



UNEG
United Nations Evaluation Group

Desarrollo de Capacidades Nacionales de Evaluación: Consejos prácticos para fortalecer los Sistemas Nacionales de Evaluación

Un Informe del Grupo de Trabajo sobre Desarrollo de Capacidades Nacionales de Evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

Mayo 2013

Lista de abreviaturas

ANE	Agencia Nacional de Estadística
DCNE	Desarrollo de capacidades nacionales de evaluación
GBR	Gestión basada en resultados
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SNE	Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SyE)
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (por sus siglas en inglés)
UNDG	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (por sus siglas en inglés)
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
VOPE	Organización Voluntaria de Evaluadores Profesionales (por sus siglas en inglés)

CONTENIDOS

LISTA DE ABREVIATURAS.....	2
INTRODUCCIÓN.....	6
Propósito del informe.....	6
MARCO PARA ENTENDER EL DCNE.....	8
Definiciones y terminología.....	8
Cómo un sistema nacional de SyE puede mejorar el desempeño de los gobiernos.....	12
Los pilares para el desarrollo de un sistema de evaluación nacional (SyE).....	13
Una guía para planificar y dar seguimiento al DCNE.....	18
BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DESARROLLO DE SISTEMAS NACIONALES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	20
La importancia de comprender el contexto del país.....	20
Vínculo con las prácticas de gestión orientadas a resultados.....	21
Aclaración de la gama de usos y oportunidades de información de SyE.....	22
Un marco nacional integrado de SyE.....	25
Los componentes clave de la infraestructura de un SNE.....	26
Los principales actores del país en DCNE - funciones y responsabilidades.....	29
¿CÓMO PUEDE LA COMUNIDAD INTERNACIONAL APOYAR MEJOR EL DCNE?.....	32
La interdependencia de las acciones entre países/donantes.....	32
Cómo pueden las agencias de Naciones Unidas apoyar mejor el DCNE.....	34
La nueva realidad global.....	34
Un marco para la identificación de posibles iniciativas de Naciones Unidas en apoyo del DCNE.....	34
Qué se debe hacer y qué no – factores que han facilitado o dificultado los avances en DCNE.....	39
ANEXO 1. REFERENCIAS.....	47
ANEXO 2. LISTA DE RECURSOS SUGERIDOS.....	51
Glosarios de Términos.....	51
Manuales/Guías sobre Monitoreo y Evaluación.....	51

Normas y Estándares para la Evaluación.....	51
Desarrollo de las Capacidades de Evaluación – Países.....	52
Desarrollo de Capacidades de Evaluación – Lecciones Aprendidas en General	53
Sociedad civil – Involucramiento de la ciudadanía	54
Bibliotecas en Línea de Recursos sobre Evaluación.....	54
Formación - Seminarios Online	54
Formación - Formal	56
Asociaciones Profesionales – Redes de Evaluación	56

LISTA DE RECUADROS

Recuadro 1: Aclaración de la terminología del desarrollo de capacidades nacionales de evaluación

Recuadro 2: El paradigma cambiante del desarrollo de capacidades nacionales de evaluación

Recuadro 3: Cuatro elementos esenciales

Recuadro 4: Desafíos en el desarrollo de un sistema nacional de SyE - lecciones de experiencias internacionales

Recuadro 5: Lista de verificación de ‘factores de éxito críticos’ para el desarrollo de un sistema nacional de evaluación (SyE)

Recuadro 6: Usos y usuarios de información de SyE

Recuadro 7: Los componentes clave de la infraestructura del seguimiento y evaluación (SyE)

Recuadro 8: Roles y responsabilidades de las partes interesadas nacionales en el DCNE

Recuadro 9: Posibles funciones de las agencias de la ONU en DCNE

Recuadro 10: Qué se debe hacer y qué no para el DCNE

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: El ciclo de las políticas: vinculación del SyE con políticas, planificación, presupuestos y gestión

Figura 2: Cuatro elementos esenciales para un sistema eficaz de SyE

Figura 3: Utilización de información de SyE para la elaboración de informes, la rendición de cuentas y la gestión

Figura 4: Un marco nacional integrado de SyE - valoración del desempeño en tres niveles (I, III, IV)

Figura 5: Ilustración de la armonización entre donantes y la alineación entre país y donante

Introducción

Propósito del informe

1. El propósito de este informe es proporcionar consejos prácticos al personal técnico y no técnico del sistema de las Naciones Unidas (ONU) sobre cómo fortalecer las capacidades de los sistemas nacionales de evaluación. No pretende ser prescriptivo sino destacar los elementos clave a considerar cuando se trabaja en el desarrollo de capacidades nacionales de evaluación (DCNE).
2. El marco de referencia para el DCNE es el nuevo paradigma que pone de manifiesto el apoyo a la creación de capacidades de evaluación dentro de un contexto de desarrollo de un sistema nacional propio. En otras palabras, el objetivo general del DCNE es lograr una buena gobernabilidad, en lugar de objetivos más estrechos, como pueden ser satisfacer los requisitos de información y evaluación del donante.
3. El informe fue elaborado¹ como un producto del Grupo de Trabajo sobre Desarrollo de Capacidades Nacionales de Evaluación de UNEG, co-presidido por Guy Thijs, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y Marco Segone, del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Otros miembros del Equipo de Trabajo fueron Francisco Guzmán, OIT; Inga Sniukaite, Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), Laura González, ONU Mujeres; Eva Kiwango, del Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA); Ana Rosa Soares, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y Dieudonne Mouafo, del Programa Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU)². El documento está basado en más de veinte años de experiencia en DCNE, que en su mayoría, aunque no toda, ha sido debidamente documentada.
4. Este informe y el asesoramiento que ofrece entiende que las agencias de las Naciones Unidas participan en el DCNE en una variedad de situaciones nacionales y están ayudando a países que se encuentran en diferentes etapas de madurez de sus sistemas nacionales de seguimiento y evaluación (SyE) (SNE); además, que las diferentes agencias de las Naciones Unidas operan bajo diferentes mandatos y niveles de experiencia y capacidad con iniciativas de DCNE.

¹ El consultor líder de este informe ha sido Robert Lahey, el jefe fundador del Centro Canadiense de Excelencia para la Evaluación, quien ha aportado a este ejercicio tres décadas de experiencia práctica de trabajo con organizaciones sobre evaluación y creación de capacidad en SyE. Desde 2004, Robert ha estado trabajando directamente con países de todo el mundo para ayudarles a desarrollar capacidades en Seguimiento y Evaluación del Desempeño orientadas a resultados.

² Esta versión ha sido traducida al español por Jesús Cordero-Salvado, con el control de calidad de Laura González, ONU Mujeres y Mónica Lomeña, UNCDF.

5. La hoja de ruta prevista por el presente informe consta de tres pasos orientados a la identificación de las mejores formas en que las agencias de las Naciones Unidas pueden apoyar al DCNE. Cada uno de estos pasos está representado por una sección de este informe:

Sección 1 - Un marco para entender el DCNE

- Clasifica y aclara parte de la ambigüedad de los conceptos y términos que subyacen el DCNE.
- Identifica los elementos esenciales genéricos y los ‘factores de éxito críticos’ importantes tanto para el desarrollo de un SNE propio como para mantener su eficacia y sostenibilidad.

Sección 2 - Buenas prácticas en el DCNE y el establecimiento de un SNE

- Visto bajo la perspectiva de un país, y haciendo uso de la experiencia de los últimos 20 años.
- Se identifican los pasos iniciales importantes en el proceso de DCNE – Valoración del Grado de Preparación; y se clarifican las ‘motivaciones’ de un SNE.
- Examina los componentes de un SNE y el DCNE desde un punto de vista de ‘sistemas’, es decir, en un sistema nacional: ¿Quiénes son los proveedores y los usuarios de información de la evaluación? ¿Cómo se va a utilizar la información? ¿A qué nivel dentro de un país? ¿Cuáles son los componentes clave de infraestructura de un SNE? ¿Quiénes son los principales actores en el país con mayores probabilidades de ser responsables del DCNE y el eventual SNE?
- Una lista de ‘Consejos’ ofrece una perspectiva adicional para las agencias de las Naciones Unidas que estén considerando apoyar el DCNE en un país determinado.

Sección 3 - ¿Dónde y cómo pueden apoyar mejor las agencias de la ONU al DCNE?

- **Recuadro 9** – Un marco que delinea las posibles áreas e iniciativas donde las agencias de las Naciones Unidas podrían apoyar en diferentes fases del proceso de DCNE.
- **Recuadro 10** – Lecciones sobre los factores que han facilitado el DCNE o que han obstaculizado o ralentizado su avance. Estos representan las cosas ‘Que hacer’ y ‘Que no hacer’, respectivamente, en el DCNE y que las agencias de las Naciones Unidas deberían tener en cuenta cuando planifican iniciativas específicas. El Recuadro 10 resume las principales cuestiones planteadas en el presente informe.

6. A lo largo del informe, los recuadros se utilizan para organizar sucintamente piezas de información clave sobre cada tema en particular. Se usa este formato para facilitar el referirse a las diferentes partes de este documento.

Sección 4 – Lista de referencias y recursos sugeridos

Un lista detallada de las referencias consultadas para preparar esta publicación y recursos en línea sugeridos para los profesionales interesados en más detalle (solo disponible en el CD ROM que acompaña esta publicación).

Marco para entender el DCNE

Definiciones y terminología

7. Existen innumerables fuentes a dónde acudir para obtener definiciones de los muchos términos que se asocian con el DCNE (el **Anexo 1** identifica varias fuentes útiles).

8. Hay cierta ambigüedad, sin embargo, respecto a algunos de los conceptos clave asociados con el DCNE. Para ayudar a clarificar su uso, a continuación en el Recuadro 1 se discuten cuatro conceptos fundamentales para el DCNE. Estos son:

- (1) la distinción entre ‘evaluación’ y ‘seguimiento’;
- (2) ‘gestión del desempeño’ y ‘gestión basada en resultados (GBR)’;
- (3) ‘sistema nacional de evaluación’ y ‘sistema de seguimiento y evaluación (SyE)’, un término que se utiliza a menudo en su lugar;
- (4) en términos generales, lo que se entiende para un país como ‘desarrollo de capacidades nacionales de evaluación’.

Recuadro 1: Aclaración de la terminología del desarrollo de capacidades nacionales de evaluación

– **‘Evaluación’ versus ‘seguimiento’ - dos herramientas para medir el desempeño³**

El término ‘evaluación’ no siempre se entiende correctamente. Puede tomar muchas formas, abordar diferentes cuestiones y potencialmente servir a una variedad de usos y usuarios para apoyar las metas nacionales de desarrollo de un país. También es a menudo la manera más rentable de medir los ‘resultados’ asociados a proyectos, programas o políticas.

El ‘seguimiento del desempeño’ puede jugar también un papel importante para mejorar el conocimiento sobre el desempeño del gobierno y medir el avance hacia las metas nacionales de desarrollo. Éste requiere la identificación de indicadores pertinentes de ‘desempeño’, el establecimiento de sistemas de medición continua y la disponibilidad de datos fiables con los que alimentar los indicadores. Una vez operativo, la información del seguimiento puede ser una fuente inmediata de información sobre los ‘productos’ y (potencialmente) los ‘resultados’ a corto plazo, así como un insumo importante para la realización de una evaluación.

³ Para obtener información adicional sobre la comparación y las diferencias entre ‘seguimiento’ y ‘evaluación’, ver UNDP (2009).

El seguimiento, sin embargo, no proporciona la profundidad de conocimiento del 'desempeño' que se puede lograr mediante una evaluación. Además, la evaluación es generalmente necesaria para medir los resultados al más alto nivel ('resultados intermedios y a largo plazo' e 'impactos' de las intervenciones del sector público). Pero, al ser una disciplina sustentada por métodos de investigación de las ciencias sociales, la evaluación requiere de un conjunto de habilidades y un nivel de experiencia de alto nivel que a menudo está ausente o escasea en un contexto nacional en particular.

Los esfuerzos de fortalecimiento de capacidades deben reconocer las distinciones anteriores y la importancia de fortalecer ambos componentes como la clave de un sistema nacional eficaz y sostenible.

– **'Gestión del desempeño' – 'Gestión basada en resultados'**

Estos dos términos pueden ser considerados intercambiables, tanto en referencia a 'una estrategia de gestión centrada en el desempeño como al logro de productos, resultados e impactos'.⁴ Su objetivo general es avanzar en una práctica de gestión robusta y fortalecer la rendición de cuentas y la buena gobernabilidad en todas las organizaciones.

A nivel nacional, es probable que la implementación de una GBR requiera un cierto grado de reforma del sector público, lo que a su vez debería impulsar un DCNE, es decir, introducir un enfoque más sistemático y orientado a los resultados para la creación y el uso de información sobre el desempeño en la planificación, la elaboración de presupuestos, la gestión y la toma de decisiones del gobierno.

Esto implica una gestión de programas y organizaciones que preste atención a los resultados reales que se están obteniendo. Para ello es necesario: definir claramente las expectativas sobre los resultados a lograr; llevar a cabo los programas o servicios a prestar; medir y evaluar el desempeño; y, hacer ajustes para mejorar la eficiencia y la eficacia. También incluye el informar a la ciudadanía sobre el desempeño.

El cambio hacia un sistema de GBR, ya sea para organizaciones o países, es un proceso a largo plazo e iterativo. Las dos herramientas de seguimiento y evaluación son sin embargo componentes críticos.

Los términos 'gestión del desempeño' y 'medición del desempeño' se confunden a menudo. La base de la gestión del desempeño (o GBR) es una información precisa y oportuna sobre el desempeño. Por lo tanto, los esfuerzos en DCNE son necesarios para apoyar el desarrollo de un sistema de información que mida, evalúe e informe sobre el desempeño de los programas, haga responsables a los gestores de lograr los resultados y asegure imparcialidad en el análisis y presentación de los informes.

– **'Sistema nacional de evaluación' o 'sistema de seguimiento y evaluación (SyE)'**

Ambos términos son algo ambiguos y no siempre bien entendidos. Lo que podría ser considerado como el 'sistema nacional de evaluación (SNE)' de un país podría en realidad tener poco que ver con la

⁴ OECD (2002).

práctica de la 'evaluación' per se. De hecho, el término más ampliamente utilizado por los países en desarrollo es 'sistema de seguimiento y evaluación (SyE)', que a menudo se utiliza indistintamente al hablar del SNE de un país.

