo, desenredando el paquete causal y profundizando en cuestiones cualitativas.
3. Se aconseja utilizar **líneas de investigación múltiples y fuentes de datos múltiples** para permitir la **triangulación** –“la utilización de tres o más teorías, fuentes o tipos de información, o tipos de análisis para verificar y justificar una valoración”, potenciando así la confianza en las constataciones (CAD/OCDE, 2002, pág. 37).<sup>23</sup>

73. Siguiendo las normas generales antes indicadas, las tablas 9, 10, 11 y 12 analizan métodos que pueden utilizarse para cada categoría de trabajo normativo, comenzando por las iniciativas en apoyo del desarrollo de una norma, estándar o convenio internacional.

**Tabla 9. Métodos de evaluación para iniciativas en apoyo del desarrollo de una norma, estándar o convenio internacional**

Metodología	Pros	Contras
1. <i>Análisis de literatura</i> enfocada hacia tipos de ayuda y evaluaciones parecidas. Debe incluir algunos de los recursos relacionados al final de cada capítulo de este manual.	Puede aportar lecciones sobre prácticas de éxito y prácticas que no tuvieron éxito en circunstancias parecidas.	Resulta caro salvo que esté muy bien enfocado y/o sea realizado por un evaluador <i>junior</i> .
2. <i>Revisión de documentos</i>	Suele ser necesaria para conocer el contexto, las partes interesadas, roles, actividades y gastos. Suele ser útil para ayudar a contestar preguntas sobre pertinencia y eficacia.	Lleva mucho tiempo. Puede no proveer excesivos datos sobre indicadores de resultados e impacto.

<sup>23</sup> Por ejemplo, una evaluación del trabajo de asuntos políticos del Consejo de Seguridad de la ONU realizada en 2007 utilizó encuestas autoadministradas, entrevistas personales, análisis de datos de programa, estudios de caso y un análisis de la literatura, valiéndose de 11 fuentes de datos distintos (Consejo Económico y Social de la ONU, 2007).

<p>3. <i>Entrevistas con informantes clave</i></p>	<p>La manera más eficaz de recopilar información cualitativa detallada (por ejemplo, analizar lo que funcionó bien, lo que no, y por qué).</p>	<p>Llevan mucho tiempo. Pueden resultar caras cuando los informantes clave son muchos y están geográficamente dispersos. Las entrevistas por teléfono o por Skype suelen ser menos eficaces que las personales, pero mucho más baratas. Difícil evitar la subjetividad. Se necesitan evaluadores con experiencia y toma bastante tiempo en organizar las entrevistas.</p>
<p>4. <i>Discusiones en grupos de referencia</i></p>	<p>Pueden aportar datos cualitativos detallados. Se pueden realizar con distintos grupos de partes interesadas para comparar opiniones sobre una cuestión normativa. Una buena manera de obtener las opiniones de muchos en un espacio de tiempo reducido. Los mejores resultados suelen producirse cuando los miembros del grupo participan en trabajo parecido y/o al mismo nivel.</p>	<p>Requiere la participación de entre 6 y 10 personas de antecedentes parecidos durante varias horas, a veces difícil de organizar. Se precisan dos evaluadores: uno para facilitar, otro para tomar notas. La buena facilitación es fundamental para lograr participación plena. Los miembros del grupo deben estar al mismo nivel y/o realizar trabajo parecido. No es adecuado cuando la jerarquía de grupo es rígida.</p>
<p>5. <i>Encuesta auto-administrada</i></p>	<p>Las encuestas autoadministradas pueden ser de muchos tipos: por correo, por correo electrónico o por Internet, por ejemplo. Las encuestas por correo electrónico sirven para obtener información de muchas personas. Las encuestas en Internet son rápidas, tienen bajo costo y un alcance amplio. Los programas informáticos disponibles facilitan el análisis de datos para determinar diferencias y generar cuadros y gráficos.</p>	<p>Para lograr buenos índices de respuesta en las encuestas autoadministradas, los encuestados deben estar motivados o tener la obligación de responder. Los índices de respuesta en las encuestas en Internet suelen caer en picado pasados 10 minutos, por lo que deben ser cortas y limitarse mayormente a respuestas cerradas salvo que se ofrezcan incentivos. Los resultados no son representativos y pueden ser subjetivos si los participantes son autoseleccionados.</p>



<p>6. <i>Observación directa</i>, por ejemplo, reunión de los Estados Miembros para debatir un estándar</p>	<p>Útil para analizar el proceso de desarrollo de una norma o estándar, la participación de partes interesadas, la calidad de las asociaciones y el liderazgo normativo. Debe ser semi-estructurada, con una lista de verificación o matriz de clasificación. Mejor tener dos evaluadores para observar y comparar notas después.<sup>24</sup></p>	<p>Difícil de controlar la subjetividad. Precisa evaluadores con experiencia.</p>
<p>7. <i>Análisis de costo-beneficio y análisis de costo-efectividad</i></p>	<p>Útil para contestar preguntas relativas a la eficiencia. Puede utilizarse para comparar el costo de una intervención con otra realizada en condiciones parecidas.</p>	<p>Puede que no se disponga de datos financieros precisos. Puede requerir especialistas financieros para el análisis de datos. Los evaluadores deben tener cuidado a la hora de interpretar los resultados del análisis, ya que los beneficios del trabajo normativo suelen ser difíciles de cuantificar.<sup>25</sup></p>
<p>8. <i>Mapeo</i>, por ejemplo, el mapeo de partes interesadas o mapeo del proceso utilizado para lograr un acuerdo sobre un estándar o una norma</p>	<p>Ayuda en la identificación de múltiples partes interesadas, sus roles y relaciones, y los impulsores/las barreras para el cambio. Este método puede utilizarse al planificar una evaluación, y también durante la evaluación para crear mapas visuales de las partes interesadas y sus relaciones en cada país participante como forma de identificar la diversidad de retos y oportunidades a que se enfrentan los Estados Miembros a la hora de lograr apoyos para los estándares.</p>	<p>No es muy útil cuando el número de partes interesadas es reducido. Difícil cuando hay muchas y/o cuando el trabajo normativo ha necesitado de un proceso complicado durante un periodo de tiempo prolongado.</p>

74. La evaluación del desarrollo de una norma, estándar o convención internacional se centra probablemente en la valoración de los procesos y/o las estructuras de gobierno utilizados para lograr el acuerdo o consenso sobre la norma, estándar o convención. La evaluación sería eminentemente cualitativa, y exigiría métodos sólidos de investigación cualitativa, como los mencionados en la Tabla 9. El acuerdo o consenso sobre un estándar, norma o convención debería ser relativamente sencillo de determinar. Un mayor reto podría presentarse con los resultados no previstos, tanto positivos como negativos. Las entrevistas y las discusiones con

<sup>24</sup> En una evaluación reciente, la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna utilizó la observación directa como uno de varios métodos para analizar el trabajo normativo del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, 2011).

<sup>25</sup> Para una discusión detallada de las dificultades que entrañan los análisis de costo-beneficio, ver *Cost-Benefit Analysis in World Bank Projects* (Banco Mundial, 2010), disponible en: [siteresources.worldbank.org/INTOED/Resources/cba\\_overview.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTOED/Resources/cba_overview.pdf)

grupos de referencia son los métodos más adecuados para sacar a la luz resultados no previstos, y sería conveniente incluir algunos grupos de partes interesadas que quizás hayan quedado excluidos del proceso normativo, o que eligieron no participar en él.

75. Un reto metodológico habitual para la evaluación de este tipo de trabajo normativo es que los representantes de los países u organizaciones asociadas cambian con frecuencia. Por ello, la persona encargada de la evaluación hará lo posible por identificar a aquellas personas que llevan participando el tiempo suficiente para tener una opinión informada e histórica sobre el trabajo normativo. Para ello será necesario un muestreo selectivo, algo legítimo en una investigación cualitativa. Con cuidado de no generalizar en exceso, los evaluadores pueden extrapolar de los datos recopilados a partir de una muestra selectiva. Las extrapolaciones son “especulaciones conservadoras sobre la probable aplicación de las constataciones a otras situaciones en condiciones parecidas, aun cuando no idénticas” (Patton, 2008, pág. 459). También pueden utilizarse estudios de caso si lo que busca la evaluación es comparar varias instancias de trabajo normativo orientado al desarrollo de una norma, estándar o convención internacional.

**Tabla 10. Métodos de evaluación para iniciativas que apoyan a los gobiernos en la integración de una estándar internacional en la legislación, las políticas y los planes de desarrollo nacionales**

Metodología	Pros	Contras
1. <i>Pueden ser de aplicación todas las de la Tabla 9<sup>26</sup></i>		
2. <i>Estudios de caso</i>	Útil cuando el objetivo principal es conocer a fondo el contexto del programa y las razones por las cuales una intervención normativa tuvo éxito, o no lo tuvo. Si se seleccionan de 4 a 5 unidades de casos y se analiza cada unidad y entre unidades, se obtendrá información cualitativa y cuantitativa importante sobre las condiciones necesarias para la integración con éxito de los estándares internacionales o sobre el tipo de apoyo de la ONU que se precisa para ayudar a los gobiernos a nivel nacional a implementar un instrumento normativo.	Lleva mucho tiempo y puede ser caro. Es arriesgado generalizar las constataciones sobre la base de solo dos o tres casos. Es preciso centrarse en casos ricos en información para justificar el esfuerzo y el coste.
3. <i>Autoevaluaciones</i>	Útil a la hora de valorar los conocimientos y destrezas logrados por las personas que han recibido formación, asesoramiento o tutorías como parte del trabajo normativo. En el mejor de los casos, debería hacerse antes y después de recibir la formación, el asesoramiento o las tutorías.	Con frecuencia tienen sesgo positivo, por lo que los evaluadores deben obtener una segunda línea de evidencia, por ejemplo de los supervisores de las personas que participaron en la formación.
4. <i>Nivel de referencia (benchmark)</i>	Puede ser útil para comparar las políticas, la legislación o los planes de desarrollo de cada gobierno frente a una referencia o ejemplo idóneo que se ajusta a todos los criterios de la ONU para esa norma o estándar.	Es necesario reconocer las circunstancias atenuantes en algunos países, como una capacidad de redacción legislativa débil o la ausencia de voluntad política, que pueden dificultar la consecución del nivel de referencia.

<sup>26</sup> Si la intervención implica fortalecer la capacidad de los Estados Miembros, como puede ser la capacidad para revisar la legislación o preparar planes de desarrollo que incorporen la norma, el análisis de literatura debería estudiar las experiencias internacionales a este respecto, incluidos estudios recientes sobre la naturaleza del desarrollo de capacidades, como el publicado por Baser y Morgan (2008).