Además, en muchos casos, el foco principal del sistema de SyE nacional está en la 'S', pero con poca o nada de inversión en la 'E'.⁵ Es importante, por tanto, valorar y entender el contexto del país a fin de que cualquier esfuerzo por parte de las agencias de la ONU en el DCNE implique intervenciones lo más efectivas posibles para apoyar al sistema nacional. También subraya el hecho de que los esfuerzos en el DCNE podrían tener que reconocer en algunos casos que al principio podría haber poca o ninguna capacidad operativa de evaluación (aunque seguramente haya otras ventajas en las que apoyarse).

PERO, un sistema de evaluación nacional (o SyE) debe ser considerado como algo más que la simple generación de información sobre el 'desempeño'. La evaluación (o SyE) no es un 'fin' en sí misma. El concepto debe ser visto en términos de un enfoque sistémico que reconozca la importancia tanto de la capacidad de proporcionar una sólida evidencia (la oferta), como de la capacidad del sistema para que las personas y las entidades utilicen la información (la demanda).⁶

Al apoyar el DCNE, es importante reflexionar sobre: (i) quién llevará a cabo las actividades de seguimiento y evaluación; y (ii) quién utilizará la información de los 'resultados' dentro del sistema.

– 'Desarrollo de capacidades nacionales de evaluación (DCNE)'

La base para el 'desarrollo de capacidades nacionales de evaluación' está en los conceptos descritos anteriormente. Detrás de ella está la creencia de que el seguimiento y la evaluación basados en resultados son herramientas de gestión pública que producen información que puede ser utilizada para mejorar la gestión de políticas, programas y proyectos, mostrar a los ciudadanos y otras partes interesadas el avance en las metas nacionales de desarrollo y, al mismo tiempo, servir como herramientas clave para la rendición de cuentas.

Sin embargo, el DCNE tiene que ser entendido como algo más que un término tecnocrático. La apropiación del término a nivel nacional implica un determinado contexto cultural, social y político.⁷ La motivación para el establecimiento de un sistema nacional de evaluación (o SyE) debería ser el lograr una buena gobernanza, la cual podría estar asociada a iniciativas de modernización del gobierno, la introducción proactiva de un marco de gestión basada en resultados para el sector público y/o cualquier otro tipo de reforma del sector público. Esto podría suceder a raíz de cambios políticos, o bien, podría ser alentado por las medidas y el apoyo de organismos internacionales y donantes. Para que el DCNE sea apropiado por el país, tiene que estar vinculado al plan nacional de desarrollo e integrado en las operaciones y la cultura de las instituciones gubernamentales y los ministerios. Pero para que sea sostenible, sin embargo, los gobiernos tienen que creer en la utilidad del SNE y entender sus beneficios y para ello, deben finalmente apropiarse

⁵ En este informe, el término SyE se usa a fin de incluir *tanto* la práctica del seguimiento *como* la de la evaluación.

⁶ Segone (2010a).

⁷ Segone (2010b).

de ello.

9. Como muestra el **Recuadro 2**, el concepto de DCNE ha ido de hecho evolucionando – desde un patrón histórico de evaluación llevada a cabo principalmente en el marco de la cooperación y la ayuda al desarrollo a este nuevo paradigma centrado en torno a la apropiación nacional y la capacidad de evaluación vinculada a la visión nacional del país, la rendición de cuentas y una buena gobernabilidad.⁸ Este cambio está teniendo un impacto en el modo en que las agencias de las Naciones Unidas y los donantes pueden apoyar mejor el DCNE.

Recuadro 2: El paradigma cambiante del desarrollo de capacidades nacionales de evaluación

- “... En la ONU, como en la comunidad de ayuda bilateral, el desarrollo es demasiado a menudo algo adyacente a la cooperación al desarrollo. La apropiación nacional es vista desde fuera hacia dentro. Se habla de desarrollar la apropiación nacional como si fuera a ser creada desde el exterior...”
- “Si la evaluación significa reorientar la acción pública, los criterios y las preguntas de evaluación deben dar respuesta a lo que es importante para la ciudadanía y los decisores públicos quienes formulan políticas y no sólo para quienes financian y gestionan la iniciativa, ya sea nacional o internacional”.
- “... resalta la importancia de relacionar la capacidad con la visión y las aspiraciones nacionales. La inversión en el rigor técnico es una parte intrínseca y necesaria de la capacidad de evaluación. Pero no es suficiente.”
- “... La evaluación del desarrollo debe quedar subsumida en la apropiación y el liderazgo nacional, en lugar de entender este último como algo que debe fomentarse mediante la práctica de los evaluadores profesionales que trabajan en la cooperación para el desarrollo”.
- “La evaluación es una parte intrínseca de la gobernabilidad.... Para que la evaluación sea eficaz y apropiada a nivel nacional debe formar parte de este espacio democrático dentro de cada país.”
- “La apropiación nacional requeriría que los socios en el desarrollo participen en el proyecto de evaluación del país, que este proyecto esté vinculado intrínsecamente a la visión nacional y la transparencia ante la ciudadanía, que sea parte integral de procesos de gobernabilidad democrática robustos, que el método y el proceso de evaluación sea lo suficientemente complejo y sensible como para captar una amplia gama de influencias en las políticas públicas, y que los resultados del proceso sean significativos y puedan provocar cambios en la actividad pública”.

Fuente: Saraswathi Menon, ex Directora de la Oficina de Evaluación del PNUD y ex Presidenta del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (Menon, 2010).

⁸ Menon (2010).

Cómo un sistema nacional de SyE puede mejorar el desempeño de los gobiernos⁹

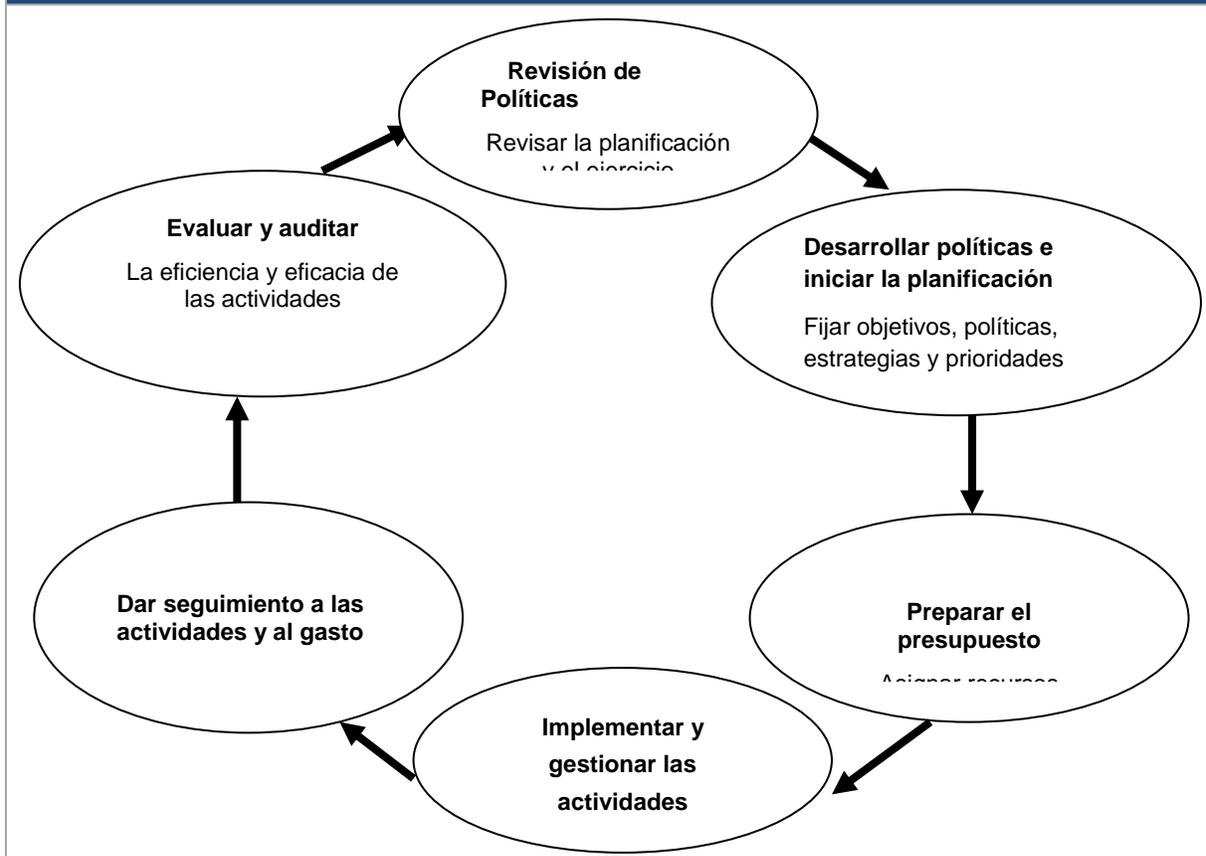
10. La contribución del SyE para una buena gobernabilidad queda ilustrada en el ciclo político representado en la **Figura 1**. El SyE proporciona a los gestores y decisores públicos de todos los niveles información única, objetiva y fiable para ayudarlos en las diferentes etapas del ciclo: planificación, diseño de políticas y programas, y elaboración de presupuestos. También ayuda a los gestores a dar seguimiento al desempeño y sirve de ‘aprendizaje’ mediante la identificación de ajustes que pudieran ser necesarios en las políticas o los programas. Por último, el SyE revela hasta qué punto han logrado sus objetivos los programas y políticas del gobierno, lo que a su vez proporciona las pruebas necesarias para asegurar una rendición de cuentas robusta de cara al parlamento, la sociedad civil,¹⁰ los donantes, la ciudadanía y los distintos organismos gubernamentales, todos los cuales pueden aportar incentivos para mejorar el desempeño.

11. El uso del SyE en el ciclo de las políticas impone una cierta disciplina en todas las etapas que podría no haber existido en el pasado. También se asume que los no especialistas saben dónde y cómo utilizar la información de SyE y que las fuentes de información fiables estarán disponibles cuando se necesiten bajo formatos utilizables. Estos supuestos no siempre corresponden con la realidad en muchos países, sobre todo en las primeras etapas de desarrollo del sistema de SyE.

⁹ Ver Mackay (2010) para una discusión más completa.

¹⁰ El término Sociedad Civil se utiliza en todo el informe como un término genérico que se refiere a los organismos no gubernamentales, los representantes de los interlocutores sociales y los representantes del sector privado, incluidas las asociaciones de evaluadores profesionales.

Figura 1: El ciclo de políticas: vinculación del SyE con políticas, planificación, presupuestos y gestión¹¹



Los pilares para el desarrollo de un sistema de evaluación nacional (SyE)

12. Se podría considerar que un sistema de evaluación nacional (SyE) está sustentado sobre dos bases primordiales: (i) la voluntad política de cambio en un país, y (ii) el ritmo de desarrollo de la infraestructura de SyE. Sobre éstas se erigen cuatro pilares esenciales, como muestra la **Figura 2**.¹²

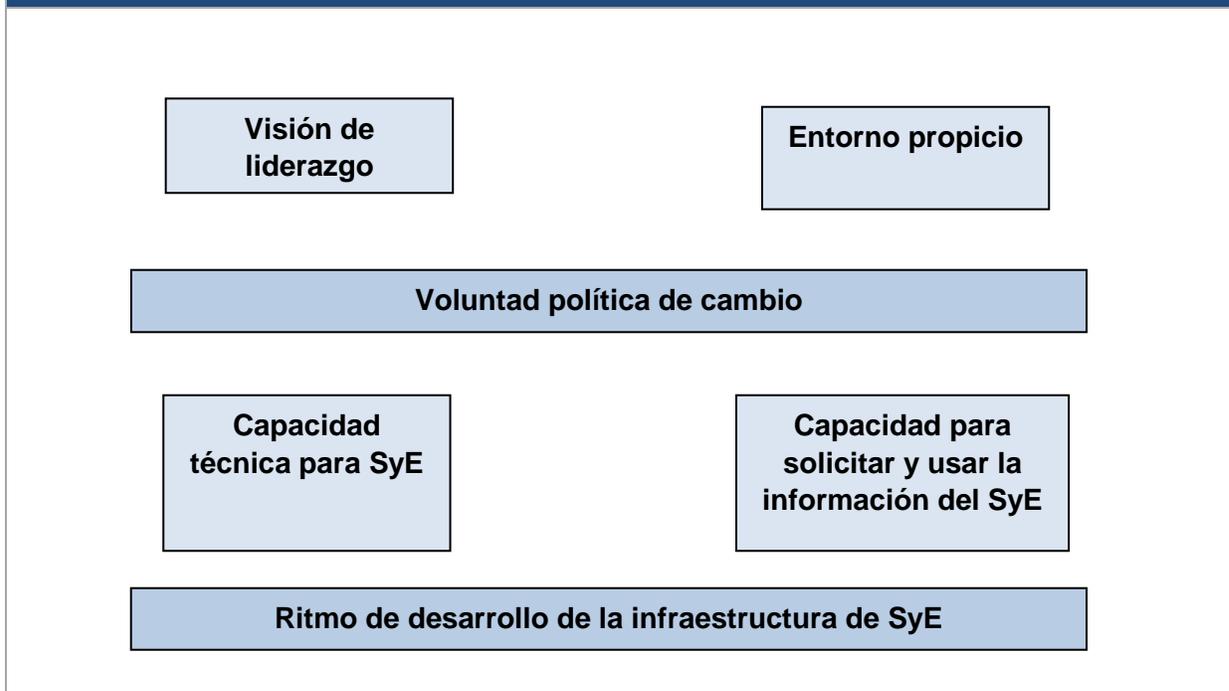
- Visión de liderazgo en el país
- Un entorno propicio en el que desarrollar y operar un sistema de SyE
- La capacidad de suministrar información de SyE - la capacidad técnica para medir el desempeño y proporcionar información fiable en el momento oportuno

¹¹ Mackay (2010).

¹² Ver Lahey (2006) y Lahey (2007).