76. Cuando la evaluación se centra en la experiencia de integrar el estándar en un país o pequeño número de países, podría resultarle útil al evaluador preparar una cronología indicando las principales intervenciones y las medidas adoptadas en cada país para ajustar sus políticas, leyes y reglamentos a la norma. La cronología<sup>27</sup> podría ayudar al evaluador a correlacionar datos relativos a los cambios que se han sucedido en todas las intervenciones normativas.

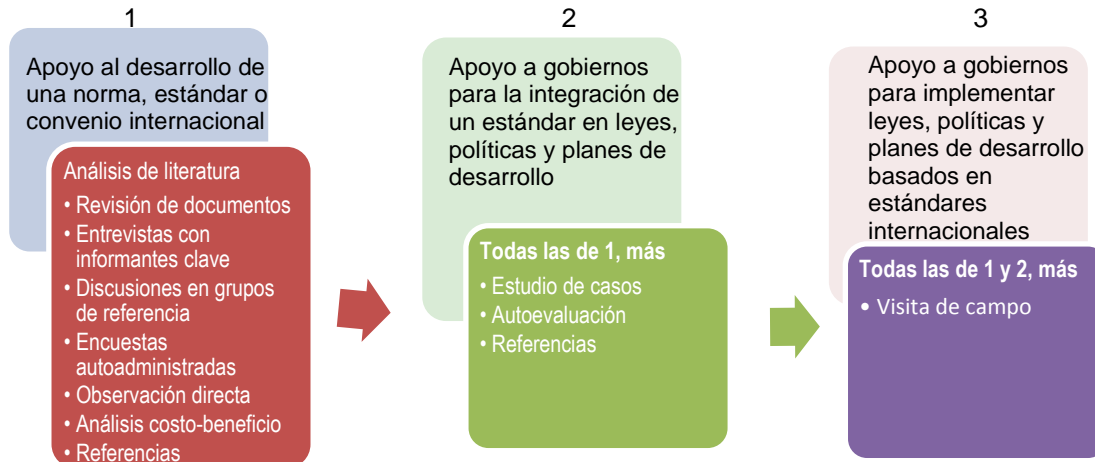
**Tabla 11. Métodos de evaluación para iniciativas que ayudan a los gobiernos en la implementación de leyes, políticas y planes de desarrollo en base a un estándar internacional**

Metodología	Pros	Contras
1. Pueden ser de aplicación todas las de las tablas 9 y 10		
2. Visita de campo	Las visitas de campo son una oportunidad para que el evaluador escuche las opiniones de los beneficiarios o titulares de derechos. Pueden ayudar al evaluador a validar la información obtenida de otras fuentes y por otros métodos, además de conocer de primera mano las dificultades –como pueden ser la falta de fondos o de conocimientos técnicos– a que se enfrentan los gobiernos o instituciones nacionales a la hora de implementar estándares internacionales. La mayoría de las evaluaciones de la ONU incluyen ya visitas de campo como parte de su metodología.	Caras si hay que cubrir muchos países.

77. La Figura 3 proporciona un rápido resumen visual de las metodologías más habituales para cada uno de los tres tipos de evaluaciones del trabajo normativo en el sistema de la ONU.

<sup>27</sup> Un ejemplo de uso de una cronología y niveles de referencia (ver el número 4 en la Tabla 10) aparece en la Evaluación del funcionamiento de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria y sus mecanismos institucionales, realizada por la FAO en 2007 y disponible en: <http://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/012/k0233e02.pdf>

**Figura 3. Metodologías frecuentes por tipo de evaluación**



78. El evaluador no tiene necesariamente que limitarse a utilizar estos métodos frecuentes; los métodos especiales descritos en la Tabla 12 siguiente también pueden ser eficaces para evaluar el trabajo normativo en las condiciones descritas para cada uno de ellos.

**Tabla 12. Métodos de evaluación a utilizar en situaciones especiales**

<p>Mapeo de alcances (<i>outcome mapping</i>)<sup>28</sup></p>	<p>El mapeo de alcances es un sistema de medición diseñado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) de Canadá. En lugar de valorar los productos de una intervención (como los cambios de políticas), se centra sobre todo en los cambios en el comportamiento de las personas y organizaciones afectadas por la intervención. El mapeo de alcances establece una visión de la mejora humana, social y medioambiental a la cual el proyecto espera contribuir, y orienta el seguimiento y la evaluación hacia factores y actores en su esfera de influencia. El mapeo de alcances presta menos atención a los avances logrados por la intervención, y más a su influencia (tanto deliberada como no prevista) durante la implementación. Es más adecuado para el seguimiento y la evaluación de iniciativas que ayudan a los gobiernos en la integración de un estándar internacional en la legislación, las políticas y los planes de desarrollo nacionales, y para ayudar a gobiernos a implementar leyes, políticas y planes de desarrollo en base a un estándar internacional.</p>
--	--

<sup>28</sup> Para más información sobre el Mapeo de Alcances, ver: [www.idrc.ca/EN/Resources/Publications/Pages/ArticleDetails.aspx?PublicationID=1004](http://www.idrc.ca/EN/Resources/Publications/Pages/ArticleDetails.aspx?PublicationID=1004)

Recolección de resultados ( <i>outcome harvesting</i> ) <sup>29</sup>	La recolección de resultados puede aplicarse a evaluaciones de trabajo normativo en las que no hay resultados predeterminados en forma de un modelo lógico o teoría del cambio, ni tampoco información de seguimiento del desempeño frente a indicadores preestablecidos. El método trabaja a la inversa de las evaluaciones habituales: el evaluador comienza “recolectando” resultados –tanto positivos como negativos– de informes, entrevistas y otras fuentes, y luego va retrocediendo para determinar la medida en que el proyecto o iniciativa contribuyó a esos resultados. Los resultados recolectados se someten a un proceso de criba para ser validados y corroborados por fuentes especializadas e independientes. Esta metodología está indicada para entornos normativos muy complejos donde causa y efecto están poco claros. Puede precisar mucho tiempo y exige un elevado grado de participación. Es más adecuado para evaluar el segundo y tercer tipo de trabajo normativo.
Seguimiento de procesos ( <i>process tracing</i> )	El seguimiento de procesos o inducción de procesos es un método orientado a la generación y análisis de datos cualitativos sobre los mecanismos causales o procesos, eventos, actuaciones, expectativas y otras variables en juego que relacionan presuntas causas con efectos observados. <sup>30</sup> Oxfam UK ha utilizado con éxito el seguimiento de procesos para evaluar la influencia en cuanto a políticas en Sudáfrica y Bolivia (Oxfam UK, 2012). Es un método adecuado sobre todo para evaluar el trabajo normativo que ayuda a los gobiernos a integrar un estándar internacional en leyes, políticas y planes de desarrollo.
Análisis de sistemas	El análisis de sistemas es el estudio de conjuntos de entidades que interactúan entre sí, y sus relaciones. Es un método de evaluación relativamente reciente y puede ser útil en el análisis de sistemas complejos, como los relativos a gobernanza, comercio y otros sistemas sociales con múltiples variables, relaciones interpuestas y comunicaciones que pueden incidir en los resultados normativos. Es adecuado para los tres tipos de trabajo normativo
Cambio Más Significativo	El método del Cambio Más Significativo (CMS) es una forma de seguimiento y evaluación participativa cualitativa y basada en historias. Puede utilizarse para evaluar las intervenciones de ayuda en derechos humanos y democracia donde los resultados son poco previsibles y donde puede que no existan indicadores predefinidos (ONUDI y PNUMA, 2008). El proceso abarca la recopilación de importantes historias de cambio surgidas del terreno, y la selección sistemática de la historia más significativa por parte de grupos de partes interesadas o personal nombradas al efecto. El CMS puede identificar cambios tanto positivos como negativos que hayan resultado de una intervención. El CMS puede ayudar a las partes interesadas a centrar sus actividades en los motores del cambio. Es más adecuado para valorar los resultados y el impacto de los esfuerzos de los gobiernos nacionales para la aplicación a nivel comunitario de políticas, leyes y planes de desarrollo basados en normas internacionales.

<sup>29</sup> La Agencia Suiza de Cooperación y Desarrollo utilizó la recolección de resultados en una evaluación del Programa Global 2007-2011 de BioNET, que presta apoyo a una red mundial voluntaria que promueve una taxonomía homogénea ligada a la implementación del Convenio sobre la Diversidad Biológica. Para más información sobre la recolección de resultados, ver: [www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=374](http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=374).

<sup>30</sup> Ver: Collier, D. (2011). ‘Understanding Process Tracing’. *PS: Political Science and Politics*, 44:4. Berkeley: Universidad de California, págs. 823-830. Obtenido de: [polisci.berkeley.edu/people/faculty/CollierD/Understanding%20Process%20Tracing.pdf](http://polisci.berkeley.edu/people/faculty/CollierD/Understanding%20Process%20Tracing.pdf)

Indagación apreciativa <sup>31</sup>	Metodología utilizada inicialmente en el desarrollo organizacional y ahora aplicada a la evaluación, que se basa en los activos de una organización y no en sus deficiencias. La indagación apreciativa (IA) pide a los participantes que se entrevisten unos a otros utilizando preguntas que generen ejemplos, historias y metáforas sobre los aspectos positivos de la vida organizacional. Los participantes analizan los resultados en grupo, buscando temas y cuestiones susceptibles de convertirse en los cimientos del desarrollo organizacional positivo. La IA puede aplicarse a evaluaciones participativas que enmarcan las preguntas de evaluación de forma positiva y donde los participantes determinan las actuaciones prácticas a realizar para llegar al estado positivo deseado. La IA puede utilizarse para la evaluación de los tres tipos de trabajo normativo.
<i>Photovoice</i> <sup>32</sup> (fotografía participativa)	<i>Photovoice</i> es un método que puede aplicarse a evaluaciones en las que son importantes las opiniones de jóvenes y grupos marginados o carentes de poder. Se pide a los participantes que representen su punto de vista sacando fotografías, discutiéndolas en conjunto, desarrollando una narrativa para acompañar las fotografías, y realizando actividades de extensión u otro tipo. Este método podría utilizarse, por ejemplo, para conocer las perspectivas de aquellos beneficiarios del trabajo normativo que quizás no responderían a encuestas o entrevistas. Es más adecuado para la evaluación a nivel comunitario de los efectos directos y el impacto de políticas, leyes y planes de desarrollo basados en normas internacionales.