- La capacidad del sistema de solicitar y usar la información del SyE – los usuarios clave serán: instituciones gubernamentales, ministerios, ciudadanía, medios de comunicación y otras partes interesadas, como la sociedad civil y los donantes.

Figura 2: Cuatro elementos esenciales para un sistema eficaz de SyE



13. Si bien cada país afronta sus propios retos en el desarrollo de un sistema de SyE, el marco anterior identifica las consideraciones generales a tener en cuenta en la elaboración e implementación de un sistema de SyE en el sector público. Esto se detalla en el **Recuadro 3**, que se centra en varias consideraciones importantes para el DCNE:

- En el marco está inherente el reconocimiento de la amplia gama de actores que deben estar involucrados en el desarrollo de un sistema de SyE para que sea tanto eficaz como sostenible.
- La noción de un sistema de SyE implica que dentro del gobierno se está creando la capacidad para generar y utilizar información sobre el desempeño que ayudará a mejorar la gestión del sector público y la gobernabilidad.
- La información de SyE se utilizará (o solicitará) si en el sistema se integran incentivos eficaces (recompensas o sanciones).
- Si bien la información sobre el desempeño es normalmente recogida y analizada por analistas capacitados y especialistas en datos, son los gestores del sector público sin especialización técnica quienes generalmente la utilizan. Aunque dichos gestores no necesitan una comprensión técnica de los métodos de SyE, sigue siendo importante que

entiendan y aprecien cómo la información de SyE puede ayudarles en la gestión de sus programas y políticas.

Recuadro 3: Cuatro elementos esenciales - en detalle
Visión
<ul style="list-style-type: none"> - La comprensión de cómo puede ayudar la información del SyE a los gestores del sector público, los decisores y al país en general a avanzar hacia la consecución de sus objetivos nacionales. - Requiere liderazgo estratégico, y un claro entendimiento de los conceptos básicos y los usos potenciales del SyE.
Entorno propicio
<ul style="list-style-type: none"> - Un compromiso para poner en marcha un sistema de SyE y mantenerlo a largo plazo. - Un compromiso para desarrollar los recursos necesarios para un sistema de SyE, y permitir que evolucione y madure. - Un compromiso para apoyar los valores y la ética que subyacen a un sistema de SyE exitoso – transparencia, objetividad, rendición de cuentas y compromiso con una orientación hacia los resultados y la buena gobernabilidad. - Una sociedad civil robusta que exija y defienda los valores anteriores, así como una formulación de políticas basada en la evidencia. - La voluntad y la capacidad de desafiar la cultura actual en las organizaciones.
Capacidad para suministrar información de SyE
<ul style="list-style-type: none"> - La capacidad técnica y la infraestructura con que poder ‘hacer’. - La existencia de datos fidedignos y pertinentes (desagregados por sexo, edad, etnia, etc.) y sistemas de recolección de información. - La disponibilidad de personal cualificado para recabar, analizar y elaborar informes sobre el desempeño de las políticas y programas gubernamentales, incluidos los socios potenciales en el país, tales como universidades, institutos de investigación, centros de estudio, etc. - Una agencia nacional de estadística (ANE) que facilite una estrategia nacional de desarrollo de datos y ayude a los ministerios y agencias a recabar y almacenar datos. - Una infraestructura que garantice un enfoque sistemático, integral y fiable para el SyE. Esto incluiría políticas y estándares destinados a: definir roles, responsabilidades y rendición de cuentas para el seguimiento y evaluación del desempeño; establecer las expectativas para todo el sistema en cuanto a evaluación, seguimiento y plazos, y una presentación de alto nivel de informes sobre desempeño; y establecer estándares de calidad al realizar un SyE. - Una estructura organizativa para llevar a cabo y/o gestionar acciones de SyE.

- Un centro de políticas que dirija, supervise y asista el desarrollo de la totalidad del sistema de SyE.

Capacidad para solicitar y usar la información del SyE

- Capacidad dentro de las instituciones gubernamentales y las organizaciones de la sociedad civil para incorporar y utilizar la información del SyE como parte de sus procesos habituales.
- Requiere que los gobiernos y los actores de la sociedad civil tengan claro dónde y cómo puede ser y será usada la información del SyE dentro del gobierno (p. ej. desarrollo de planes, políticas o programas, toma de decisiones, elaboración de presupuestos). Esto puede evolucionar con el tiempo.
- Implica que el personal no técnico (p. ej. los gestores de programas) y las organizaciones de la sociedad civil entiendan los conceptos de SyE y el uso de información del mismo.
- Requiere incentivos adecuados ('premios y castigos') dentro de las organizaciones y el sistema para asegurar que los gestores utilizan la información del SyE, y reportan información fiable oportunamente.
- Pone de relieve la necesidad de mecanismos formales o informales y foros en las organizaciones para informar y compartir información de SyE.
- La aprobación de leyes que rijan el acceso a la información puede aumentar la transparencia y la posibilidad de que la información de SyE esté a disposición de los medios de comunicación, sociedad civil, etc., y facilitar su participación en el sistema nacional.

14. Así, las dos consideraciones primordiales al hablar de los cuatro elementos esenciales del DCNE son la necesidad de apoyo político y el desarrollo de la capacidad técnica.

15. El apoyo político sirve para poner en marcha e impulsar el sistema de SyE, motivar cambios en la cultura organizativa, proporcionar adalides o defensores de SyE, asegurar un entorno propicio, disuadir la resistencia a la introducción SyE y los cambios que implica, y ayudar a asegurar que el sistema de SyE sea sostenible a largo plazo.

16. Sin embargo, el éxito de SyE requiere más que voluntad política. Las barreras técnicas requieren tiempo para ser eliminadas: es necesario establecer y desarrollar sistemas de datos fiables, los especialistas en SyE necesitan formación, y los gestores de todo el sistema requieren educación sobre cómo y dónde se utilizará la información de SyE. Esto conlleva habitualmente un proceso largo e iterativo en el que el aprendizaje y la mejora continua mediante mecanismos de supervisión son particularmente beneficiosos.

17. Las numerosas lecciones que se pueden extraer de la experiencia de países desarrollados y en desarrollo¹³ pueden indicarnos las áreas donde las agencias de las Naciones Unidas podrían

¹³ Ver por ejemplo: Mackay (2010), Lahey (2010a), Rubio (2011), Laguna (2011).

apoyar mejor el DCNE. El **Recuadro 4** identifica algunos desafíos y lecciones claves del DCNE, obtenidas de experiencias nacionales en las dos últimas décadas.

Recuadro 4: Desafíos en el desarrollo de un sistema nacional de SyE - lecciones de la experiencia internacional

Motivaciones para el SyE

- Cualquier esfuerzo serio para desarrollar un sistema nacional de SyE comienza con una fuerte demanda del gobierno de información de SyE. Esto requiere voluntad política y un compromiso constante. Un liderazgo centralizado y un plan son también muy importantes.
- La información de SyE no es un 'fin' en sí misma. Es fundamental una demanda razonable de evaluación.

Incentivos para el uso de la información de SyE

- Una sociedad civil enérgica, que exija que el diseño e implementación de las políticas públicas y los programas esté basado en la evidencia.
- La capacidad de utilizar la información del SyE se basa en incentivos que animen a los gestores a exigir dicha información y utilizarla en la práctica como parte de sus operaciones habituales. Estos podrían tomar la forma de sanciones por incumplimiento o recompensas por cumplir los requisitos.
- La infraestructura interna por sí sola es insuficiente para sustentar un sistema de SyE. Se puede obligar a los gestores y funcionarios de alto nivel a invertir en el desarrollo de SyE mediante una serie de requisitos formales asociados con su uso (tanto a nivel ministerial como central, y en el contexto tanto de la gestión como de la rendición de cuentas).

Administración centralizada

- Es de gran ayuda que el liderazgo institucional del sistema de SyE se encuentre próximo al gobierno central (ej. ministerios de finanzas o planificación), donde no sólo se puede dirigir el diseño y puesta en marcha del sistema de SyE para todo el gobierno, sino también actuar como 'adaliid' o defensor y facilitador del SyE.
- Dado que por lo general los sistemas de SyE de los países se desarrollan gradualmente, es importante dar seguimiento a su progreso y hacer ajustes de manera regular. Este papel de 'supervisión' puede ser parte también del mandato de la agencia central.
- La supervisión por parte de la oficina nacional de auditoría podría ser una manera de hacer público abiertamente lo bien que se está implementando el sistema de SyE y los ajustes que se requieren.

El peligro de sobre-estructurar

- Un exceso de estructuración de un sistema de SyE podría acarrear una proliferación de indicadores y/o un enorme conjunto de sistemas de datos descoordinados entre ministerios. El desarrollo de datos es importante, pero requiere del liderazgo del ministerio central, la oficina nacional de datos y los ministerios pertinentes.

La formación debería proporcionar más que competencias en SyE

- Hay muy pocos expertos especialistas en SyE en la mayoría de los sistemas nacionales de SyE. Una estrategia de formación a largo plazo debe incluir un componente de desarrollo para crear las habilidades necesarias.
- Otras audiencias (no técnicas, pero importantes) que requieren formación y orientación en SyE serían altos funcionarios (que proporcionan el liderazgo y el apoyo político necesario para financiar y mantener el sistema de SyE), los usuarios de la información de SyE (analistas del presupuesto, analistas de pobreza, gestores de programas, etc.), la sociedad civil y el sector privado.

Una guía para planificar y dar seguimiento al DCNE

18. Para ayudar a quienes se vean involucrados en el desarrollo e implementación de un SNE, el **Recuadro 5** ofrece una lista de verificación más detallada de las cuestiones consideradas como factores críticos de éxito para el desarrollo de un sistema eficaz y sostenible. Éste amplía el marco de los cuatro pilares del DCNE mencionados anteriormente e identifica 12 factores operativos adicionales, ofreciendo para cada uno una lista de consideraciones clave para el éxito.

19. Se ha concebido como una guía y no como un enfoque prescriptivo de desarrollo de un SyE nacional. Se reconoce que los requisitos generales para un sistema eficaz de SyE van mucho más allá de cuestiones técnicas simplemente.

Recuadro 5: Lista de verificación de ‘factores críticos de éxito’ para el desarrollo de un sistema nacional de evaluación (SyE)	
Factores críticos de éxito	Consideraciones clave para el éxito
Motivaciones	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué está motivando la demanda de SyE? - ¿Cuáles son los objetivos generales de este ejercicio?
Usos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se utilizará la información de SyE, por quién y para qué audiencia(s)? - ¿Existen necesidades reales de información que actualmente no están siendo satisfechas?
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se cuenta con el apoyo de los líderes? ¿Están asumiendo de verdad su liderazgo? - ¿Existe un ‘adaliid’ o defensor para el ejercicio de SyE?
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe un compromiso para poner en marcha y mantener acciones de SyE? - ¿Cuál será la base para asegurar la implementación y sostenibilidad de un sistema de SyE?
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿De dónde saldrán los recursos financieros para el desarrollo de los sistemas, y para contratar y capacitar a personal especializado? - ¿Deberán las organizaciones reasignar fondos internamente o

	recibirán más dinero?
Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quién será el responsable de asegurar que el sistema de SyE es una parte operativa del sector público? - ¿Los roles y responsabilidades han sido claramente establecidos?
Capacidad técnica	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe la capacidad (respecto a los sistemas de datos y la infraestructura) de recoger datos fiables y de presentar informes creíbles? - ¿Existe una capacidad analítica adecuada (personal cualificado)? - ¿Existen instituciones que podrían servir como socios creíbles (p. ej. una agencia nacional de estadística o institutos de investigación)?
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe una política y un conjunto de estándares establecidos que describan los roles, responsabilidades y expectativas para la implementación del sistema de SyE y el uso de información de SyE? - ¿Las organizaciones y unidades que recogen y analizan la información de SyE cuentan con una estructura adecuada y con recursos suficientes (presupuesto y recursos humanos)? - ¿La información de SyE que se reporta es fiable y oportuna y responde a las cuestiones prioritarias?
Capacidad para utilizar información de SyE	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existen políticas o requisitos formales sobre cómo deben utilizar las organizaciones la información de seguimiento y evaluación? - ¿Cuáles son los incentivos dentro de las organizaciones para el uso de la información de SyE (recompensas y/o sanciones)? - ¿Hay vehículos/mecanismos/foros, formales o informales, para informar, compartir o presentar la información de SyE? - ¿Se ha tenido en cuenta el desempeño basado en resultados en las evaluaciones del personal? - ¿La sociedad civil, el sector privado y otros agentes sociales participan activamente en el sistema nacional de SyE?
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se dará seguimiento al sistema a lo largo del tiempo para garantizar que está funcionando como se esperaba y al nivel deseado? - ¿Juega la oficina nacional de auditoría algún papel en el monitoreo del sistema de SyE y el uso de información de desempeño para el conjunto del gobierno? - ¿Hay un centro de políticas (p. ej. asociado a un ministerio central) que supervise la implementación? - ¿Se medirá y ajustará según sea necesario el desempeño del sistema de SyE?
Valores y Ética	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existe un código de conducta formal que describa las

	<p>responsabilidades y el comportamiento esperado para el personal del sector público (p.ej. sobre transparencia, acceso a la información, presentación de informes justos y equilibrados, o rendición de cuentas)?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Se entiende bien este código y es respetado por todos? - ¿Se considera apropiado en el sector público y a nivel nacional el 'sacar a la luz la verdad'?
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué requisitos/garantías existen para asegurar que el sistema de SyE será desarrollado de manera sostenible?
Fuente: Lahey (2006).	

Consejo práctico1 : La lista de verificación del Recuadro 5 puede servir como una guía útil para el desarrollo del sistema de SyE de varias maneras.

- Una herramienta de planificación - al inicio del proceso de DCNE, para ayudar a identificar y planificar las consideraciones y exigencias a corto y a largo plazo que subyacen a un sistema nacional de SyE exitoso.
- Una herramienta de diagnóstico - para ayudar a evaluar el progreso a lo largo del tiempo y en la identificación de lagunas en el desarrollo del sistema de SyE.
- Un vehículo de comunicación - durante el largo proceso de DCNE, para ayudar a informar y educar a las distintas partes interesadas, tanto técnicas como no técnicas, en la dirección y el ritmo de las tareas necesarias para ayudar a construir un SNE.