79. Las personas encargadas de la evaluación disponen de otros muchos métodos, herramientas y recursos para la evaluación de los distintos tipos de trabajo normativo. Por ejemplo, pueden hacer uso de la Evaluación Rural Participativa<sup>33</sup> para evaluar intervenciones normativas a nivel comunitario. Hay conjuntos de datos longitudinales de alcance mundial que pueden resultar útiles para evaluaciones a nivel nacional, sobre todo cuando el trabajo normativo abarca cuestiones de gobernanza. Freedom House, Polity y Transparencia Internacional son algunas de las organizaciones que disponen de este tipo de datos, y la propia ONU tiene muchos índices que podrían ser útiles, entre ellos el Índice de Desarrollo Humano del PNUD. A la hora de utilizar estos datos hay que tener en cuenta la causalidad: pese a que según el índice, el desempeño de un país con apoyo de la ONU pueda haber mejorado, es poco probable que esa mejora se deba exclusivamente al apoyo recibido de la ONU.

80. Hay también una serie de métodos especiales para evaluar iniciativas de abogacía. Entre tales métodos destacan el seguimiento en medios, el mapeo de políticas, el mapeo de redes y

---

<sup>31</sup> Para más información sobre IA, ver: [<appreciativeinquiry.case.edu/>](http://appreciativeinquiry.case.edu/)

<sup>32</sup> Para más información, ver: [<en.wikipedia.org/wiki/Photovoice>](http://en.wikipedia.org/wiki/Photovoice)

<sup>33</sup> El Diagnóstico Rural Participativo es una metodología participativa con una serie de herramientas participativas que se utiliza con frecuencia en el desarrollo rural para garantizar que los conocimientos y las opiniones de las partes interesadas locales figuran de manera destacada en la planificación, la gestión y la evaluación de los programas de desarrollo.

entrevistas “barómetro” estructuradas.<sup>34</sup> Estos y otros métodos se describen en la publicación *User’s Guide to Advocacy Evaluation Planning*, de Coffman (2009). Coffman sostiene que la evaluación de la abogacía precisa de un pensamiento poco tradicional porque la buena labor de abogacía cambia constantemente, adaptándose a los cambios del entorno. En este campo del trabajo normativo, es muy probable que los efectos directos previstos cambien rápidamente. Para Coffman, “El verdadero reto está en valorar lo que sucede por el camino, y lo que puede aprenderse en ese viaje” (Coffman, 2007, pág. 32). Como ya se mencionó en el Capítulo 1, para ello puede que sea necesario aplicar un enfoque poco tradicional a la evaluación, como la evaluación del desarrollo.

81. En *Evaluating Democracy Support* (Burnell, 2007) encontramos una crónica de los muchos retos que surgen en la evaluación de programas que apoyan la democratización, el estado de derecho, la lucha contra la corrupción y los derechos humanos. Publicado por el Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral y la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el documento aboga por los enfoques participativos y por una combinación de medidas cuantitativas y cualitativas.
82. Es posible que para la evaluación de productos y servicios normativos, como son publicaciones, cursos de formación, bases de datos, redes de conocimientos, etc., se necesiten métodos especiales además de los relacionados en las tablas 9, 10 y 11. Por ejemplo, las revisiones por pares pueden ser útiles para valorar la calidad técnica de materiales normativos. La analítica en Internet es útil para medir el uso que se hace de recursos en Internet en el tiempo. A la hora de evaluar productos normativos, las personas encargadas de la evaluación pueden hacer uso de prácticas reconocidas a nivel internacional, como el diagnóstico de necesidades, la participación en el diseño de las partes interesadas, la producción de materiales para audiencias concretas, la prueba de los materiales sobre el terreno antes de que sean utilizados, la integración de principios de igualdad de género y derechos humanos, y la verificación de que los presupuestos de difusión y distribución sean adecuados.<sup>35</sup>

## **Tarea 2.6: Seleccionar un equipo de evaluación**

83. La selección del equipo de evaluación es una de las tareas más importantes de la persona responsable de la evaluación. Aunque mucho depende del enfoque, el alcance y el presupuesto de la evaluación, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos generales.
84. Todos los miembros del equipo deben conocer bien las normas, estándares o convenios que forman la base de la intervención. Es posible que se necesiten especialistas en distintos

---

<sup>34</sup> Los “barómetros” son indicadores de tendencias futuras o predictores de eventos futuros. En este contexto, son líderes de pensamiento innovadores y con conocimientos cuyas opiniones en torno a cuestiones de políticas tienen influencia y valor de predicción. En este método, se informa a los “barómetros” antes de la entrevista de los temas generales que se abarcarán en la misma, pero no se proporcionan detalles concretos para garantizar que sus respuestas no estén preparadas.

<sup>35</sup> El modelo de evaluación en el Anexo 8 de la evaluación de las actividades de desarrollo de capacidades de la FAO en África (FAO, 2010) incluye muchos de estos criterios de valoración.



temas, dependiendo de la naturaleza del trabajo normativo. Si el trabajo es muy técnico – como serían los temas de propiedad intelectual, derecho internacional, biología marina, seguridad aérea o cuestiones comerciales, por ejemplo– un especialista puede ser de gran ayuda. Si el trabajo normativo abarca la abogacía, al menos una persona del equipo deberá tener experiencia en cambios de políticas, relaciones con los medios, comunicación para el desarrollo, y quizás también medios sociales. Todos los miembros del equipo, incluyendo el responsable del mismo, deben tener amplios conocimientos de evaluación y una dilatada experiencia general. La capacidad para redactar textos claros y concisos es un aspecto que muchas veces se olvida, pero que es de una importancia crucial para la evaluación. Una evaluación puede venirse abajo si el líder del equipo y aquellos que colaboran en la elaboración del informe de evaluación carecen de la necesaria capacidad de redacción. Cuanto más compleja sea la evaluación –y las evaluaciones del trabajo normativo suelen serlo– más importante es una buena capacidad de redacción y análisis.

85. La mayoría de las evaluaciones del trabajo normativo de la ONU analizadas para este manual contaron con equipos híbridos integrados por miembros internos y externos. No obstante, en ocasiones puede resultar beneficioso utilizar únicamente evaluadores internos. En otras, como en el caso de determinadas evaluaciones de trabajo normativo de alto nivel en todo el sistema, o cuando se precisan conocimientos muy especializados, se deberá contar con expertos externos.
86. A la hora de construir el equipo, la persona encargada de la evaluación debe tener en cuenta el género y los derechos humanos, así como los matices culturales y políticos del contexto. En la medida de lo posible, los equipos deberían de contar con una persona experta en igualdad de género y derechos humanos, y deberían de tener un equilibrio adecuado entre mujeres y hombres. Los consultores locales pueden complementar el trabajo de los consultores internacionales cuando se realicen misiones sobre el terreno. Los conocimientos del entorno y del idioma local son de especial importancia, pues para la mayoría de las evaluaciones del trabajo normativo en el sistema de la ONU es necesario entender el contexto social, organizacional e institucional de la intervención. En los casos en que sea necesaria una evaluación participativa, el gobierno y otras partes interesadas pueden colaborar en la recopilación y análisis de datos.
87. Los intérpretes y traductores son imprescindibles en países con barreras de idioma. Hay que contratar a los mejores intérpretes y traductores profesionales disponibles, rechazando a los aportados por los grupos de partes interesadas para evitar sesgos o filtraciones de determinada información. Una vez contratado, el intérprete pasa a ser parte integral del equipo. El intérprete necesitará un tiempo al comienzo de la evaluación para familiarizarse con el contexto normativo y la terminología técnica de la intervención. Para facilitar la labor del intérprete, la persona encargada de la evaluación debe formar a otros miembros del equipo en el arte y la disciplina de realizar entrevistas utilizando preguntas breves.
88. La persona encargada de la evaluación debe asegurarse de que el equipo tenga un tamaño manejable, para evitar así los problemas que inevitablemente surgen en equipos más grandes, y no incrementar en exceso el coste de la evaluación. Esto puede conseguirse seleccionando miembros del equipo con capacidades y experiencia multidisciplinares y complementarias. La función de cada miembro del equipo debe estar bien definida, como también debe estarlo

la jerarquía de rendición de cuentas. La persona encargada de la evaluación debe dedicar tiempo al inicio de la evaluación para trasladar a los miembros del equipo información sobre consideraciones éticas en la evaluación.

## Tarea 2.7: Preparar los términos de referencia de la evaluación

89. Los términos de referencia (TdR) de una evaluación del trabajo normativo deben seguir el mismo patrón que los TdR para la evaluación de iniciativas de desarrollo. Deben abarcar, como mínimo, el propósito de la evaluación, su uso, alcance, enfoque, preguntas clave, aspectos transversales, diseño, metodología, calendario e información de antecedentes sobre la intervención que se ha de evaluar, junto con una teoría del cambio. Deben definir también las funciones y responsabilidades de los participantes clave, y detallar normas, estándares o convenios. Muchas veces se hace referencia en los TdR a las directrices éticas de la ONU y los estándares a aplicar. Algunos TdR especifican el nivel de conocimientos necesario en el equipo de evaluación. Los TdR deben explicar a los lectores, de forma breve, los motivos por los cuales se realiza la evaluación, cuál será su enfoque y quién participará en la misma. No se suele incluir la matriz de diseño, que constituye la base del plan de evaluación. Idealmente, los TdR no deben ocupar más de diez páginas, y se deben redactar de forma sencilla para fomentar una amplia distribución, por lo que no incluirán detalles presupuestarios.
90. Los TdR deben mantenerse en calidad de borrador en tanto no comience la evaluación. Constituye una buena práctica modificar las preguntas y la metodología en respuesta a nueva información que se reciba cuando comience la evaluación. En algunos casos, los consultores contratados como integrantes del equipo de evaluación y los miembros del grupo de referencia aportan nuevas perspectivas que será preciso incluir en los TdR.

El equipo encargado de una evaluación de país de la FAO, que incluía también una evaluación del trabajo normativo realizado por la FAO, fue blanco de bromas por motivo de sus TdR, que se extendían a unas 30 páginas. Algunas partes interesadas pidieron que el informe final fuera más breve que los TdR.

## Cuadro 7. Lecciones en la preparación de evaluaciones del trabajo normativo

La participación de partes interesadas internas, y, en la medida de lo posible, de las partes interesadas externas pertinentes en la evaluación hace aumentar la percepción de pertinencia y la apropiación de la evaluación por las partes interesadas (UNEG, 2010).

“Es importante lograr el equilibrio entre fomentar la apropiación de las constataciones y recomendaciones de la evaluación sin comprometer la independencia de la misma; esto será más fácil si se define de forma clara la función del grupo de referencia o consulta antes de empezar a trabajar” (UNEG, 2010, pág. 4).

La construcción de indicadores puede ser difícil, sobre todo para determinados tipos de trabajo normativo. La experiencia demuestra que es mejor realizar esta tarea en un grupo que incluya especialistas en temas concretos y una persona con experiencia en la gestión por resultados y la elaboración de indicadores.

La distribución de sexos no es un indicador suficiente de la igualdad de género. No son los números lo que cuenta, sino el significado de esos números; es decir, representación frente a participación (OIT, 2012b).