Buenas prácticas para el desarrollo de sistemas nacionales de Seguimiento y Evaluación

La importancia de comprender el contexto del país

20. No hay una forma sencilla de identificar qué aspecto debe tener un buen sistema de SyE. Depende de factores específicos del país, tales como la necesidad del gobierno de información de SyE, los usos que se dará a dicha información, la disponibilidad y calidad de los datos y la información, la capacidad de evaluación y análisis existente en el país, el presupuesto que el gobierno esté dispuesto a gastar en SyE, etc.¹⁴

¹⁴ Mackay (2010). Ver **Anexo 2**, ‘Desarrollo de las Capacidades de Evaluación – Casos de países’ para ejemplos específicos de sistemas de SyE en varios países – en particular, la serie ECD del Banco Mundial y *Notas PREM*.

21. Por tanto, para determinar el mejor lugar y modo de ayudar al DCNE se debe comenzar por averiguar la capacidad del país y las condiciones para el desarrollo y uso de la evaluación en un entorno institucional. El primer paso en el Manual del Banco Mundial para Profesionales del Desarrollo, Diez pasos para un Sistema de Seguimiento y Evaluación basado en los resultados,¹⁵ es la realización de una ‘Estimación del Grado de Preparación’, un estudio relativamente rápido y barato del contexto general del país.

22. A partir de consultas con las partes interesadas clave, la revisión de documentos y lecciones procedentes de experiencias internacionales previas, la ‘Valoración del Grado de Preparación’ proporciona información sobre las *oportunidades y retos para el desarrollo de un Sistema Nacional de Evaluación (SNE)* antes de realizar compromisos sustanciales. El diálogo con las partes interesadas es importante para articular claramente el aspecto final que debería tener el sistema, lo cual es una condición previa necesaria para definir un plan de acción adecuado.

Consejo práctico 2: La Valoración del Grado de Preparación para SyE es un primer paso importante para determinar dónde y cómo aplicar mejor los esfuerzos para el DCNE. Esta valoración ofrece un panorama de la capacidad y el entorno para el SyE. Las observaciones realizadas sirven como punto de partida para el diálogo entre las partes interesadas.

Vínculo con las prácticas de gestión orientadas a resultados

23. La evaluación y el desarrollo de un sistema de evaluación no deben ser vistos como un fin en sí mismos. Es una herramienta esencial si queremos que la gestión del sector público esté basada en los resultados.

24. Una gestión orientada a resultados conlleva definir claramente los resultados esperados de los programas, llevar a cabo los programas o servicios a prestar, medir y evaluar el desempeño, y hacer ajustes para mejorar tanto la eficiencia como la eficacia. También conlleva informar a las audiencias clave sobre el desempeño.

25. En otras palabras, el fundamento de una gestión basada en resultados es una información precisa y oportuna sobre el desempeño. Los ministerios del gobierno (y el sistema en general) deben medir, evaluar e informar sistemáticamente sobre los aspectos clave de sus programas y su desempeño. Para ello, las herramientas de SyE proporcionan las capacidades necesarias.

26. Para la mayoría de los países, el reto es hacer una gestión basada en resultados de un modo y a un ritmo que el sistema pueda asumir.¹⁶ Con el tiempo, sin embargo, el objetivo debe ser el establecer una capacidad de SyE formalizada que pueda ser aplicada a todos los principales programas y servicios gubernamentales.

¹⁵ Kusek & Rist (2004). Note que la ‘Estimación del Grado de Preparación’ se diferencia de una ‘Estimación de Evaluabilidad’.

¹⁶ Mackay (2007); y Morra-Immas & Rist (2009), Kusek & Rist (2004).

Consejo práctico 3. Las discusiones sobre evaluación y DCNE deben estar enmarcadas en el contexto de la Gestión Basada en Resultados (GBR) para el sector público, donde el SyE orientado a resultados es una herramienta clave para evaluar el desempeño respecto de objetivos en todos los niveles (nacional, sectorial, ministerial, y de programas).

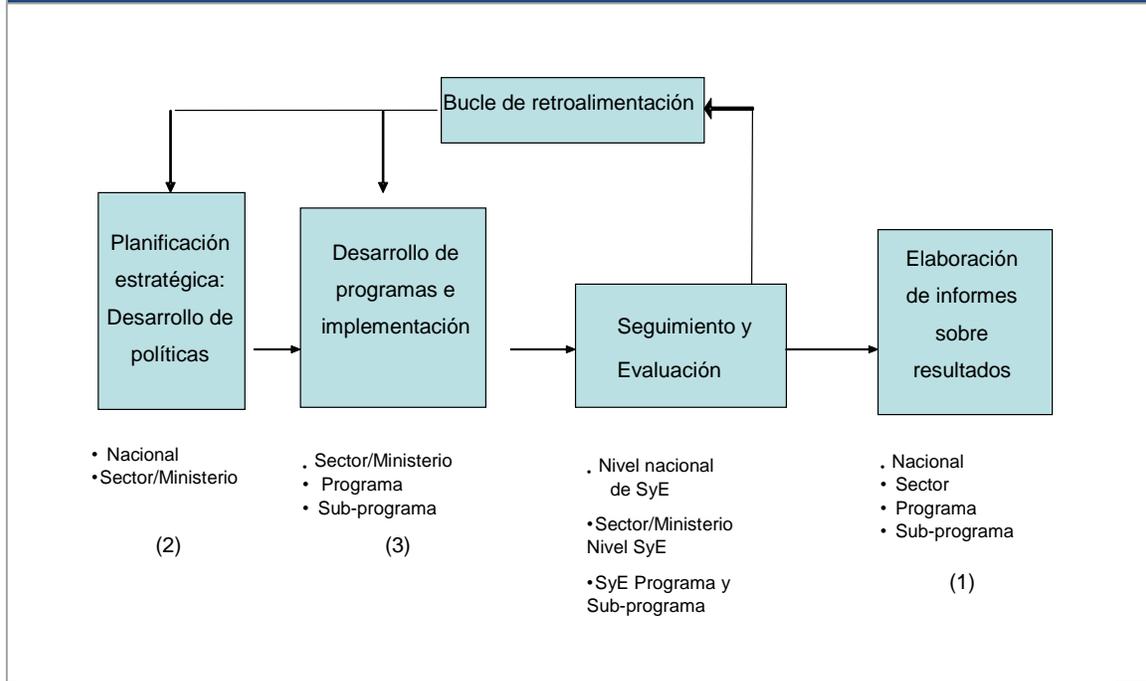
Consejo práctico 4. El contexto del país y las posibles lagunas en el sistema de SyE podrían sugerir que un despliegue de DCNE para la totalidad del gobierno podría ser un paso de desarrollo demasiado ambicioso y que lo más apropiado podría ser un enfoque más selectivo y gradual para el DCNE.

Aclaración de la gama de usos y oportunidades de información de SyE

27. En el caso que la GBR pueda ser una 'motivación' poderosa para el SyE, es importante reconocer y dejar claro desde el principio los muchos usos y usuarios potenciales de un sistema de SyE, debido al impacto que tendrán en el DCNE. Además, a medida que el sistema madura, la lista de usos y usuarios puede cambiar.

28. Los esfuerzos se centran a menudo en el papel del SyE como una herramienta de rendición de cuentas, por ejemplo, al informar sobre los avances en un Documento de Estrategia de Lucha contra la Pobreza (DELP) o sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Como muestra el **Figura 3** a continuación, sin embargo, la información de SyE puede servir como un enlace crítico en un 'bucle de retroalimentación' continuo, haciendo hincapié en el aprendizaje de usos más estratégicos y de más alto nivel (es decir, (1) y (2)), así como un uso más orientado a la gestión utilizado como insumo para el desarrollo de programas (3).

Figura 3: Utilización de la información de SyE para la elaboración de informes y la rendición de cuentas y para usos vinculados a la gestión



29. El **Recuadro 6** elabora un poco más, e identifica cuatro usos generales para la información de SyE:

- (i) informes sobre desempeño
- (ii) asesorar en la formulación de políticas y las discusiones de planificación estratégica
- (iii) asesorar en los debates presupuestarios y de financiación
- (iv) mejora de programas y supervisión de la gestión.

30. Para cada uno de estos usos, hay varios públicos o vehículos que potencialmente podrían beneficiarse de un sistema de SyE más formal y sistemático.

Recuadro 6: Múltiples usos y usuarios de información de SyE ¹⁷	
Uso de información de SyE/nivel de uso	Medios, audiencias, y usuarios potenciales
1. Informes sobre desempeño	
1.1 Informe nacional	- Un informe nacional sobre desempeño para el Parlamento y los ciudadanos sobre los

¹⁷ En el **Anexo 1** se identifican otros estudios de caso de países.

sobre desempeño	<p>objetivos y prioridades nacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informes de progreso para Documentos de Estrategia de Lucha contra la Pobreza - Informes de progreso en cuanto a ODM
1.2 Informe sectorial/ministerial sobre desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Informes sobre el desempeño en los informes anuales de los ministerios - Informes sobre el desempeño de un sector para comisiones parlamentarias - Informes sobre el desempeño de un sector para grupos temáticos
1.3 Informes de desempeño a nivel de programas y proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Informes periódicos sobre el desempeño a nivel de programas y proyectos para permitir a los gestores pertinentes de un ministerio poner en práctica la rendición de cuentas y la gobernanza - Notificación al público en general de cambios en los avances logrados en los principales proyectos
2. Asesoramiento en la formulación de políticas y las discusiones de planificación estratégica	
2.1 Debates a nivel nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Insumos en las deliberaciones sobre políticas y planificación por parte de gabinetes, comisiones, organismos centrales pertinentes, organizaciones nacionales, u otras, sobre políticas nacionales y dirección estratégica para el país
2.2 Discusiones a nivel sectorial/ministerial	<ul style="list-style-type: none"> - Insumos en las deliberaciones sobre políticas y planificación por parte de funcionarios de alto nivel en ámbitos ministeriales, sectoriales y de comisiones sobre metas y objetivos sectoriales y su alineación con las metas y objetivos nacionales
2.3 Discusiones a nivel de programa/proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Insumos en las deliberaciones sobre políticas y planificación por parte de ejecutivos de alto rango de un ministerio y/o gestores de programas o proyectos dentro de un ministerio en particular - Insumos en las deliberaciones sobre políticas y planificación inter-ministeriales por parte de funcionarios de alto nivel de un sector
3. Asesoramiento en los debates presupuestarios y de financiación	
3.1 Formulación del presupuesto nacional	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de información sobre el desempeño como aporte a las deliberaciones de agencias centrales sobre la asignación de fondos para los presupuestos nacionales
3.2 Decisiones de financiación dentro de los ministerios	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de información sobre el desempeño a nivel de proyectos y programas como insumo en las discusiones y decisiones sobre la futura financiación
4. Conocimiento a nivel de programa - mejora - supervisión de la gestión	
4.1 Nivel de programa y de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de información sobre el desempeño para supervisar el avance de los programas en el cumplimiento de sus objetivos y medir los impactos logrados hasta la fecha - Utilización de información sobre el desempeño y el conocimiento acerca de los programas para ajustar y mejorar los mismos, a fin de lograr los resultados esperados
Fuentes: Dyce (2011) sobre Sudáfrica; Laguna (2011) sobre Chile; Lahey (2011c) sobre Canadá; Rubio (2011) sobre México; y PNUD (2012b) sobre Benín, Malasia, Sri Lanka y Tanzania.	

Consejo práctico 5 : La información de SyE basada en los resultados puede y debe servir para muchos propósitos y, potencialmente, para muchos usuarios a la hora de:

- 1) Supervisar el desempeño a fin de informar sobre el progreso a los interesados.
- 2) Proporcionar información y conocimiento para gestionar y ajustar, mejorar o concluir programas, según sea necesario.
- 3) Apoyar a la formulación de políticas, la planificación estratégica y la elaboración de presupuestos a nivel nacional, ministerial, sectorial y de programas.
- 4) Mejorar la transparencia y apoyar la rendición de cuentas.

Un marco nacional integrado de SyE

31. La discusión anterior ilustra la importancia de contar con un sistema nacional integrado de SyE, donde las expectativas estén alineadas al desempeño a nivel nacional, ministerial y sectorial.

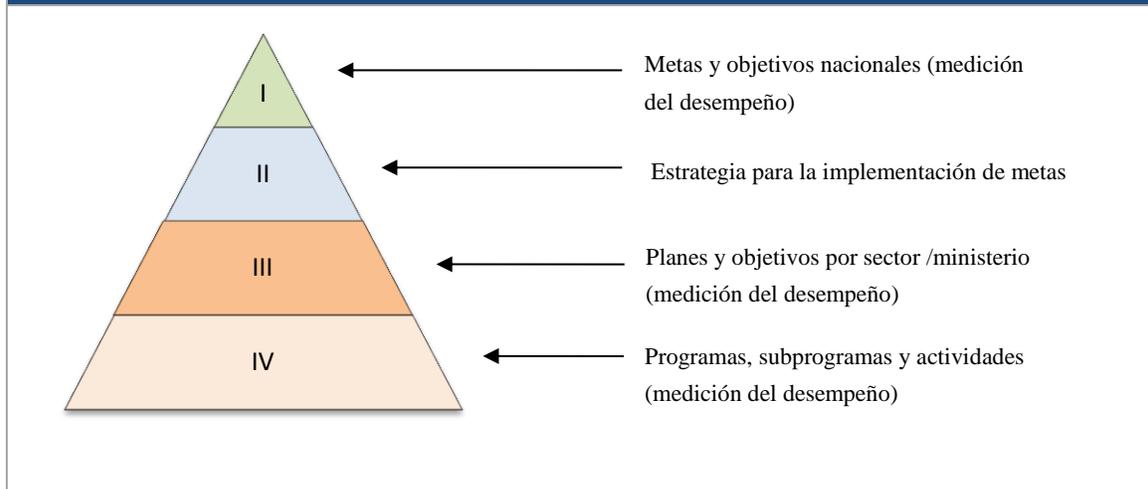
32. Un marco nacional de SyE estaría basado preferiblemente en las metas y objetivos establecidos. Una vez identificados los resultados esperados para el país, una amplia estrategia/declaración orientadora haría que esas metas se convirtiesen en estrategias sectoriales y planes de acción ministeriales, es decir, un vínculo lógico de los resultados previstos a nivel nacional con una identificación clara de cómo se pretende alcanzarlos.

33. La contribución de los programas y proyectos individuales también puede ser monitoreada o evaluada, y los ministerios mostrarían el modo en que vinculan de un modo lógico los resultados esperados con el logro de los cambios estratégicos del sector/ministerio.

34. Estos tres niveles de desempeño en el sector público – mostrados como niveles I, III y IV en la **Figura 4** – representan diferentes niveles de agregación en cuanto a los indicadores y datos necesarios para obtenerlos. También representan el valor de los diferentes niveles de información sobre el desempeño para las necesidades de los diferentes usuarios de información de SyE.

Consejo práctico 6: Una estrategia rentable para el desarrollo de un SNE es aquella que reconoce desde el inicio los tres niveles de desempeño implícitos en un sistema nacional y construye un sistema de arriba a abajo y de abajo arriba, donde las expectativas y estrategias de medición estén alineadas.

Figura 4: Un marco nacional integrado de SyE – valoración del desempeño en tres niveles (I, III, IV)



Los componentes clave de la infraestructura de un SNE

35. La mayoría de países en desarrollo (y muchos de los desarrollados) no disponen de un SNE tan estructurado y completo como sugiere el análisis anterior.¹⁸ Lo que podría ser apropiado para un país en lo que respecta a la infraestructura de apoyo al SyE podría no ser tan viable en otro país por motivos relacionados con un entorno favorable.

36. La lista de los componentes clave que son importantes para el desarrollo de un SNE se recoge en el **Recuadro 7**.¹⁹ En algunos países, muchos de estos elementos podrían incluso estar disponibles. En otros casos, los componentes para el SyE pueden existir, pero no estar lo suficientemente sistematizados o articulados. Sobre todo, existen lagunas significativas en cuanto a las capacidades que impiden el establecimiento de un sistema eficaz y sostenible. En este último caso, el desarrollo de un SNE se vería facilitado por una implementación gradual.

37. En términos generales, los componentes clave para un SNE eficaz y sostenible incluyen los seis elementos siguientes.

¹⁸ Incluso los países históricamente considerados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) como líderes en SyE, tales como Australia, Canadá y Estados Unidos, siguen trabajando en el desarrollo de sus sistemas. Ver el **Anexo 1** para referencias a estudios de caso de países específicos.

¹⁹ Tanto Guyana como Trinidad y Tobago han trabajado con un listado de componentes de la infraestructura de SyE, como parte de sus Planes de Acción a Medio Plazo sobre SyE (Trinidad y Tobago, 2011a; 2011b). Ver el **Anexo 1** para referencias a estudios de caso de países.

1. Las políticas, directrices y orientación para el SyE que establecen las expectativas acerca de lo que debe ser medido, observado y reportado, y con qué frecuencia. Esto representa las normas y estándares generales esperados para el SyE. Se aconseja que una agencia central (p. ej. el ministerio de finanzas o planificación) sea el organismo a cargo, con el apoyo necesario de expertos internacionales.
2. Una articulación clara de las metas, objetivos y resultados clave esperados de cada nivel del sector público donde se pretende medir el desempeño a nivel nacional, sectorial, ministerial y de programa. Esto se puede establecer a través del desarrollo de un marco de desempeño en cada uno de esos niveles, que a su vez serviría de base para la identificación de indicadores clave de desempeño (ICD).
3. Una estrategia de medición del desempeño que identifica la manera en que los indicadores pueden utilizar los datos de monitoreo, evaluación y estudios especiales sobre desempeño. Esto lleva implícito una estrategia de generación de datos que ayude a identificar las fuentes de datos y la necesidad de datos nuevos – un papel importante para una Agencia Nacional de Estadística (ANE).
4. Las disposiciones institucionales para desarrollar e implementar el sistema de SyE. La recomendación de una implementación por fases implicaría inicialmente unidades de SyE en ciertos ministerios piloto, así como en una unidad de SyE de una agencia central.
5. Una estrategia de capacitación que proporciona formación técnica en SyE a los funcionarios y analistas de SyE, y a los encargados de desarrollar sistemas de datos, así como asesoramiento en SyE para los gestores, altos funcionarios y otros actores clave.
6. Encargar a funcionarios clave el seguimiento del progreso del desarrollo del SyE y la supervisión de la calidad del SyE generado. Tanto las agencias centrales como las oficinas nacionales de auditoría tienen aquí un papel a desempeñar.

Recuadro 7: Los componentes clave de la infraestructura del seguimiento y evaluación (SyE)	
Elementos	Posible(s) líder(es)
1. Políticas, directrices y orientación sobre prácticas y estándares de SyE	
1.1 Orientación sobre políticas acerca de la medición, supervisión y presentación de informes sobre desempeño	Agencia central
1.2 Estrategia y directrices de presentación de informes sobre desempeño	Agencia central
1.3 Políticas y estándares sobre evaluación a escala gubernamental	Agencia central
2. Identificación de marcos de desempeño e indicadores clave de desempeño (ICD)	
2.1 Marco a nivel nacional e indicadores clave de desempeño	Agencia central

2.2 Marco a escala sectorial/ministerial, arquitectura del programa de actividades e ICD	Ministerio
2.3 Marcos e ICD para programas gubernamentales clave	Ministerio
3. Estrategia de medición del desempeño y el plan de generación de datos	
3.1 Medición del desempeño y presentación de informes a nivel nacional	Agencia central
3.2 Medición del desempeño y presentación de informes a nivel sectorial/ministerial	Ministerio
3.3 Medición del desempeño y presentación de informes a nivel de programa/proyecto	Ministerio
3.4 Estrategia y plan de generación de datos	Agencia central, Agencia Nacional de Estadística (ANE), Ministerio
4. Disposiciones institucionales para apoyar el desarrollo y uso del SyE	
4.1 Unidad de SyE en una agencia central	Agencia central
4.2 Unidad de SyE en cada uno de los principales ministerios (por fases)	Ministerio
4.3 Evaluadores capacitados y con experiencia	Agencia central, ministerio
4.4 Capacidad analítica y de presentación de informes de desempeño en cada uno de los ministerios principales	Ministerio
4.5 Almacenamiento de datos (archivo y recuperación)	Ministerio, ANE
4.6 Comisión de alto nivel para identificar las áreas prioritarias para una posible evaluación	Agencia central
4.7 Mecanismos de retroalimentación de la sociedad civil y el sector privado	Agencia central, sociedad civil, sector privado
5. Estrategia y plan de formación	
5.1 Estrategia de formación para proveedores y usuarios de información de SyE	Agencia central
5.2 Plan de formación implementado a su debido tiempo	Agencia central, ministerio
5.3 Una red profesional nacional de SyE con vínculos internacionales	Agencia central, ministerio
6. Comunicaciones, supervisión y control de calidad	
6.1 Estrategia de comunicación para informar sobre las expectativas, los plazos y avance en la implementación de SyE	Agencia central
6.2 Comisiones de alto nivel para dar seguimiento al progreso de cada	Agencia central, ministerio

programa piloto y la implementación del sistema de SyE en general	
6.3 Control de calidad continuo y supervisión del sistema de SyE	Agencia central, oficina nacional de auditoría

Consejo práctico 7: A pesar de que el listado del **Recuadro 7** se ha elaborado a partir de estudios de caso reales de países, debe verse como una guía para identificar las posibles áreas de la infraestructura de SyE sobre las que podría apoyarse el DCNE.

Al disponer de una visión panorámica del Sistema Nacional de Evaluación (SNE) y sus componentes, las agencias del Sistema de Naciones Unidas estarán en mejores condiciones para determinar dónde y cómo apoyar mejor al DCNE.

Los principales actores del país en DCNE - funciones y responsabilidades

38. Son muchos los actores clave que participan en el desarrollo, la implementación y el funcionamiento continuo de un SNE. El **Recuadro 8** identifica los actores nacionales clave que normalmente se ven involucrados, así como sus posibles funciones y responsabilidades. Estas probablemente irán cambiando a medida que el sistema evoluciona desde una fase formativa temprana (desarrollo/implementación) a una fase plenamente operativa.

39. En el modelo que se muestra en el **Recuadro 8**, tanto los organismos del gobierno central como los ministerios individuales desempeñan un papel clave en el SNE. En las primeras etapas de su desarrollo en particular, los organismos centrales podrían desempeñar un papel más importante tanto en términos de la creación de una demanda de información de SyE como en ayudar a asegurar que éste se institucionaliza en la totalidad del sector público. Si se crea una unidad central de SyE (p. ej. dentro de un ministerio de finanzas o planificación), ésta podría servir tanto de punto focal/centro de políticas como de guía y facilitadora de evaluaciones de alto nivel, que se ocupen de cuestiones políticas gubernamentales más estratégicas o transversales.

40. Los ministerios individuales representan la avanzadilla en términos de lo que se va a necesitar y esperar para la medición de resultados y presentación de informes del sector público. En muchos países, algunos ministerios (p. ej. educación o salud) suelen estar mejor equipados para el SyE debido a una serie de razones: tienen mejores sistemas de datos, y puede que ya tengan una unidad de SyE, así como experiencia en cooperación internacional o apoyo de organizaciones no gubernamentales (ONG). También son buenos candidatos para programas piloto de un SNE si se está considerando un sistema más completo.

41. Dos desafíos clave en cuanto a capacidad que afrontan la mayoría de SNE en mayor o menor medida son: (i) la calidad, credibilidad e integridad de los datos utilizados para compilar las medidas de desempeño, y (ii) la escasez de experiencia en SyE necesaria para desarrollar y operar un sistema eficaz y sostenible. Ambas cuestiones requieren inversión y estrategias a largo

plazo que puedan lograr involucrar tanto a los actores nacionales como a las agencias internacionales. Para los problemas de datos, tanto la Agencia Nacional de Estadística (ANE) como los expertos en datos deberían desempeñar un papel clave en el DCNE. El fomento de habilidades de seguimiento y evaluación y el asesoramiento a funcionarios en el uso de SyE en la toma de decisiones no se encuentra a menudo en los programas de enseñanza convencionales de la mayoría de instituciones, cargando con la responsabilidad a otras agencias para que apoyen o impartan una estrategia de formación.

42. La sociedad civil²⁰ tiene una función vital que desempeñar en el DCNE pero en realidad juega a menudo un papel secundario en los sistemas nacionales de SyE. Un SNE eficaz debería ser capaz de recolectar información continua y sistemática de los ciudadanos de un país. Por otra parte, las asociaciones de medios y los propios medios de comunicación pueden ser elementos importantes a la hora de presentar información pública y difundir información de SyE a la sociedad civil.

Recuadro 8: Roles y responsabilidades de las partes interesadas nacionales en DCNE	
Partes interesadas nacionales	Posibles funciones y responsabilidades
Alto funcionario del gobierno (p. ej. la oficina del Presidente, la oficina del Primer Ministro)	<ul style="list-style-type: none"> - Un ‘adalid’ o defensor que impulse en el sector público el SyE basado en resultados
Agencia central (p. ej. el ministerio de Hacienda o el de Planificación)	<ul style="list-style-type: none"> - ‘Adalid’ o defensor y facilitador de actividades de desarrollo e implementación de SyE - Coordinador central para la implementación del SyE en los ministerios - Centro de políticas gubernamentales para SyE - orientación y directrices para la medición del desempeño, el seguimiento, la evaluación y la presentación de informes - Establecer una unidad central de SyE - Facilitar o gestionar evaluaciones de alto nivel o estudios especiales - Dar seguimiento al avance de la implementación de SyE en la totalidad del sistema - Jugar un papel de supervisión y control de calidad para todas las mediciones del desempeño de SyE y la presentación de informes - Establecer una estrategia de desarrollo profesional en SyE para la totalidad del país - Trabajar con otros socios en iniciativas de fortalecimiento de capacidades en

²⁰ Organizaciones no gubernamentales, representantes de los interlocutores sociales y del sector privado, incluyendo las asociaciones de evaluadores profesionales.

	<p>SyE: talleres, formación, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar el desarrollo de un marco nacional de desempeño - Liderar y coordinar la preparación de informes nacionales sobre desempeño - Asesorar a los funcionarios gubernamentales de alto nivel en todo lo relacionado con SyE - Trabajar en colaboración con la sociedad civil y el sector privado para promover mecanismos de retroalimentación que sirvan de insumos al SyE - Facilitar el desarrollo de una asociación profesional nacional de SyE
Ministerios individuales	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer unidades internas de SyE - Establecer un comité asesor de alto nivel para SyE que dé apoyo y supervise las iniciativas de SyE - Desarrollar un marco de desempeño que vincule los programas del ministerio con los objetivos sectoriales - Desarrollar una estrategia de medición del desempeño para esclarecer los indicadores y una estrategia rentable de medición – en colaboración con la Agencia Central y la Agencia Nacional de Estadística (ANE) en la estrategia de desarrollo de datos - Desarrollar e implementar sistemas de seguimiento continuos de los programas del ministerio - Planificar y llevar a cabo evaluaciones periódicas o estudios especiales de los programas o carteras de programas - Elaborar un informe anual sobre los resultados de los programas y el desempeño del sector - Proporcionar insumos para debates presupuestarios y de políticas
Comisión de SyE de alto nivel	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar las prioridades para la realización de una evaluación de alto nivel o estudios especiales - Foro para la revisión de conclusiones y decisiones a las que dar seguimiento - Posible supervisión del ritmo de avance del DCNE
Agencia Nacional de Estadística (ANE)	<ul style="list-style-type: none"> - Acumular experiencia en la recolección y en la generación de datos - Disponer de la capacidad para llevar a cabo una encuesta nacional - Almacenamiento centralizado de datos - Punto focal de la estrategia nacional de generación de datos - Ayudar a los ministerios con sus estrategias de generación de datos
Oficina nacional de auditoría (ONA)	<ul style="list-style-type: none"> - Posible papel de supervisión del sistema de SyE (auditoría sobre la calidad de datos, y de la calidad de los informes de desempeño basado en los resultados)
Instituciones de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Socios potenciales – p. ej. universidades nacionales o regionales o institutos de formación del sector público – que contribuyan al conocimiento sobre el SyE por medio de la capacitación formal

Sociedad civil	<ul style="list-style-type: none"> - Promover sistemas de evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos - Proporcionar asistencia técnica cuando proceda - Colaborar con la agencia central y los ministerios en la formalización de mecanismos de retroalimentación continuos o periódicos
Sector privado	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con la agencia central y los ministerios en la formalización de mecanismos de retroalimentación continuos o periódicos
Otras agencias no públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Socios potenciales de la agencia central y/o ministerios individuales en el desarrollo de SyE (allí donde existan focos de conocimiento/experiencia)

Consejo práctico 8: Es importante identificar adalides o defensores a dos niveles para desarrollar un sistema nacional de SyE – a nivel político (por ejemplo, un ministro de finanzas o planificación) y a nivel operativo (por ejemplo, la unidad central que puede estar liderando los esfuerzos en DCNE).