Hay que centrar la evaluación en los aspectos más importantes y en aquello que es factible. En las evaluaciones del trabajo normativo, cuanto más se avanza en la cadena de resultados más difícil es el análisis causal.

No todo lo que cuenta puede ser contado, ni todo lo que puede ser contado cuenta. (Albert Einstein)

El pensamiento riguroso sustituye a los métodos rigurosos. (M. Patton, 2011)

## Cuadro 8. Lista de verificación – Preparar las evaluaciones del trabajo normativo

- ✓ ¿Se ha expresado de forma clara el propósito de la evaluación del trabajo normativo, y determinado el uso de los datos de la evaluación?
- ✓ ¿Se han identificado varias preguntas clave como prioridad para la evaluación del trabajo normativo?
- ✓ ¿Se han analizado las distintas opciones de diseño, y seleccionado un diseño adecuado?
- ✓ ¿Se ha realizado un análisis de partes interesadas y preparado una estrategia de extensión?
- ✓ ¿Se han identificado partes interesadas (mujeres y hombres) para participar en la evaluación del trabajo normativo, y se han descrito sus funciones y responsabilidades?
- ✓ ¿Se han identificado fuentes de datos clave?
- ✓ ¿Se han analizado distintos métodos, y seleccionado una combinación de los más adecuados a la vista del propósito y el contexto de la evaluación?
- ✓ ¿Se han seleccionado indicadores adecuados y sensibles al género para cada uno de los efectos directos e impactos?
- ✓ ¿El diseño y los métodos seleccionados toman en cuenta las preguntas clave de la evaluación?
- ✓ ¿El diseño y los métodos permiten un análisis exhaustivo de aspectos transversales, incluyendo derechos humanos e igualdad de género?
- ✓ ¿Se han estudiado soluciones para las posibles dificultades que puedan surgir?

## Recursos útiles

- Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (1997). *Guide to Gender-Sensitive Indicators*. Disponible en: <[www.acdi-cida.gc.ca/](http://www.acdi-cida.gc.ca/)>
- Banco Mundial (2010). *Cost-benefit Analysis in World Bank Projects: Overview*. Nueva York: Grupo de Evaluación Independiente, Banco Mundial. Disponible en: <[siteresources.worldbank.org/INTOED/Resources/cba\\_overview.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTOED/Resources/cba_overview.pdf)>
- Burnell, P. (ed.) (2007). *Evaluating Democracy Support. Methods and Experiences*. Estocolmo: Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral y Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Coffman, J. (2007). “What’s Different About Evaluating Advocacy and Policy Change?” *The Evaluation Exchange Vol. XIII, No. 1*.
- Coffman, J. (2009). *User’s Guide to Advocacy Evaluation Planning*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Family Research Project.
- ONUSIDA (2011). *An Introduction to Indicators*. Disponible en: <[www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/document/2010/8\\_2-Intro-to-IndicatorsFMEF.pdf](http://www.unaids.org/en/media/unaids/contentassets/documents/document/2010/8_2-Intro-to-IndicatorsFMEF.pdf)>
- Pawson, R. y Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Reisman, J., Gienapp, A. y Stachowiak, S. (2007). *A Guide to Measuring Advocacy and Policy*. Baltimore: Fundación Annie E. Casey.
- Stern, E., Stame, N., Mayne, J., Forss, K, Davies R. y Befani, B. (2012). “Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations.” Documento de trabajo Núm. 38 del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido. Londres: Departamento para el Desarrollo Internacional.
- UNEG (2005). *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*. Disponible en: <[www.uneval.org](http://www.uneval.org)>
- Wilson-Grau, R. y Britt, H. (2012). *Outcome Harvesting*. Cairo: Fundación Ford, Oficina de Oriente Medio y Norte de África. Disponible en: <[www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=374](http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=374)>
- Iniciativa Internacional para la Evaluación del Impacto:** Una extensa colección de materiales de referencia, herramientas, documentos descargables y otros recursos de utilidad sobre metodología y mejores prácticas para la evaluación del impacto: <[www.3ieimpact.org/](http://www.3ieimpact.org/)>
- NONIE:** Red de más de 100 oficinas internacionales de evaluación, incluyendo de la ONU, el Banco Mundial, otras organizaciones de desarrollo, países en desarrollo y distintas organizaciones regionales y mundiales.

**Red de la Iniciativa de Comunicación:** Información exhaustiva sobre el diseño, la implementación y la evaluación de campañas de comunicación e incidencia:  
<[www.comminit.com](http://www.comminit.com)>

## Capítulo 3. Recopilación y análisis de datos

### Tarea 3.1: Recopilar los datos

91. El manual pasa ahora a tratar algunos de los retos más habituales en la evaluación del trabajo normativo, en la mayoría de los casos asociados más a la valoración cualitativa que cuantitativa.

“Gran parte de la abogacía que se lleva a cabo en reuniones privadas, recepciones o cenas lejos del foco de la atención pública, queda sin documentar. Lo mismo sucede con mucha de la abogacía de alto nivel. Algunos eventos figuran brevemente en informes y artículos en medios de comunicación, pero no así los detalles respecto de las tácticas empleadas. Por ejemplo, hay una relativa falta de documentación en torno a los muchos años de “lobbying” intensivo que culminaron con la Ordenanza sobre el sistema de Justicia de Menores de Pakistán [...] La falta de datos de este tipo constituye una barrera para el aprendizaje institucional.”

- *Evaluación de la Estrategia de Incidencia y Movilización Social de UNICEF y el Gobierno de Pakistán* (Stiles, 2002, pág. 17)

necesidades son distintas y el impacto de las intervenciones normativas también muchas veces es distinto para hombres y mujeres. Algunas evaluaciones de la ONU analizadas para este manual (por ejemplo OIT, 2012a) constataron que cuando el trabajo normativo refuerza los roles estereotipados de hombres y mujeres se reducen las oportunidades económicas de la mujer. Se ha

“Es preciso analizar a fondo los factores externos para entender cómo interactúan con un proyecto concreto. Es el elemento más difícil de la evaluación: las influencias externas pueden ser muchas y difíciles de prever, sobre todo en programas democráticos de naturaleza política. Además, la falta de consenso teórico entre expertos, personal académico y profesionales del sector en torno a la relación causal entre las variables y sus efectos políticos más amplios complica aún más el análisis.”

- Burnell (ed.) (2007), pág. 107

92. El principal reto suele ser la obtención de datos fiables para la valoración de resultados (cambios institucionales y de comportamiento) derivados del trabajo normativo. El equipo de evaluación tendrá que reunir información sobre la situación antes y después de la intervención a partir del estudio de documentos, entrevistas y otros métodos. Entre las fuentes más evidentes de información están las personas responsables de la intervención, los asociados clave de su implementación, y otras partes interesadas clave. No hay que olvidar el personal de la ONU con representación formal e informal. Algunas de las apreciaciones más importantes –que a veces realmente valen su peso en oro– surgen de las fuentes menos pensadas: personal subalterno de campo, funcionarios ya jubilados, líderes empresariales, periodistas, o incluso conductores.

93. Es imprescindible recopilar las opiniones tanto de mujeres como de hombres, puesto que sus necesidades son distintas y el impacto de las intervenciones normativas también muchas veces es distinto para hombres y mujeres. Algunas evaluaciones de la ONU analizadas para este manual (por ejemplo OIT, 2012a) constataron que cuando el trabajo normativo refuerza los roles estereotipados de hombres y mujeres se reducen las oportunidades económicas de la mujer. Se ha constatado también que el trabajo normativo que no incluye un análisis de género riguroso puede tener resultados negativos para mujeres y niños, incluso cuando las mujeres y los niños son beneficiarios clave (UNICEF, 2008).

94. Es imprescindible analizar la influencia de factores externos en los resultados del trabajo normativo, pero al mismo tiempo es uno de los aspectos más difíciles de la evaluación. Algunas partes interesadas pueden ser reacias a reconocer que el trabajo de la ONU influyó en su decisión de adoptar normas internacionales, pese a la evidencia en contrario. El evaluador debe tener en cuenta las distintas perspectivas de la realidad,

contrastando datos de múltiples fuentes y de distintas líneas de investigación a la hora de sacar conclusiones sobre una intervención. En ocasiones, el evaluador encontrará pruebas de que sí hubo influencia, como por ejemplo la referencia a una norma de la ONU en una declaración de política, o la utilización generalizada de una herramienta analítica de la ONU. Los evaluadores deben buscar más allá de los resultados e indicadores predeterminados, pues los efectos no previstos pueden ser más importantes que los previstos.

95. Las personas están en el centro de las evaluaciones, y el trato con ellas suele ser el reto más difícil en las evaluaciones normativas de tipo cualitativo. En la evaluación del trabajo normativo es muchas veces necesario abordar expectativas, relaciones de poder, políticas personales e ideas preconcebidas sobre el rol de la evaluación. Un análisis de evaluaciones fallidas parece indicar que la buena comunicación es un ingrediente básico para el éxito (Gervais, 2010). La comunicación de estándares internacionales es ya de por sí tarea difícil, porque las personas interpretan esos estándares de formas distintas y en ocasiones son reacias a cumplirlos. Constituye, pues, una buena práctica explicar el propósito de la evaluación y la forma en que se utilizará la información recopilada.
96. ¿Qué debe hacer la persona encargada de la evaluación si el equipo de evaluación no obtiene respuestas a las preguntas planteadas? Es algo que pocas veces sucede si se ha realizado una buena planificación, pero se debe no obstante contar con un plan B. A veces la mejor estrategia es reunirse una vez realizadas las primeras entrevistas o el primer estudio de caso de país, para ver si hay lecciones que aprender o si se puede dar un nuevo enfoque a la evaluación. Si no es posible hacerlo, se debe pedir ayuda al grupo de referencia e introducir los cambios necesarios en el diseño y los métodos de la evaluación.<sup>36</sup>

### **Tarea 3.2: Analizar los datos**

97. La naturaleza del trabajo normativo de la ONU presenta numerosos retos para el análisis de datos, tal y como recoge el informe de una evaluación de los programas de UNIFEM para la implementación de CEDAW en el sudeste asiático:

*Aunque el análisis que hemos realizado indica que se han producido avances frente a los productos y frente a cada uno de los indicadores a nivel de resultado, no queda claro si estos logros realmente se “traducen” en un incremento de la voluntad política y un mayor compromiso para con la implementación de CEDAW, y, en caso afirmativo, cómo. (UNIFEM, 2008, pág. 9)*

98. ¿En qué se “traducen” los logros? Este es el interrogante que se le presenta al evaluador, y es una cuestión de especial importancia en la evaluación del trabajo normativo, donde es responsabilidad de los gobiernos, como garantes de derechos, de implementar normas, estándares y convenios internacionales, con las organizaciones de la ONU en un papel de