¿CÓMO PUEDE LA COMUNIDAD INTERNACIONAL APOYAR MEJOR EL DCNE?

La interdependencia de las acciones entre países/donantes

43. Durante la última década del siglo XX y la primera del siglo XXI se ha venido observando la evolución de una amplia agenda de armonización y alineación en algunos de los países en desarrollo. Parte de esto está relacionado con la medición de resultados y la presentación de informes, por lo que los objetivos generales se han establecido para hacer que las agencias donantes que operan en los países en desarrollo *armonicen* su medición de resultados y presentación de informes, y, eventualmente, sean capaces de *alinearlos* con los sistemas propios de medición de resultados de estos países.²¹ Sin embargo, ¿qué significa esto para el DCNE?

- Al converger hacia la armonización, los donantes están abandonando los sistemas fragmentados de SyE impulsados por los donantes y esforzándose en su lugar en desarrollar sistemas y enfoques comunes de SyE, incluyendo un conjunto consensuado de medidas de desempeño para la medición de resultados y la presentación de informes.
- Si existe esta alineación, los donantes confían en los sistemas de SyE propios de cada país, que están de hecho integrados en la infraestructura institucional de los gobiernos y las operaciones basadas en resultados. Esto supone (i) que la recopilación de

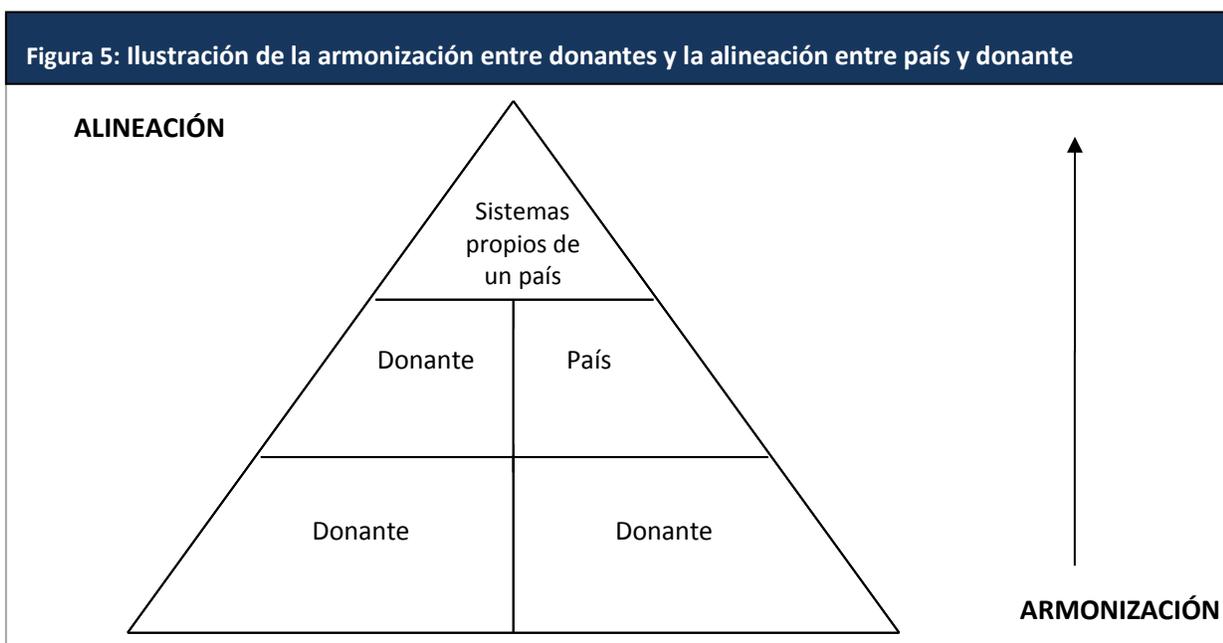
²¹ Lahey (2004–2005); OECD (2006); Lahey (2008).

información y capacidad de análisis de los sistemas de estos gobiernos son lo suficientemente maduras como para producir información basada en resultados oportuna y fiable , y (ii) que se espera que las instituciones estén dispuestas a utilizar la información basada en resultados en los procesos políticos, de planificación y presupuestarios del gobierno.

- En el contexto de este nuevo paradigma, esto implica que: “La nueva arquitectura de evaluación tendrá que ser construida con el fin de otorgar un papel privilegiado a las evaluaciones de los propios países, donde los países en desarrollo lleven la voz cantante”.²² Para las agencias de Naciones Unidas, las áreas obvias de apoyo se encontrarían en el contexto de los informes de progreso de los ODM y las evaluaciones a nivel de país del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD, UNDAF en inglés).

44. En la **Figura 5** se muestra una ilustración sencilla pero útil de estos conceptos.

Consejo práctico 9. Lo lejos y lo rápido que avance el movimiento de armonización y alineación de SyE será una función TANTO del grado de preparación de un país (es decir, el compromiso con la cultura de resultados, rendición de cuentas ante los ciudadanos y la madurez de los sistemas de SyE, etc.) COMO del grado de preparación del donante (es decir, coordinación y colaboración entre donantes, tolerancia al riesgo y necesidades de rendir de cuentas e informar a su electorado doméstico, etc.)



²² Picciotto (2007).

Consejo práctico 10: El avance de un país hacia la armonización y la alineación de los sistemas de SyE es a menudo un proceso largo y repetitivo, pero al que le ayuda la existencia de grupos de coordinación de donantes.

Cómo pueden las agencias de Naciones Unidas apoyar mejor el DCNE

La nueva realidad global

45. En las dos últimas décadas, el Banco Mundial y otras instituciones financieras internacionales, y más recientemente, algunas agencias destacadas de Naciones Unidas (por ejemplo, OIT, PNUD, UNICEF y ONU-Mujeres) han dedicado recursos a desarrollar la capacidad de evaluación en muchos países. Esto ha generado una gran cantidad de lecciones aprendidas sobre DCNE, su eficacia y su sostenibilidad.²³ Sin embargo, en un mundo donde los recursos son cada vez más escasos en todos los contextos globales, el panorama para el DCNE ha cambiado por igual tanto para las agencias de Naciones Unidas como para los países socios. Las agencias de Naciones Unidas por separado, así como bajo el órgano de coordinación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), tendrán que ser muy selectivas en la búsqueda de la solución más rentable para apoyar el DCNE.

Un marco para la identificación de posibles iniciativas de Naciones Unidas en apoyo del DCNE

46. El lugar y el modo en que las agencias de Naciones Unidas pueden aportar el máximo valor añadido al DCNE variarán de país a país. Para ayudar a determinarlos y proporcionar un marco genérico para realizarla, se han identificado cuatro fases que reflejan el desarrollo e implementación de un Sistema Nacional de Evaluación (SNE). Éstas se indican a continuación, junto con algunas preguntas a las que se debería responder desde la perspectiva del país:

1. Concienciación, comprensión y asesoramiento sobre una estructura adecuada para un Sistema Nacional de Evaluación:
 - ¿Qué significa el término SNE?
 - ¿Cuál sería la estructura adecuada para un país en particular?
 - ¿Quiénes son los adalides o defensores de SyE? y ¿existe un acuerdo y compromiso general (político e institucional) para un SNE?

²³ Existe una gran cantidad de bibliografía, publicada en solitario por el Banco Mundial o en colaboración con otras agencias, en particular la red del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE (CAD), así como numerosas publicaciones patrocinadas por varias agencias de Naciones Unidas. Ver **Anexos 1 y 2**.

2. Asesoramiento en la elaboración de un plan adecuado (por ejemplo un plan de acción a medio plazo – PAMP) para el DCNE:
 - ¿Cuál sería el plan y el ritmo adecuados para lograr el objetivo de un SNE?
 - ¿Cuáles son los roles, las responsabilidades y la rendición de cuentas de los actores clave para la puesta en marcha de un SNE?
 - ¿Qué cambios institucionales u organizativos deben ser abordados?
3. Ayuda al proceso de desarrollo e implementación de un SNE:
 - ¿Cuáles son las deficiencias de capacidades claves que hace falta abordar: a corto, medio y largo plazo?
 - ¿Dónde pueden las agencias de las Naciones Unidas proporcionar el máximo valor añadido?
 - ¿Cuál es la mejor manera de garantizar la sostenibilidad del futuro SNE?
4. Asesoramiento y ayuda en la supervisión del SNE, es decir, mediante el seguimiento y evaluación del avance óptimo del DCNE y el desempeño del SNE:
 - ¿Está bien encaminado el desarrollo e implementación del SNE?
 - ¿Está siendo eficaz el SNE? ¿Está comportándose como se esperaba? ¿Es sostenible?
 - En caso contrario, ¿qué hace falta modificar?

47. Este marco se utiliza para identificar las actividades específicas que las agencias de Naciones Unidas *podieran* acometer para apoyar el DCNE. El **Recuadro 9** proporciona una lista de posibles actividades de apoyo para cada una de las cuatro fases, poniendo énfasis en las áreas críticas del DCNE que, con base en experiencias internacionales previas, son a veces las más débiles en su desarrollo o son pasadas por alto por completo.

48. El momento y el modo en que una agencia de Naciones Unidas podría intervenir para ayudar a un país en su DCNE dependería claramente de varios factores, como el estado y etapa en particular del desarrollo del SNE de un país.

Las dos secciones siguientes proporcionan un contexto adicional al modo en que las agencias de Naciones Unidas podrían apoyar al DCNE mediante: (i) la identificación de algunas consideraciones pertinentes a las agencias de Naciones Unidas en su determinación de puntos de intervención adecuados con ejemplos ilustrativos de iniciativas con las que apoyar los futuros esfuerzos de DCNE (**Recuadro 9**), y (ii) el asesoramiento sobre 'qué hacer' y 'qué no hacer', con base en experiencias internacionales de desarrollo de SNE en la última década (**Recuadro 10**).

Recuadro 9: Posibles funciones de las agencias de Naciones Unidas en el DCNE

Fase 1. Concienciación, comprensión y asesoramiento sobre una estructura adecuada para un Sistema Nacional de Evaluación

- Apoyo a organizaciones de la sociedad civil, incluidas las Organizaciones Voluntarias de Evaluadores Profesionales (VOPE)²⁴, en su papel a la hora de tener más influencia en los sistemas nacionales de evaluación
- Asistencia y/o financiamiento de la realización de una Estimación del Grado de Preparación de SyE
- Esclarecimiento de los motivos para la evaluación, y de los posibles usos y usuarios
- Identificación y colaboración con aliados o defensores, líderes del sector público y fortalezas en SyE para aumentar el conocimiento y el compromiso, tanto a nivel político como institucional
- Ayudar en la identificación de las fortalezas del sistema en cuanto a investigación y capacidad de análisis
- Ayuda en la determinación de deficiencias en las estructuras institucionales, infraestructura, destrezas de los recursos humanos, datos desglosados, etc.
- Establecimiento de comités de coordinación y consultivos adecuados para ayudar a desarrollar y supervisar DCNE - la armonización y la alineación como metas
- Facilitación de mecanismos de participación para ayudar a asegurar que todas las partes interesadas - la sociedad civil, el sector privado y otros agentes sociales - son conscientes y están involucradas en el proceso
- Aumento de la concienciación y la comprensión sobre el SNE y el DCNE a través de la promoción y el intercambio de información y conocimientos, por medio de la financiación o la promoción de conferencias internacionales, redes regionales/nacionales, misiones de investigación, talleres a nivel de país, etc.