---

<sup>36</sup> La literatura más reciente sobre evaluación puede aportar directrices sobre lo que hay que hacer si una evaluación no va por buen camino. Ver, por ejemplo, la edición especial de *Canadian Journal of Program Evaluation*, Vol. 25, No. 3, 2010.

facilitación y/o apoyo. Para deshacer el interrogante, es preciso distinguir entre *atribución* y *contribución*, como se explica a continuación:

*La atribución implica una pretensión de causalidad de la intervención como causa del impacto, y una medida de qué parte del impacto puede ligarse a la intervención. Esto contrasta con la “contribución”, que implica una aseveración causal sobre si la intervención ha contribuido al impacto observado, y cómo. Suele ser necesario verificar la teoría del cambio de forma que se tengan en cuenta otros factores de influencia, para reducir así la incertidumbre en torno a la contribución de la intervención (Stern et al., 2012).*

99. A medida que se avanza por la cadena lógica hacia el impacto, suele ser más correcto hablar de contribución o influencia, que de causa y efecto directos (UNEG, 2012). En los casos en que el trabajo normativo de la ONU ha influido en políticas o leyes, “lo mejor que cabe esperar es una interpretación plausible, más que ‘pruebas’ concluyentes” (Stern et al., 2012, pág. 34).
100. El trabajo de Mayne (2011) sobre análisis de contribución proporciona a los evaluadores del trabajo normativo de la ONU un enfoque práctico para la formulación de relaciones causales y para reducir la incertidumbre de la causalidad cuando los datos disponibles son limitados y no se pueden aplicar diseños experimentales o cuasi-experimentales. El análisis de contribución es un proceso en seis etapas (ver el Cuadro 9) para verificar, y revisar en caso necesario, la teoría del cambio de la intervención, con atención detallada a los factores que influyen en los resultados y el impacto.

### **Cuadro 9. Pasos en el análisis de contribución**

- 
- Paso 1:** Enunciar el problema de atribución a abordar
  - Paso 2:** Elaborar una teoría del cambio e identificar riesgos para la misma
  - Paso 3:** Recopilar pruebas que verifiquen (o no) la teoría del cambio
  - Paso 4:** Construir y valorar el cuadro de contribución y los retos
  - Paso 5:** Buscar pruebas adicionales
  - Paso 6:** Revisar y fortalecer el cuadro de contribución

Fuente: Adaptado de Mayne, 2011.

101. El análisis de contribución se basa en la premisa de que una intervención es parte de un paquete o conjunto causal más amplio. Cuando la intervención funciona, es un elemento fundamental del paquete, y cuando el paquete funciona, es suficiente para lograr los cambios previstos. Por consiguiente, la intervención por sí sola no es suficiente para lograr el cambio, sino que es un componente necesario de un paquete causal; por tanto, es una causa *contributiva*. La intervención será más efectiva cuando actúa como “detonante” del cambio. Si hay pruebas suficientes para llegar a esta conclusión, el evaluador podrá afirmar que el



paquete causal integral fue suficiente para generar los resultados colectivos, y las actuaciones de la intervención fueron el detonante que hizo que así fuera (Mayne, 2011).

102. El análisis de contribución obliga al evaluador a identificar los factores directos e indirectos que influyen en el cambio en los entornos de programación complejos en los que habitualmente se desarrolla el trabajo normativo de la ONU, y a hacer explícitas las premisas subyacentes. Además de útil, el análisis de contribución es lo suficientemente riguroso como para imprimir confianza a las conclusiones de los evaluadores con respecto a la eficacia de las intervenciones normativas.
103. Los evaluadores deben cuidar la aplicación de prismas de derechos humanos e igualdad de género cuando realizan el análisis de datos. Y deben hacerlo en la evaluación de todo tipo de trabajo normativo, no solo para aquél que tenga un enfoque explícito de derechos humanos o igualdad de género. El análisis debe aplicarse a tres niveles: el diseño inicial de la intervención, para determinar si se tuvieron en cuenta aspectos de derechos humanos e igualdad de género; la medida en que la intervención realmente aplicó principios de derechos humanos e igualdad de género, y/o un enfoque en base a derechos; y el análisis de los resultados e impacto de la intervención para determinar la medida en que esos resultados e impacto se ajustan a los principios de derechos humanos e igualdad de género, y la forma en que pueden afectar de forma distinta a mujeres y hombres. La ayuda de especialistas en derechos humanos y género puede resultar imprescindible para hacer estas precisiones. La guía del UNEG *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación* ofrece información más detallada. Al final de este capítulo hay una relación de recursos adicionales.
104. Una advertencia en cuanto a metas: algunos de los informes de evaluación analizados para este manual fundamentaron sus valoraciones principalmente en la medida en que se cumplieron las metas fijadas. En ninguno de ellos se analizó si esas metas eran realistas, o si durante el curso del trabajo normativo surgieron otras prioridades, quizás incluso más importantes. Las metas, en el mejor de los casos, dan cuenta únicamente de una parte del desempeño y, especialmente en el trabajo normativo, esas metas pueden cambiar con suma facilidad. Aunque las metas deberían modificarse periódicamente, tanto los responsables como los donantes suelen ser reacios a cambiarlas una vez fijadas. Por tanto, las metas se deben estudiar detenidamente antes de sacar conclusiones.
105. La utilización de matrices para clasificar la información puede ayudar en el análisis de datos.<sup>37</sup> Un taller para la reflexión también puede servir como herramienta participativa válida para el análisis de datos. Algunas evaluaciones del trabajo normativo organizan talleres inmediatamente después de la recopilación de datos, para que los miembros del equipo de evaluación vuelvan a consultar los TdR con el fin de analizar detalladamente cada una de las preguntas de evaluación. Un taller de este tipo debe estar bien moderado para garantizar la participación plena y una reflexión crítica. El uso de fichas o cartulinas para

---

<sup>37</sup> En 2008, una evaluación independiente del Programa ONUDI-PNUMA de Producción Más Limpia utilizó matrices para clasificar el desempeño relativo al asesoramiento de políticas en 18 países. Los evaluadores agruparon los datos sobre productos, resultados e impactos en tres categorías: escala de resultados, tipo de evidencia, y grado de certidumbre de la evidencia (ONUDI y PNUMA, 2008, págs. 92-93).

identificar y organizar puntos clave de forma visual es un buen recurso. Este método es útil sobre todo para clasificar gran cantidad de datos e identificar los realmente importantes. Sirve además para preparar la presentación de las conclusiones iniciales del equipo al grupo de referencia o a las partes interesadas al final del ejercicio de evaluación.

### **Tarea 3.3: Identificar lecciones y prácticas más adecuadas**

106. Al analizar los datos recopilados, los miembros del equipo de evaluación deben dedicar tiempo a identificar lecciones y prácticas más adecuadas. Los términos “lecciones” y “prácticas más adecuadas” se utilizan deliberadamente. Las lecciones no pasan a ser “lecciones aprendidas” en tanto no se ponen en práctica. Algunas organizaciones repiten los mismos errores pese a insistir en que han aprendido lecciones. “Prácticas más adecuadas” es un término más apropiado que “mejores prácticas” porque no todas las prácticas, por eficaces que sean en una situación concreta, se ajustan a todas las demás. Estos matices son de especial importancia en la evaluación del trabajo normativo, por los contextos tan diversos en que se lleva a cabo este trabajo. Por tanto, las lecciones que se relacionan al final de cada capítulo de este manual pueden no adecuarse a todas las evaluaciones del trabajo normativo.
107. La identificación de lecciones y prácticas más adecuadas suele ser difícil: muchas veces lo que se incluye en algunos informes de evaluación o bien no está lo suficientemente fundamentado en la evidencia, o está redactado en forma de recomendaciones. Las lecciones suelen extraerse de la investigación cualitativa que pregunta: “¿Por qué sucedió esto, y qué nos enseña?” Las prácticas más adecuadas también se derivan en gran parte de la investigación cualitativa que pregunta: “¿Por qué funcionó bien este aspecto? ¿Puede aplicarse a trabajos normativos parecidos, en condiciones parecidas?” La tarea de identificar lecciones y prácticas más adecuadas debe repartirse entre todo el equipo de evaluación. Es importante dedicar al menos un día completo a este fin, porque normalmente precisa una labor significativa de reflexión y discusión. Los insumos de las partes interesadas clave pueden ser de ayuda. Ya en la fase de determinación del alcance de la evaluación se puede pedir a las personas clave de la intervención que señalen posibles lecciones y prácticas más adecuadas, para que el equipo de evaluación pueda analizarlas más a fondo en la fase de recopilación de datos (y no empezar de cero a mitad del proceso). Cuando menos, las partes interesadas deben tener la oportunidad de revisar y comentar las lecciones y prácticas más adecuadas una vez se hayan redactado.
108. Puesto que la mayoría de las lecciones se aprenden por ensayo y error, los evaluadores deben intentar extraer esta información durante las entrevistas, ya que los responsables de las intervenciones suelen ser reacios a informar sobre trabajos que fracasan. Algunas lecciones y prácticas más adecuadas se encontrarán en el análisis de la literatura disponible. Por ejemplo, hay lecciones de gran valor y ejemplos de prácticas más adecuadas en la literatura sobre construcción de consenso, abogacía, comunicación de cambios en el comportamiento, trabajo en red, desarrollo de capacidades e influencia en políticas.

## Cuadro 10. Lecciones sobre recopilación y análisis de datos

Estar atentos ante posibles efectos no previstos es de especial importancia en las evaluaciones del trabajo normativo, por ejemplo en el caso de un convenio que lleve tiempo en vigor pero con un índice de adopción limitado, y dado que en entornos complejos pueden suceder infinidad de cosas que no estarán directamente bajo el control de la agencia encargada del trabajo normativo.

Es preciso identificar también los múltiples rumbos causales que se presentan, en ocasiones de forma simultánea. Por ejemplo, la labor de abogacía puede realizarse directamente con los gobiernos, y en muchas ocasiones a alto nivel político a la vez que se buscan apoyos dentro de la administración. Con frecuencia hay movilización comunitaria. Puede haber acción directa y/o indirecta, tanto formal –una campaña en medios de comunicación– como informal, incluyendo discusiones con funcionarios de alto nivel.

Para la recopilación de datos se precisa la colaboración de los asociados.

“La obtención de información tanto de mujeres como de hombres puede hacer que aumente el coste y el tiempo necesario para la recopilación de datos. Esto tiene que tenerse en cuenta, pero muchas veces queda olvidado durante la planificación y elaboración de presupuestos para el ejercicio de seguimiento y evaluación.” (OIT, 2012b, pág. 9)

“La mayoría de preguntas sobre evaluación de impacto en torno a los efectos de una intervención se contestan mejor a través de un prisma de ‘contribución’: los programas de éxito forman parte de un ‘paquete causal’ suficiente, no funcionan de forma independiente.” (Stern *et al.*, 2012, pág. 36)

## Cuadro 11. Lista de verificación – Recopilación y análisis de datos

- ✓ ¿Se han identificado o recreado datos de línea de base?
- ✓ ¿Se ha analizado a fondo la información de contexto?
- ✓ ¿Se han registrado los datos adecuadamente, y en formas que reduzcan posibles sesgos?
- ✓ ¿Han participado los miembros del equipo de evaluación en la revisión y análisis de los datos recopilados?
- ✓ ¿Los evaluadores han utilizado la triangulación para el análisis de datos?
- ✓ ¿Se ha llevado a cabo un análisis de contribución riguroso para identificar el paquete causal, valorar si el trabajo normativo fue suficiente y necesario para lograr el cambio identificado, y determinar si el trabajo normativo fue el detonante del cambio?
- ✓ ¿Se han presentado las conclusiones principales a las partes interesadas clave para su validación?

### Recursos útiles

Burnell, P. (ed) (2007). *Evaluating Democracy Support. Methods and Experiences*. Estocolmo: Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral y Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Disponible en: [www.idea.int/publications/evaluating\\_democracy\\_support/index.cfm](http://www.idea.int/publications/evaluating_democracy_support/index.cfm)

Consejo Internacional de Políticas de Derechos Humanos (2012). “No Perfect Measure: Rethinking Evaluation and Assessment of Human Rights Work. A Report of a Workshop.” Ginebra: ICHRP.

- Equitas – Centro Internacional para la Educación en Derechos Humanos y Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2011). *Evaluating Human Rights Training Activities A Handbook for Human Rights Educators*. Professional Training Series No. 18. Disponible en:  
<[www.ohchr.org/Documents/Publications/EvaluationHandbookPT18.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/EvaluationHandbookPT18.pdf)>
- Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (2002). *Handbook on Democracy Assessment*. La Haya: Kluwer Law. Disponible en:  
<[www.idea.int/publications/sod/democracy\\_assessment.cfm](http://www.idea.int/publications/sod/democracy_assessment.cfm)>
- Mayne, J. (2011) “Contribution Analysis: Addressing Cause and Effect” en *Evaluating the Complex*, K. Forss, M. Marra y R. Schwartz (Eds.). Piscataway, Nueva Jersey: Transaction Publishers.
- Mayne, J. (ed) (2012). “Contribution Analysis.” *Evaluation*, Special Issue, 18(3).
- CAD/OCDE. 2010. *Quality Standards for Development Evaluation*. Disponible en:  
<[www.oecd.org/dataoecd/55/0/44798177.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/55/0/44798177.pdf)>
- ONU Mujeres, Portal de igualdad de género: < <http://genderevaluation.unwomen.org/>>
- Organización Internacional del Trabajo (2012). *Integrating Gender Equality in Monitoring and Evaluation of Projects. Nota de Orientación 4*. Ginebra, Organización Internacional del Trabajo, Unidad de Evaluación.
- Patton, M. (2001). *Qualitative Research & Evaluation Methods, 3<sup>rd</sup> edition*. Thousand Oaks, California: Sage.
- White, H. y Phillips, D. (2012). *Addressing attribution of cause and effect in small n impact evaluations: towards an integrated framework*. Nueva Delhi: Iniciativa Internacional para la Evaluación del Impacto.

## Capítulo 4. Preparar el informe de evaluación

### Tarea 4.1: Preparar el informe de evaluación

109. Un informe final bien redactado es la culminación de una evaluación exitosa. Las conclusiones y recomendaciones de la evaluación ofrecerán mayor confianza, y será más probable que se pongan en práctica, si el informe está bien estructurado y es de fácil lectura. Son muchas las guías disponibles para ayudar en la redacción de informes, y algunas de ellas se relacionan al final de este capítulo. La lista de verificación que también aparece al final es un útil recordatorio de los puntos clave de muchas de estas guías.
110. Dado que no hay manuales de redacción de informes dedicados exclusivamente a la evaluación del trabajo normativo, a continuación se ofrecen algunas sugerencias basadas en el estudio de informes de evaluación efectuado para este manual.
111. A la hora de describir el trabajo normativo, es imprescindible indicar el contexto, como puede ser el entorno social, político y cultural y los antecedentes del trabajo. Es necesario también dejar constancia de las aportaciones de otras organizaciones, tanto locales como internacionales. Es importante que los lectores entiendan el entorno en el cual se realizó el trabajo normativo, así como las oportunidades, los retos y los principales factores que influyeron en los resultados. Deben saber además cuáles son los motores de cualquier cambio normativo que se produzca. Esta información arrojará luz sobre el análisis de contribución y ayudará en la formulación de recomendaciones. Hay ejemplos excelentes de información de contexto en la evaluación de DevInfo de UNICEF (UNICEF, 2009), y en el Estudio sobre los resultados globales del FMAM de 2010.
112. La persona encargada de la evaluación debe verificar que el informe recoge no solo los resultados esperados, sino también los no previstos, tanto positivos como negativos. Dada la naturaleza no lineal de determinados trabajos normativos –la búsqueda de consenso sobre una norma, la abogacía, el diálogo de políticas, el desarrollo de capacidades y el fomento de la confianza, etc. –, es inevitable que se produzcan algunos cambios no previstos, algunos de los cuales podrían ser de mayor calado que los planificados.
113. Las conclusiones y recomendaciones de una evaluación son de una importancia crítica. Es preciso dedicar el tiempo necesario a su correcta redacción, pues de no hacerlo pueden convertirse en foco de críticas y desmerecer el resto del informe. Recordar que las recomendaciones deben ir dirigidas a las personas que ostentan la responsabilidad de su implementación. En la mayoría de evaluaciones del trabajo normativo de la ONU, serían los directores de la ONU y sus homólogos en los gobiernos y organizaciones asociadas. Si surge alguna duda, se puede consultar a los miembros del grupo de referencia u otras partes interesadas antes de finalizar el informe. A la hora de formular las recomendaciones, hay que sugerir fórmulas para potenciar las iniciativas normativas, pero sin olvidarnos de recomendar, en los casos necesarios, medidas para mejorar el seguimiento y la evaluación del trabajo normativo futuro. La mayoría de las evaluaciones de la OIT estudiadas para este manual, por ejemplo, tienen unas recomendaciones bien redactadas y debidamente orientadas.

114. No todas las evaluaciones necesitan recomendaciones. Por ejemplo, la evaluación de impacto del trabajo de ONUDI sobre estándares, metrología, ensayos y calidad en Sri Lanka (ONUDI, 2012) no incluía recomendaciones, sino que se centró en una serie de lecciones para orientar el trabajo futuro.
115. Es importante también dejar constancia de las limitaciones de la evaluación, sobre todo cuando no se dispone de datos de línea de base y la información de seguimiento es escasa. Las limitaciones encontradas a la hora de llevar a cabo la evaluación deben incluirse en la sección de metodología del informe, junto con una descripción de lo que se hizo para mitigar esas limitaciones.

### **Cuadro 12. Lecciones – Preparar el informe de evaluación**

Un informe redactado en lenguaje sencillo, y libre de jerga, hace mucho por fomentar su lectura.

La mejor manera de garantizar que un informe se lea es dejar fuera aquellas partes que pocos querrán leer.

“Normalmente consigo la medida adecuada de espontaneidad al escribir en el quinto borrador.” — John Kenneth Galbraith

“La brevedad es la esencia del ingenio.”— William Shakespeare, *Hamlet*

### **Cuadro 13. Lista de verificación – Preparar el informe de evaluación**

- ✓ ¿Hay suficiente evidencia (de fuentes múltiples y diversas líneas de investigación) para justificar cada una de las conclusiones principales?
- ✓ ¿Las conclusiones están bien fundamentadas en la evidencia presentada, y guardan una relación lógica con las constataciones de la evaluación?
- ✓ ¿Se describen las limitaciones de la evaluación y su metodología?
- ✓ ¿Son razonables y justificados los juicios de valor a la vista de la evidencia presentada y el contexto normativo?
- ✓ ¿Los juicios emitidos en el informe son equilibrados y justos?
- ✓ ¿Las recomendaciones son pertinentes, están debidamente orientadas y pueden ponerse en práctica?
- ✓ ¿Las recomendaciones reflejan el conocimiento de la organización y posibles barreras para el seguimiento?
- ✓ ¿El informe explica cómo se integraron la igualdad de género y un enfoque en base a derechos en la evaluación, y se reflejan estos aspectos transversales en las constataciones, conclusiones y recomendaciones?
- ✓ ¿El informe utiliza en todo momento un lenguaje sensible al género y basado en los derechos humanos, con datos desagregados por sexo, edad y discapacidad?
- ✓ ¿El informe respeta la privacidad y la confidencialidad de las personas?
- ✓ ¿Hay un resumen ejecutivo que esboza la lógica de la evaluación, su metodología y las principales constataciones, conclusiones y recomendaciones?

Recursos útiles

*Art and Architecture of Writing Evaluation Reports*: Secretaría del Consejo del Tesoro de Canadá (2004). Disponible en: [www.tbs-sct.gc.ca/cee/career-carriere/workshops-ateliers/aawer-amrre-eng.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/career-carriere/workshops-ateliers/aawer-amrre-eng.pdf)

*UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports* (2010). Disponible en: [www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc\\_id=607](http://www.unevaluation.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=607)

*UNEG Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas* (2005). Disponible en: [www.unevaluation.org/unevaluationstandards](http://www.unevaluation.org/unevaluationstandards)