Fase 2. Asesoramiento sobre el desarrollo de un plan adecuado para DCNE

- Apoyo a los esfuerzos de los organismos nacionales clave encargados de la puesta en marcha de un sistema de SNE/SyE (p. ej. un organismo central, como el ministerio de finanzas o planificación)
- Asistencia o financiamiento del desarrollo de un plan de acción a medio plazo para el establecimiento de un SNE
- Ayuda en la identificación y el establecimiento de los vehículos y foros necesarios de comunicación

²⁴ Se decidió introducir el término Organizaciones Voluntarias de Evaluadores Profesionales (VOPE) debido a que se ha venido utilizando diversos nombres para describir a estos grupos. El término VOPE incluye tanto las asociaciones o sociedades establecidas formalmente como las redes informales. Su membresía está abierta no sólo a quienes realizan evaluaciones, sino también a quienes las encargan y utilizan, y a quienes participan en el desarrollo del contexto de evaluación.

para la puesta en marcha del DCNE

- Ayuda en la identificación y coordinación de los principales actores del país y sus funciones, sus cometidos en el SNE y sus eventuales responsabilidades en el plan DCNE
- Ayuda en la identificación de los posibles cambios institucionales o de organización necesarios, su repercusión en los recursos disponibles y una estrategia de cambio adecuada
- Proporcionar asesoramiento en relación al ritmo del DCNE, como por ejemplo una estrategia de adopción progresiva frente a un enfoque de adopción inmediata para la totalidad del gobierno
- Allí donde se estén llevando a cabo programas piloto de SyE, ayuda al desarrollo de una estrategia y un plan apropiados con base en la identificación de las fortalezas actuales del país
- Facilitación de reuniones informativas para políticos de alto nivel sobre los esfuerzos en DCNE encaminados a un SNE, para proporcionar una perspectiva y experiencia neutral y externa

Fase 3. Ayuda al proceso de desarrollo e implementación de un SNE

- Asistencia y/o financiamiento de actividades para clarificar y desarrollar un plan que haga frente a las lagunas conocidas o posibles del SNE, como por ejemplo: experiencia en SyE; generación de datos (baja calidad, falta de credibilidad, no orientado a resultados, cuestiones de comparabilidad, agregación, acceso, etc.); participación de la sociedad civil; institucionalización en los ministerios clave; realización de ninguna o casi ninguna evaluación; escaso o débil apoyo a nivel de jefatura de gobierno o altas instancias políticas; falta de claridad sobre las funciones y responsabilidades de los actores clave; falta de demanda o uso de información de SyE en el sistema; escasos incentivos identificados para el uso de SyE; capacidad de la agencia nacional de estadística; fatiga por sobre uso de SyE en los ministerios.
- Asistencia o financiamiento de esfuerzos de fortalecimiento de las capacidades necesarias para abordar carencias de recursos humanos:
 - 1) formación en SyE, ofrecida *in situ*, en la región o en línea;
 - 2) apoyo financiero para asistir a cursos de formación en otras regiones o países;
 - 3) talleres de 'formación de formadores' - incluyendo el desarrollo de herramientas y materiales de formación en SyE;
 - 4) apoyo al desarrollo de planes de estudio de SyE y materiales de capacitación para los institutos de formación local, nacional y regionales - SyE básico, métodos de evaluación (básico e intermedio) y enfoques (participativos), etc;
 - 5) 'cursillos' de orientación en SyE (papel, usos, etc) para altos funcionarios gubernamentales, parlamentarios, la sociedad civil y las organizaciones del sector privado;
 - 6) desarrollo de módulos de formación sobre la gestión de la evaluación - planificación de la evaluación, elaboración de presupuestos, desarrollo de TdR, planificación de proyectos y habilidades de gestión, informes de evaluación, etc;
 - 7) capacitación y/o desarrollo de materiales de formación sobre herramientas de evaluación y métodos específicos (por ejemplo, modelos lógicos, desarrollo de indicadores, encuestas, grupos

focales, métodos de entrevista, etc);

- 8) talleres dirigidos al aumento de la experiencia en evaluación a través del estudio de casos reales de la comunidad internacional;
 - 9) establecimiento de VOPE nacionales y de vínculos con las asociaciones de evaluación regionales, nacionales e internacionales;
 - 10) financiación para apoyar el desarrollo de un portal web nacional que sirva como repositorio central de herramientas de evaluación, sistema de intercambio de información de SyE, etc.
- Asistencia o financiación de actividades de fortalecimiento de capacidades en temas de datos, tales como:
 - 1) el intercambio de conocimientos y la creación de comisiones entre las agencias nacionales de estadística y sus contrapartes internacionales;
 - 2) asesoramiento y apoyo a las agencias responsables de preparar informes de desempeño a nivel nacional sobre los indicadores de desempeño orientados a resultados y la consiguiente necesidad de datos;
 - 3) asesoramiento y apoyo al desarrollo de datos subnacionales;
 - 4) la formación y el desarrollo de materiales para aumentar la destreza de los responsables de encuestas, recopilación de datos, almacenamiento y análisis en los ministerios y otros organismos.
 - Apoyo al desarrollo de una infraestructura nacional de SyE:
 - 1) políticas, estándares y directrices para la evaluación y seguimiento del desempeño orientado a resultados e informes de rendimiento;
 - 2) asesoramiento sobre la planificación, establecimiento de prioridades, elaboración de informes y uso de la evaluación;
 - 3) asesoramiento sobre el establecimiento de unidades de SyE (centrales e intraministeriales) - competencias, presupuestos, mandato, etc;
 - 4) asesoramiento sobre el establecimiento de marcos de desempeño a nivel nacional y sectorial/ministerial y estrategias rentables de medición del desempeño;
 - 5) asesoramiento o ayuda en la elaboración de un informe de desempeño nacional (p. ej., informe de avance sobre los ODM) y/o un informe anual de desempeño ministerial.
 - Asistencia o financiación del desarrollo de un programa piloto de SyE en un ministerio vinculado al desarrollo de un SNE.
 - Asistencia o financiación de la realización de una evaluación prioritaria - para demostrar a los altos funcionarios el papel y la utilidad de la evaluación; una actividad de aprendizaje en un país donde apenas haya habido evaluaciones como parte del SNE; una oportunidad para que los evaluadores locales se conviertan en mentores; una ocasión para proporcionar una mayor información y comprensión sobre un tema prioritario.

- Asistir en la integración de la sociedad civil en el SNE:
 - 1) desarrollo de mecanismos de participación e inclusión para capturar y utilizar la retroalimentación de la ciudadanía;
 - 2) promoción del desarrollo de mecanismos de información pública, la rendición de cuentas y la transparencia;
 - 3) accesibilidad a la información de SyE;
 - 4) participación de las organizaciones de la sociedad civil, la ciudadanía, el parlamento, los centros de estudio, los medios de comunicación y otros como promotores del uso de la información del SyE;
 - 5) apoyo de las VOPE nacionales y regionales, según proceda, al conocimiento y desarrollo de habilidades en SyE de los representantes de la sociedad civil.

Fase 4. Asesoramiento/apoyo en la supervisión del SNE y su desarrollo

- Apoyo a la evaluación del avance en el plan nacional de DCNE respecto a objetivos intermedios y el asesoramiento sobre cualquier ajuste necesario para el plan nacional de SyE.
- Apoyo o financiamiento de una evaluación de los programas piloto iniciales (por ejemplo, la creación de una unidad de SyE y la capacidad a nivel ministerial) y el asesoramiento sobre las lecciones aprendidas y las implicaciones para la puesta en marcha del plan nacional de SyE.
- Apoyo o financiamiento de una evaluación formativa de la SNE – su estructura, conducta y lo bien que está funcionando (el uso de la información del SyE, lagunas, etc.), y el asesoramiento sobre los ajustes que puedan ser necesarios para que sea más eficaz y sostenible.
- Participación como miembro externo de un comité consultivo de alto nivel de evaluación nacional en la prestación de servicios de supervisión y asesoramiento en relación con el SNE y las iniciativas de DCNE.

Qué se debe hacer y qué no – factores que han facilitado o dificultado los avances en DCNE

49. La acumulación de una considerable experiencia en los últimos quince años en DCNE ha generado mucha literatura y muchas lecciones respecto a los factores que han logrado progresos en DCNE (identificados aquí como 'lo que se debe hacer') y los factores que o bien han supuesto barreras al progreso de DCNE o ralentizado el ritmo (referidos aquí como 'lo que no se debe hacer').²⁵ El **Recuadro 10** a continuación identifica una serie de áreas que se superponen con las actividades de DCNE que las agencias de Naciones Unidas podrían estar promoviendo. Por tanto,

²⁵ Véase, por ejemplo Mackay (2007:93-102), donde se da respuesta a 21 de las preguntas más frecuentes sobre los desafíos que se afrontan en el desarrollo de un sistema de SyE. Ver además OCDE (2010) y Dyce (2011:11-12).

los consejos implícitos sobre lo que se debe y no se debe hacer deben leerse en conjunción con los **Recuadros 8 y 9**.

Recuadro 10: Qué se debe hacer y qué no en DCNE

1. A menudo hace falta claridad en las motivaciones para el DCNE y los usos del SNE

LO QUE SE DEBE HACER

- Situar al SNE como un apoyo fundamental de la buena gobernanza. En cualquier momento, podría estar motivado por un movimiento hacia una Gestión Basada en los Resultados (GBR) o hacia iniciativas de reforma del sector público, encaminadas a mejorar la gestión y la rendición de cuentas.
- El DCNE debe promoverse en términos de creación de un sistema nacional propio y no como una necesidad de Naciones Unidas o de los donantes. En caso de que las necesidades de las agencias de Naciones Unidas o de los donantes se pongan por encima de las del país en cuestión, podría haber un desequilibrio que distorsione cualquier plan de acción a medio plazo de manera que no se incluyan los intereses a largo plazo del desarrollo de SyE para el sistema propio del país. Por otra parte, el compromiso político necesario para un SNE sostenible podría verse debilitado si existe la percepción de que el sistema sirve más que nada las necesidades de las agencias internacionales.
- Trabajar con los líderes de los países y los adalides o defensores de SyE para dejar claro de qué manera se utilizará la información de SyE en el sistema y quién lo hará. Este diálogo esclarecerá: los posibles usos y usuarios de la información de SyE; los papeles, los requerimientos y las responsabilidades de las distintas partes interesadas; y la mejor manera de poner en marcha el sistema nacional de SyE.

2. Todavía existe una gran ambigüedad, incluso en las agencias internacionales, en los conceptos y términos básicos de SNE y DCNE

LO QUE SE DEBE HACER

- Aclarar desde el principio los términos básicos entre los organismos internacionales y los países socios.

LO QUE NO SE DEBE HACER

- Asumir que todas las partes entienden por igual los términos de SyE, evaluación, medición del desempeño, gestión del desempeño, SNE, DCNE, etc.

3. Lograr un entorno propicio para el SNE es a menudo un reto en los países, debido a un apoyo político insuficiente, la falta de fondos asignados para DCNE y/o pocos incentivos para el uso de información de SyE

LO QUE SE DEBE HACER

- Reconocer que el establecimiento de un SNE es tanto un ejercicio político como el desarrollo de

una capacidad técnica.

- Tener en cuenta que el objetivo a largo plazo para el DCNE es un SNE eficaz y sostenible. El éxito de las iniciativas de Naciones Unidas en torno a DCNE aparece cuando ya no son necesarias.
- Reconocer y esforzarse por informar/educar a aquellas audiencias no técnicas que son importantes para el DCNE – políticos, altos funcionarios y los usuarios de información de SyE. Todas necesitan algún tipo de formación/orientación sobre el papel y la importancia del SNE y el DCNE.
- Identificar los ‘adalides’ o defensores nacionales del SNE – tanto a nivel político como operativo – y establecer con ellos relaciones permanentes de trabajo. Podrían hallarse en agencias del gobierno central (finanzas o planificación), o la oficina del presidente o el primer ministro.

LO QUE NO SE DEBE HACER

- Pasar por alto la importancia de la comunicación, y la identificación y creación de los foros necesarios para compartir información entre todos los actores clave, especialmente cuando ha pasado el entusiasmo inicial del lanzamiento del proyecto.

4. No hay un patrón de ‘talla única’ para el SNE y el DCNE – el contexto actual del país es crítico para determinar una estrategia apropiada

LO QUE SE DEBE HACER

- Animar a realizar una estimación del grado de preparación en SyE a modo de diagnóstico precoz. Ésta podría llevarse a cabo en tan sólo dos semanas (aunque 4-6 semanas es lo habitual). Debe representar una estimación objetiva de la situación actual de la capacidad de SyE, incluido el examen de todos los intentos fallidos anteriores en DCNE. Por esta razón, sería mejor si es llevada a cabo por un equipo de consultoría externo internacional, e idealmente en asociación con una consultoría local o las autoridades locales.

5. Es importante la coordinación de esfuerzos en DCNE entre todos los actores internacionales y la alineación con las actividades de cada país

LO QUE SE DEBE HACER

- Las agencias de Naciones Unidas y los donantes deberían estar en comunicación de manera regular en materia de SyE, y especialmente cuando un país está en la lista de las iniciativas a las que apoyar en su DCNE.
- Se debe considerar al ‘adalid’ o defensor nacional de SyE (p. ej. la persona que representa a la agencia central responsable de las iniciativas de DCNE) como un socio en igual de condiciones y al que se hace partícipe de todas las discusiones.
- Inicialmente, los esfuerzos externos para el DCNE podrían impulsar el desarrollo del SNE, pero a medida que madura la capacidad del país, es importante que las iniciativas de DCNE de las Naciones Unidas y los donantes vayan ligadas al contexto de la creación de capacidad en SyE del propio país.

6. Cuando se está desarrollando un sistema nacional, a menudo no se entiende bien o los funcionarios de los países discuten sobre la amplia gama de usos de información de SyE – tales como la generación de conocimiento y la mejora de la gestión a nivel ministerial

LO QUE SE DEBE HACER

- La formación y orientación en SyE y en GBR deberían hacer hincapié en la utilidad de la información del SyE para mejorar tanto la rendición de cuentas como la práctica de la gestión, debido a que se dispone de un mayor conocimiento, tanto a nivel nacional como subnacional. En cada ministerio, el apoyo de quienes lo dirigen a los esfuerzos de DCNE será mayor si entienden las ventajas para su ministerio. Las autoridades centrales nacionales que promueven los sistemas de SyE no siempre afrontan este problema, incluso cuando algún ministerio critica el desarrollo y la sostenibilidad de SNE.

7. En los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación (SyE) de algunos países, la 'E' de evaluación es muda o inexistente como instrumento nacional para medir el desempeño

LO QUE SE DEBE HACER

- Asegurar que en las sesiones de orientación de formación técnica y no-técnica en SNE y DCNE se reconoce que tanto la 'S' como la 'E' son, si bien distintas, dos herramientas importantes para medir el desempeño.
- Trabajar con los funcionarios del país para determinar la mejor manera de introducir la evaluación en la estrategia del país, sobre todo si ésta ha estado ausente. Los ministerios de salud y educación son a menudo buenos candidatos para realizar pruebas piloto de fomento de la capacidad de evaluación, y que con el tiempo podrían convertirse en los adalides o defensores del SNE y las iniciativas específicas de DCNE. Además, podrían existir pequeños núcleos de experiencia en investigación y análisis en los organismos gubernamentales y no gubernamentales, aunque no estén formalmente identificados como evaluadores. Una estimación del grado de preparación en SyE podría identificar esta capacidad analítica como parte de los recursos nacionales.
- Trabajar con los funcionarios del país para incluir en la estrategia la realización de una evaluación temprana al inicio del DCNE, como una manera de demostrar a los altos funcionarios la utilidad de la evaluación como herramienta. Trabajar con la unidad central para identificar algún tema de importancia para altos funcionarios, pero que no sea demasiado ambicioso, de manera que exista una alta probabilidad de que en el plazo de un año pueda ser evaluado y reportado con éxito.²⁶ A pesar de que dicha evaluación será llevada a cabo probablemente por un consultor internacional, también debería servir como una oportunidad de desarrollo para la agencia central (de gestionar o co-gestionar la evaluación) y las consultorías locales

²⁶ Un ejemplo de este tipo de evaluación podría ser la de un programa gubernamental prestigioso (o tal vez relativamente novedoso) donde se sepa poco de los resultados generados. La evaluación podría ser de carácter formativo y proporcionar recomendaciones para asesorar a funcionarios gubernamentales de alto nivel sobre la dirección futura del programa.