## Capítulo 5. Seguimiento de la evaluación

### Tarea 5.1: Difundir el informe de evaluación

116. Aunque cada organización de la ONU tiene su propia política de difusión de los informes de evaluación, la persona encargada de la evaluación puede tomar determinadas medidas para potenciar esa difusión y uso. Es un aspecto que debe tenerse en cuenta a la hora de planificar la evaluación, para que no quede hasta el final. Como ya se dijo en el Capítulo 2, puede incluirse en la estrategia de diseminación de la evaluación; la planificación temprana es de especial importancia para evaluaciones del trabajo normativo donde el aprendizaje es el objetivo principal. La difusión no debe confundirse con el uso: la difusión puede facilitar el uso, pero no es lo mismo que tomar decisiones, mejorar la programación o generar conocimientos (Patton, 2008). Es importante tener en cuenta también los distintos públicos a los que va dirigido el informe de evaluación. Aunque el público principal suelen ser directivos de la ONU, las evaluaciones del trabajo normativo que apoya a los gobiernos en la implementación de leyes, políticas y planes de desarrollo en base a normas y reglas internacionales pueden incluir recomendaciones orientadas a representantes de los gobiernos, en cuyo caso la estrategia de difusión debe planificar una sesión de seguimiento con el gobierno y quizás un monitoreo continuado.
117. Como ya se dijo en capítulos anteriores, antes de recibir el informe los directivos deberían, en el mejor de los casos, conocer ya su contenido por su participación en el grupo de referencia de la evaluación u otras sesiones informativas. Es aconsejable evitar el elemento sorpresa en los informes de evaluación, sobre todo si su contenido puede ser polémico.
118. Los estándares del UNEG recomiendan a las organizaciones tener una política de divulgación explícita para garantizar “la difusión transparente de los resultados de las evaluaciones, lo cual incluye poner los informes a disposición general de los órganos de gobierno y del público, salvo en aquellos casos en que se requiera protección y confidencialidad razonables para algunas de las partes interesadas” (UNEG, 2005a, pág. 4).
119. Constituye una muestra de respeto, coherente con la práctica recomendada del UNEG, proporcionar una copia del informe, una vez aprobado, a las personas que participaron en la evaluación. En aras de la transparencia, las personas que han dedicado tiempo de sus apretadas agendas a proporcionar información deben tener la oportunidad de ver los resultados. Hoy constituye una práctica generalizada publicar el informe final en el portal web de la organización. También se pueden distribuir copias del informe a través de las oficinas regionales y nacionales de la ONU. Si hay limitaciones por motivo del idioma, la persona encargada de la evaluación debe traducir el resumen ejecutivo para permitir su amplia difusión.
120. En los casos en que el informe de evaluación incluya recomendaciones para la mejora de un trabajo normativo en curso, y si las partes interesadas son receptivas a las mejoras, la persona encargada debe estudiar la posibilidad de realizar un ejercicio de seguimiento para discutir las recomendaciones y su puesta en práctica. Aunque no es lo habitual, de esta manera se



puede potenciar la apropiación local, el aprendizaje y la puesta en práctica de las recomendaciones de los evaluadores.

## **Tarea 5.2: Preparar la respuesta de la Administración**

121. El UNEG alienta a las organizaciones miembros a disponer de “mecanismos apropiados para el seguimiento de las evaluaciones” para garantizar que “las recomendaciones de las evaluaciones sean debidamente utilizadas y oportunamente implementadas, y que sus hallazgos sean vinculados a actividades futuras” (UNEG, 2005a, pág. 4). Las normas del UNEG exigen que el órgano de gobierno y la dirección respondan a las recomendaciones de la evaluación, y que las organizaciones miembros realicen “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”, así como un “informe periódico sobre el estado de implementación [...]” (UNEG, 2005b, pág. 10).

## **Tarea 5.3: Utilizar la evaluación**

122. Los mecanismos formales de respuesta de gestión y seguimiento van orientados a velar por que se pongan en marcha las recomendaciones, pero no son garantía de ello. A menudo se precisa una actuación adicional para aprovechar al máximo los conocimientos adquiridos en las evaluaciones y las lecciones generadas en el proceso.
123. Dado que es probable que la demanda de evaluaciones del trabajo normativo en el sistema de la ONU vaya en aumento, las personas encargadas de la evaluación deben estudiar la posibilidad de compartir sus informes y crear así una comunidad de práctica en el seno de la familia de la ONU. En un principio la información puede compartirse de manera informal; según vaya creciendo el interés se podría convertir en red de conocimientos con el respaldo de un archivo electrónico. Parte de lo aprendido podría incorporarse en programas de desarrollo profesional para futuras evaluaciones. Otro producto constructivo sería la creación de una base de datos de consultores especializados en la evaluación del trabajo normativo.
124. Las evaluaciones del trabajo normativo serían de interés para sociedades de evaluación profesionales, de las cuales hoy día hay ya muchas. Las oficinas de evaluación de la ONU podrían establecer vínculos con estas sociedades para fortalecer la práctica profesional.

## **Tarea 5.4: Evaluar la evaluación**

125. Esta tarea, que muy pocas veces se lleva a cabo, tiene un valor potencial significativo. Supondría un ejercicio de aprendizaje para la persona encargada de la evaluación, al recibir comentarios sobre la misma algunos meses después. ¿Se utilizaron los hallazgos? ¿Qué es lo que las partes interesadas consideraron más importante de la evaluación? ¿Qué funcionó bien y que no tanto en cuanto al diseño de la evaluación, la metodología y el proceso de implementación? ¿Qué podemos aprender de esta experiencia para mejorar la evaluación del trabajo normativo en el futuro? Algunas de estas preguntas se podrían responder rápidamente con la información ya disponible; otras podrían estudiarse por teleconferencia, a través de una encuesta corta, mediante intercambios de correos electrónicos o en reuniones. Este tipo de seguimiento no tiene que resultar caro. En los casos pertinentes, los responsables de la

evaluación podrían solicitar una revisión por pares de las evaluaciones del trabajo normativo, como fórmula para potenciar el aprendizaje y mejorar el proceso de evaluación en todo el sistema de la ONU.

#### **Cuadro 14. Lecciones – Seguimiento de la evaluación**

Preparar el uso de la evaluación en la etapa de planificación.

Nombrar un “campeón” del cambio de alto nivel capaz de llevar adelante las lecciones y recomendaciones emanadas de la evaluación del trabajo normativo.

#### **Recursos útiles**

Costa, P. (2012). *Study on Communicating Evaluation Results*. París: Red DevCom de la OCDE. Disponible en:

[www.oecd.org/dac/evaluation/StudyonCommunicatingEvaluationResults\\_FINAL\\_091112.pdf](http://www.oecd.org/dac/evaluation/StudyonCommunicatingEvaluationResults_FINAL_091112.pdf)

UNEG (2005). *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*. Disponible en: [www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp](http://www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp)

UNEG (2005). *Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*. Disponible en: [www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp](http://www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp)

## Documentos revisados

- Bamberger, M. y Rugh, J. (2008). "A Framework for Assessing the Quality, Conclusions, Validity and Utility of Evaluations." Documento presentado en la Conferencia de la Asociación Americana para la Evaluación, Baltimore, 2007.
- Banco Mundial (2004). *Monitoring & Evaluation: Some Tools, Methods & Approaches*. Washington, DC: Departamento de Evaluación de Operaciones, Banco Mundial.
- Banco Mundial (2010). *Cost Benefit Analysis in World Bank Projects*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Baser, H. y Morgan, P. (2008). *Capacity, Change and Performance*. Maastricht: Centro Europeo de Gestión de Políticas de Desarrollo.
- Bolger, J. y Stiles, M. (2011). *End-of-project Evaluation of the Southeast Asia Regional Cooperation in Human Development (SEARCH) Project*. Gatineau: Programa Regional del Sudeste Asiático, Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional.
- Burnell, P. (ed.) (2007). *Evaluating Democracy Support. Methods and Experiences*. Estocolmo: Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral y Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Disponible en: [www.idea.int/publications/evaluating\\_democracy\\_support/index.cfm](http://www.idea.int/publications/evaluating_democracy_support/index.cfm)
- Coffman, J. (2007). "What's Different About Evaluating Advocacy and Policy Change?" *The Evaluation Exchange* Vol. XIII, No. 1.
- Coffman, J. (2009). *User's Guide to Advocacy Evaluation Planning*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Family Research Project.
- Collier, D. (2011). "Understanding Process Tracing." *PS: Political Science and Politics*, 44:4. Berkeley: Universidad de California, págs. 823-830. Disponible en: [polisci.berkeley.edu/people/faculty/CollierD/Understanding%20Process%20Tracing.pdf](http://polisci.berkeley.edu/people/faculty/CollierD/Understanding%20Process%20Tracing.pdf)
- Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia Occidental (2011). *Annual Report of Evaluations 2010*. Beirut: ESCWA.
- Comisión Reguladora Nuclear de EEUU, (2005). *Assessment of the quality of the NRC Research Projects: Memorandum*.
- Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (2007). *Report of the Office of Internal Oversight Services on the in-depth evaluation of political affairs: Security Council affairs*, E/AC.51/2007/2/Add.2. Nueva York: Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.
- Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (2011). *Programme Evaluation of the Department of Economic and Social Affairs. Report of the Office of Internal Oversight Services*, E/AC.51/2011/2. Nueva York: Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.
- Consejo Internacional de Políticas de Derechos Humanos (ICHRP) (2012). "No Perfect Measure: Rethinking Evaluation and Assessment of Human Rights Work. A Report of a Workshop." Ginebra: ICHRP.
- Costa, P. (2012). *Study on Communicating Evaluation Results*. París: OECD DevCom Network.

- Coulibaly, K. (2010). *Better Work Baselineing and Impact Measurement Tools and Methodologies*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Dozois, E., Langois, M. y Blanchet-Cohen, N. (2010). *DE.201.A Practitioner's Guide to Developmental Evaluation*. Montreal: Fundación Familia J. W. McConnell.
- El-Zanati y Asociados (2009). *Djibouti Communication for Development Survey (C4DS)*. Djibouti: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.
- Equitas – Centro Internacional para la Educación en Derechos Humanos y Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. (2011). *Evaluating Human Rights Training Activities A Handbook for Human Rights Educators*. Professional Training Series No. 18.
- Fetterman, D. (2001). *Foundations of Empowerment Evaluation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2008). *Evaluation of Gender Policy Implementation in UNICEF*. Nueva York: Oficina de Evaluación de UNICEF.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2009). *Global Evaluation of DevInfo*. Nueva York: Oficina de Evaluación de UNICEF.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2010a). *Advocacy Toolkit: A guide to influencing decisions that improve children's lives*. Nueva York: UNICEF.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2010b). Full Terms of Reference: Consultancy Services for the Global Evaluation of the Application of a Human Rights Based Approach in UNICEF Programming.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2010c). *In Practice Newsletter: Refocusing on Equity*. UNICEF.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2010d). *In Practice Newsletter: Communication for Development*. UNICEF.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2010e). *Qualitative Study on Essential Family Practices for the prevention and integrated management of child illness and nutrition*. Bamako, Mali: UNICEF.
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (sin fecha). *Reintegration Programme for Children Associated With Armed Forces and Armed Groups Including Children Affected by Conflict in Nepal*. Nota Informativa.
- Fondo para el Medio Ambiente Mundial (2010). *ERG4: Progreso hacia el impacto*. Cuarto estudio sobre los resultados globales del FMAM. Versión resumida. Washington, DC: Oficina de Evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial.
- Funnell, S. y Rogers, P. (2011). *Purposeful Program Theory*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, A. y Geierstanger, S. (2007). "Working With Logic Models to Evaluate Policy and Advocacy Program." *The Evaluation Exchange XIII (1)*.
- Gervais, M. (2010). "As I Recall—Or How to Take Advantage of Less-Than-Successful Evaluation Experiences." *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 25(3).
- Gill, A. y Gilbert, N., (2011). *Written Evidence to the House of Commons Committee on Science and Technology and references therein*.

- GrantCraft (2006). *Mapping Change: Using Theory of Change to Guide Planning and Evaluation*.
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2005a). *Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*. Nueva York: UNEG. Disponible en: [www.unevaluation.org/unevaluationstandards](http://www.unevaluation.org/unevaluationstandards)
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2005b). *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*. Nueva York: UNEG. Disponible en: [www.uneval.org](http://www.uneval.org)
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2010a). *UNEG Good Practice Guidelines for Follow-up to Evaluations*. UNEG/G(2010)3. Nueva York: UNEG.
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2010b). *UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports*, UNEG/G(2010)/2. Nueva York: UNEG.
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2011). *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación. Hacia una guía del UNEG*. Nueva York: UNEG.
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2012). *Terms of Reference. Evaluation of Normative Work in the UN System*. Documento no publicado.
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2013). *Impact Evaluation in UN Agency Evaluation Systems: Guidance on Selection, Planning and Management*. Nueva York: UNEG.
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, (2012). *UNEG Task Force on Evaluation of Normative Work - Survey Analysis*. Nueva York: UNEG.
- Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral (2002). *Handbook on Democracy Assessment*. La Haya: Kluwer Law.
- Klugman, B. (2010). *Evaluating Social Justice Advocacy. A Values-Based Approach*. Washington DC: Centre for Evaluation Innovation.
- Leeuw, F. y Vaessen, J. (2009). *Impact Evaluations and Development. Nonie Guidance on Impact Evaluation*. Washington, DC: Banco Mundial.
- Levine, C. y Chapoy, C. (2013). "Building on What Works: Commitment to Evaluation (c2e) Indicator." *Working Paper 19*. Nueva Delhi: Iniciativa Internacional para la Evaluación del Impacto.
- Louie, J. y Guthrie, K. (2007). "Strategies for Assessing Policy Change Efforts: A Prospective Approach." *The Evaluation Exchange XIII (1)*.
- Mackie, J. (1974). *The Cement of the Universe*. Oxford: Oxford University Press.
- Mayne, J. (2011) "Contribution Analysis: Addressing Cause and Effect" en *Evaluating the Complex*, K. Forss, M. Marra y R. Schwartz (Eds.). Piscataway, Nueva Jersey: Transaction Publishers.
- Mayne, J. (ed.) (2012). "Contribution Analysis", *Evaluation*, Special Issue, 18(3).
- Morra-Imas, L. y Rist, R. (2009). *The Road to Results. Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Washington DC: Banco Mundial.
- Muhweezi, A., Msham, H. y Mourshed, S. (2010). *Nile Transboundary Environment Action Project. Terminal Evaluation Report*. Entebbe: Secretaría de la Iniciativa de la Cuenca del Nilo.

- Nexus Associates, Inc. (2012). *Better Work Haiti. Mid-term Evaluation*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Nota orientativa sobre el Marco y la Realización de Evaluaciones de Impacto del Trabajo Normativo del sistema de la ONU (*Guidance Note on Framing and Conducting Impact Evaluations of Normative Work by the UN System.*)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2010). *Evaluación de las actividades de la FAO relativas al desarrollo de las capacidades en África*. PC104/5. Roma: Oficina de Evaluación.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2009). *Independent Evaluation of FAO Corporate Objective B-1: “International instruments concerning food, agriculture, fisheries and forestry, and the production, safe use and fair exchange of agricultural, fishery and forestry goods.”* Roma: Oficina de Evaluación, FAO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2008). *Evaluación independiente del papel y el trabajo de la FAO en el ámbito de las estadísticas*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (sin fecha). “Normative and Operational Activities.” Presentación en PowerPoint. Roma: FAO.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (2010a). *Evaluation UNIDO SMTQ [Standards, Metrology, Testing and Quality] Projects in Sri Lanka*. Viena: Grupo de Evaluación de ONUDI.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (2010b). *Thematic Evaluation Report. UNIDO activities in the areas of Standards, Metrology, Testing and Quality (SMTQ)*. Grupo de Evaluación de ONUDI.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y Organización de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2008). *Evaluación independiente del programa ONUDI-PNUMA de Producción Más Limpia*. Viena: ONUDI.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2013). *Evaluación del trabajo de la UNESCO para la definición de estándares en el Sector Cultural, (Parte I) – Convención de 2003 para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial*. París: UNESCO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2012). *Evaluation of the Pilot Phase of the International Fund for Cultural Diversity*. París: UNESCO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2012b). *Review of Findings on UNESCO’s Normative Work in Culture Captured by Previous Evaluations*. París: UNESCO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2010). *Evaluation of UNESCO Strategic Programme Objective (SPO) 11. Sustainably Protecting and Enhancing Cultural Heritage*. París: UNESCO.
- Organización Internacional del Trabajo (2008). *Independent Evaluation of the ILO’s Strategy to Support Member States to Improve the Impact of International Labour Standards*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

- Organización Internacional del Trabajo (2011). *Consolidating the Legal and Institutional Foundations of Social Dialogue in the Countries of Western Balkans and Moldova*. Ginebra: Unidad de Evaluación.
- Organización Internacional del Trabajo (2012a). *Time-Bound Programme - Urban Informal Economic Programme on Prevention and Elimination of the Worst Forms of Child Labour in the Urban Informal Economy of Dhaka Metropolitan Area. Final evaluation*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil.
- Organización Internacional del Trabajo (2012b). *Integrating Gender Equality in Monitoring and Evaluation of Projects. Guidance Note 4*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, Unidad de Evaluación.
- Organización Internacional del Trabajo (2012c). *Promoting freedom of association and collective bargaining rights in the rural and export processing sectors: August 2009-December 2011*. Informe Final de la Evaluación Independiente. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo (2012d). *Support to the Indonesian Time-Bound Programme of the Elimination of Worst Forms of Child Labour-Phase II. Final Evaluation*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil.
- Organización Internacional del Trabajo (2012e). *Independent Final Evaluation Report of Project: Combating Forced Labour and Trafficking of Indonesian Migrant Workers, Phase II*. Ginebra: Unidad de Evaluación.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico/Comité de Ayuda al Desarrollo (2012). *Development and Aid Effectiveness. Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-based Management*. París: CAD/OCDE.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico/Comité de Ayuda al Desarrollo (2010). *Quality Standards for Development Evaluation*. Disponible en: [www.oecd.org/dataoecd/55/0/44798177.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/55/0/44798177.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico/Comité de Ayuda al Desarrollo (2002). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. París: OCDE, Grupo de trabajo del CAD sobre evaluación de la ayuda.
- Ortiz, E. e Inomata, T. (2009). *Assessment of the Global Mechanism of the United Nations Convention to Combat Desertification (JIU/REP/2009/4)*. Ginebra: Naciones Unidas, Unidad de Inspección Conjunta.
- Oxfam UK (2012). *Process Tracing. Draft Protocol*. Guidance on Evaluating Policy Influencing Work. Disponible en: [www.oxfam.org.uk](http://www.oxfam.org.uk)
- Patton, M. (2008). *Utilization-focused Evaluation: The New Century Text 4th edition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Patton, M. (2011a). *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*. Nueva York: Guilford Press.
- Patton, M. (2011b). "Improving Rigor in Service-Learning Research." En Hatcher, J. y Bringle, R. *Understanding Service-Learning and Community Engagement: Crossing Boundaries*

- Through Research*. Nueva Orleans: International Association for Service-Learning and Community Engagement.
- Pawson, R. y Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. Thousand Oaks y Londres: Sage.
- Quinn, M. y Clark, K. (2006). *Progressing the Implementation of CEDAW in the Pacific. An Independent Evaluation of UNIFEM's Programme*. Nueva York: UNIFEM.
- Reisman, J., Gienapp, A. y Stachowiak, S. (2007). *A Guide to Measuring Advocacy and Policy*. Baltimore: Fundación Annie E. Casey.
- Rog, D. (1985). "A Methodological Assessment of Evaluability Assessments." Tesis doctoral, Universidad de Vanderbilt, Nashville, Tennessee.
- Roman-Morey, E. y Zahran, M. (2011). *Evaluation of the Scope, Organization, Effectiveness and Approach of the Work of the United Nations in Mine Action (JIU/REP 2011/11)*. Ginebra: Naciones Unidas, Unidad de Inspección Conjunta.
- Scriven, M. (1993). *Hard-won lessons in program evaluation. New Directions for Program Evaluation, Series No. 58*. San Francisco: Jossey Bass.
- Stern, E., Stame, N., Mayne, J., Forss, K, Davies R. y Befani, B. (2012). "Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations." Documento de trabajo Núm. 38 del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido. Londres: Departamento para el Desarrollo Internacional.
- Stiles, M. (2002). *Evaluation of the Government of Pakistan-UNICEF Advocacy and Social Mobilization Strategy, January 1999-June 2001*. Katmandú: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Oficina Regional de Sur de Asia.
- Stiles, M. (2007). *An Evaluation of ESCAP's Approach to Capacity Development*. Bangkok: Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico.
- Stiles, M. (2008). *An Assessment of CIDA's Contribution to Legal and Judicial Reform in China*. Gatineau: China Programme, Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional.
- Stiles, M. (2009). *Evaluation of CIDA-funded Human Rights Cooperation between the University of Ottawa and Peking University*. Gatineau, Quebec: Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional.
- Stiles, M. (2011). *End of Project Evaluation of the Migrant Labour Rights Project (China)*. Gatineau, Quebec: Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional.
- Stuart, J. (2007). "Necessity Leads to Innovative Evaluation Approach and Practice." *The Evaluation Exchange XIII (1)*.
- Tickner, V. (2006). *Impact Assessment of the FAO/MIC Marketing Management Assistance Project in Mozambique, financed by the EC, over the period 2001 – 2005*. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- UNIFEM (2004). *Assessment of From Global to Local: A Convention Monitoring and Implementation Project*. Nueva York: UNIFEM, Unidad de Innovación y Aprendizaje.
- UNIFEM (2008). Programa UNIFEM. *Facilitating CEDAW Implementation in Southeast Asia. Evaluation Report*. Nueva York: Unidad de Evaluación de UNIFEM.



- Universal Management Group (2012). *Global Evaluation of the Application of a Human Rights Based Approach to UNICEF Programming*. Nueva York: UNICEF.
- White, H. y Phillips, D. (2012). *Addressing attribution of cause and effect in small n impact evaluations: towards an integrated framework*. Nueva Delhi: Iniciativa Internacional para la Evaluación del Impacto.
- Wilson-Grau, R. y Britt, H. (2012). *Outcome Harvesting*. Cairo: Fundación Ford, Oficina de Oriente Medio y Norte de África.