(oportunidades como mentores y para ganar preponderancia). Una agencia de Naciones Unidas podría ayudar quizá mediante: apoyo financiero, la co-gestión de la evaluación, su participación en las actividades de desarrollo del alcance y los términos de referencia de la evaluación, o como miembro de una comisión rectora o consultiva de la evaluación (que asesore durante su planificación inicial, y sobre su implementación y el uso eventual de sus resultados).

- Proporcionar mentores a los nuevos evaluadores sobre las buenas prácticas en técnicas de gestión en relación a las evaluaciones – elaboración de términos de referencia, diseño de estudios e informes iniciales; equilibrio entre puntualidad y rigor, y presentación de informes y seguimiento de las recomendaciones.

LO QUE NO SE DEBE HACER

- Asumir que, por defecto, todos los sistemas nacionales de SyE poseen o están desarrollando la capacidad de evaluación. A menudo hay una tendencia a pensar que los sistemas de SyE son esencialmente una lista de indicadores sobre los que producir informes regularmente. Esto puede ser el resultado de: una falta de comprensión o de capacidad de evaluación, un seguimiento del desempeño institucionalizado como parte de un sistema informático, el atractivo de una 'consola' de desempeño, etc. Los funcionarios nacionales podrían no apreciar la profundidad necesaria que requiere el entender la evaluación (en comparación con el seguimiento). Asimismo, que la medición de 'resultados' requiere a menudo una evaluación o un estudio especial.
- Asumir que la mera existencia de unidades de SyE, ya sean centrales o bien en los distintos ministerios, implica automáticamente la capacidad para llevar a cabo evaluaciones. Aunque es habitual el haber obtenido a través de capacitaciones un buen conocimiento de los términos y conceptos de SyE y de GBR, es igualmente habitual una falta de habilidades prácticas de evaluación o que la experiencia sea insuficiente. En tales casos, lo más apropiado puede ser una estrategia más amplia que incluya tanto el desarrollo de habilidades como mentores que ofrezcan tutorías.
- Al asesorar a los países sobre la mejor manera de llenar un vacío (cuando la capacidad de evaluación es inexistente), no se debe recomendar una adopción inmediata para la totalidad del gobierno, sino pruebas piloto selectivas, donde la evaluación puede ser introducida gradualmente a lo largo de un número de años (por ejemplo cinco años, empezando por los ministerios más fuertes como prueba piloto). Esto podría permitir un período de aprendizaje y ajuste, así como la evaluación de la capacidad de desarrollo de habilidades de los recursos humanos. La puesta en marcha al mismo tiempo para la totalidad del gobierno, podría estrechar al límite los recursos de la unidad central del gobierno que esté facilitando el desarrollo del SyE.

8. Una laguna de capacidad que a menudo es pasada por alto o no se le da la suficiente atención se refiere a los datos necesarios para medir el desempeño orientado a los resultados

LO QUE SE DEBE HACER

- Reconocer que la arquitectura de sistemas de SyE a menudo no dispone de todos los datos

necesarios para completar los indicadores. Si bien puede haber muchos datos que se han venido recogiendo históricamente, puede que no estén orientados a resultados (medición de productos y efectos), o tengan un nivel adecuado de agregación o la suficiente calidad (válidos, comparables, fiables, etc.) para ser considerados creíbles. Una estimación del grado de preparación en SyE debería definir la diversa gama de problemas potenciales en cuanto a datos.

- Facilitar discusiones con el organismo central y la ANE para coordinar una visión y estrategia macro hacia un plan nacional de generación de datos destinado a mejorar la cantidad y la calidad de los datos orientados a resultados. Los ministerios clave tendrían que participar también eventualmente en dicho diálogo.
- Colaborar con organismos internacionales en la coordinación de la planificación y realización de todas las actividades de captura de datos iniciadas externamente, a fin de minimizar la carga sobre el país y armonizar esfuerzos entre los diversos organismos que también trabajan en la alineación con el plan nacional de generación de datos.
- Facilitar los esfuerzos para desarrollar la capacidad de la ANE. Esto puede hacerse de diversas maneras: asistencia en la contratación; formación; promoción de intercambios internacionales u otras iniciativas destinadas al intercambio de conocimientos con agencias internacionales de estadística que estén siendo efectivas; y la defensa de la importancia de la ANE para el buen funcionamiento de un SNE, mediante la identificación de normas internacionales sobre la elaboración del presupuesto para una ANE, y la importancia de una agencia de datos independiente, etc.

LO QUE NO SE DEBE HACER

- Nunca pasar por alto en cualquier ejercicio presupuestario asociado con el DCNE el desarrollo de datos - recolección, almacenamiento, gestión, análisis y presentación de informes. A nivel nacional, el plan de generación de datos puede ser crítico para la eficacia y la sostenibilidad del SNE.
- Para el DCNE, no hay que apresurarse en el desarrollo informático del sistema o darle preferencia en detrimento de los indicadores de desempeño y el desarrollo de datos.

9. Dentro del nuevo paradigma de SNE y DCNE, se debe considerar y planificar la formación en un contexto amplio – un enfoque múltiple que puede involucrar a varios agentes de servicios, diferentes modalidades de transferencia de conocimientos y un conjunto de audiencias y mensajes mucho más amplio que la formación tradicional en SyE con una orientación técnica

LO QUE SE DEBE HACER

- A nivel técnico, la formación tradicional en SyE continúa siendo importante. Se debe poner un mayor esfuerzo en establecer la diferencia entre las dos herramientas para medir el desempeño (la 'S' y la 'E') y lo que esto significa para el SNE y el DCNE.
- En la mayoría de los países, en general, es necesario hacer un mayor esfuerzo para desarrollar la capacidad de evaluación. Los organismos internacionales pueden ayudar a financiar la formación y proporcionar mentores y otras oportunidades de desarrollo.
- Mientras que muchos funcionarios de los países (incluidos los oficiales de SyE) nunca acabarán

llevando a cabo una evaluación, es posible que sin embargo *gestionen* su realización, por lo que la formación en habilidades básicas como el planificar y gestionar evaluaciones es muy importante. Esto puede incluir (sin limitarse a): planificación de proyectos, desarrollo de TdR, elaboración de presupuestos de proyectos, gestión de proyectos, habilidades de negociación y comunicación, redacción de informes y presentación de los mismos.

- La formación podría ser impartida directamente: en el sitio (en formas diversas), en línea (por ejemplo, [el curso en línea sobre evaluación para el desarrollo de MY M&E](#)), regionalmente (por ejemplo, a través de CLEAR²⁷), o internacionalmente (por ejemplo, a través de IPDET²⁸). El apoyo de las agencias de Naciones Unidas podría tomar varias formas, desde la entrega directa, al desarrollo y la financiación de materiales didácticos, o la financiación a participantes en diversas oportunidades de capacitación regionales o internacionales.
- La capacitación y orientación no-técnica en SNE y DCNE es un elemento importante para aumentar la concienciación y la comprensión de diferentes audiencias en un país – en los planos político, de funcionarios gubernamentales de alto rango, y del amplio espectro de usuarios de información de SyE en el sistema. Para ser eficaz, sin embargo, esta orientación debe enmarcar el SNE y el DCNE dentro de un contexto más amplio, como es el de su importancia para la buena gobernabilidad, es decir, como herramientas esenciales para la GBR, la rendición de cuentas y las buenas prácticas de gestión en el sector público.
- Cuando llegue el momento de desarrollar el conocimiento y la capacidad de utilizar la información del SyE – por ejemplo, en el contexto de la elaboración de presupuestos o de informes nacionales de desempeño, será necesario desarrollar habilidades de un modo más directo. La experiencia acumulada en otros países y/o la comunidad internacional puede ser particularmente útil para recabar experiencias prácticas que se pueden compartir de diferentes maneras, como por ejemplo a través de talleres de desarrollo de habilidades, intercambio de información, etc.
- El intercambio de experiencias – el aprender de otros – puede ser útil para el DCNE de diversas maneras. A los funcionarios del país, por ejemplo, les muestra los retos y la importancia del SNE y el DCNE a nivel global y esto puede ser mostrado a través de conferencias, talleres, o comisiones de intercambio de conocimientos a nivel internacional, regional o nacional²⁹.
- Las asociaciones profesionales y las redes de evaluadores han crecido internacionalmente en la última década. Éstas proporcionan un entorno adecuado para el intercambio de experiencias y un método rentable para la formación y el desarrollo. A nivel regional e internacional, hay

²⁷ Existen cinco centros regionales de aprendizaje para la evaluación y los resultados que se encuentran en China, México, Pakistán, Senegal y Sudáfrica. Disponible en: <http://www.theclearinitiative.org> (22 de julio de 2012).

²⁸ El Programa Internacional de Formación en Evaluación para el Desarrollo (IPDET, siglas en inglés) es un curso impartido anualmente en Ottawa, Canadá, conjuntamente por el Banco Mundial y la Universidad de Carleton. Disponible en: <http://www.ipdet.org> (22 de julio de 2012).

²⁹ Ejemplos de varias conferencias internacionales sobre SyE en los últimos años. Ver el **Anexo 2** para referencias a las actas de varias conferencias.

muchas lecciones que se pueden compartir, junto con herramientas y otros recursos que se pueden transferir fácilmente y a bajo costo a través de Internet³⁰.

10. La sociedad civil debe convertirse en un agente activo en las iniciativas de SNE o DCNE de los países

LO QUE SE DEBE HACER

- La capacidad de la sociedad civil de desempeñar un papel activo en el SNE de un país puede mejorar de diferentes maneras: con el aumento de la concienciación pública sobre los avances en las metas de desarrollo o el impacto de los programas del gobierno por medio de informes de desempeño disponibles al público (nacionales o sectoriales); con el aumento de la transparencia y el acceso a leyes sobre información para todo el gobierno; al asegurar que los informes de desempeño nacionales y ministeriales se presentan anualmente ante el Parlamento y las comisiones parlamentarias y sectoriales; con la educación de los medios de comunicación en el SNE y la utilización objetiva y responsable de la información del SyE en la elaboración de informes públicos; con la introducción de estándares de servicio y mecanismos de retroalimentación para la ciudadanía; con el apoyo a las VOPE, etc.

11. La sostenibilidad de las iniciativas de DCNE y del propio SNE pueden requerir ciertas reformas del sector público en materia de recursos humanos

LO QUE SE DEBE HACER

- El nuevo paradigma de DCNE generalmente implica un cierto grado de reforma institucional del sector público y del sistema en general para incorporar mecanismos de intercambio y uso de información, y una mejor rendición de cuentas en general. En el proceso es posible que en el sector público se creen nuevas posiciones de especialistas – oficiales de SyE, analistas de datos, etc. – quienes deberán ser apoyados por las agencias internacionales mediante subvenciones para capacitación y salarios. Pero, una vez que el período de subvención se ha agotado, podría haber problemas para retener a las personas capacitadas y con experiencia si los salarios del sector público por sí mismos son significativamente más bajos para esos puestos. Este tema debería ser abordado por funcionarios gubernamentales de alto nivel dentro de un contexto más amplio de los recursos humanos del sector público.

³⁰ El **Anexo 2** identifica las principales asociaciones profesionales internacionales. Ver también IOCE (2006).

Anexo 1. Referencias

Bern, R-F. 2010a. *Map of existing supply and known demand for National ECD, including UN agencies involvement* (New York, NY, United Nation Evaluation Group).

Bern, R-F. 2010b. *Working paper on possible roles for UNEG in national evaluation capacity development* (New York, NY, United Nation Evaluation Group).

Botswana Vision Council (Botswana). 2009. *Vision 2016 Botswana performance report. A report on the progress being achieved against the Vision 2016 goals* (Gaborone, Lentswe la Lesedi).

Dyce, T. 2011. *ILO study on how to engage social partners in national evaluation systems* (Geneva, International Labour Office).

Feinstein, O. 2009. “National evaluation capacity: Lessons learned and a conceptual scheme”, en *National evaluation capacities, proceedings from the International Conference*, UNDP, Casablanca, 15–17 December 2009.

Garcia, O.A. 2010. *Strengthening national evaluation capacities: Challenges, strategies and options*, paper presented at the 4th International Conference of the Malaysian Evaluation Society, Kuala Lumpur, 29 March–2 April 2010.

Kusek, J.Z.; Ray C.R. 2004. *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system. A handbook for development practitioners* (Washington DC, World Bank).

Laguna, M.I.D. 2011. “Chile’s Monitoring and Evaluation System, 1994–2010”, *PREM Notes*, No. 13, August 2011, special series on *The Nuts and Bolts of M&E Systems* (Washington DC, World Bank).

Lahey, R. 2004–2005. *Harmonization and alignment of results measurement and reporting, country case assessments – Tanzania, Uganda, Mozambique, Madagascar*, series of internal working papers (Washington, DC/Manila, World Bank/ Asian Development Bank).

Lahey, R. 2006. *The broad consequences of evaluation capacity building: Experience of developing countries*, paper presented at the Conference of the American Evaluation Association, Portland, OR, 1–4 November 2006.

Lahey, R. 2008. *Harmonization and alignment of results measurement in developing countries: Moving to country ownership of results measurement*, paper presented at the 8th EES Biennial Conference: Building for the Future, Lisbon, 1–3 October 2008.

Lahey, R. 2009. *A framework for developing a monitoring and evaluation system. Lessons from international experience*, paper presented at the International Conference on Monitoring and Evaluation, Kiev, Ukraine, 24–26 September 2009.

- Lahey, R. 2010a. “The Canadian Evaluation M&E System: Lessons learned from 30 years of development”, World Bank Evaluation Capacity Development Series No. 23, Nov. 2010
- Lahey, R. 2010b. *Implementing results based management. Lessons from the field for evaluators*, paper presented at the 9th EES Biennial Conference: Evaluation in the Public Interest, Prague, Czech Republic, 6–8 October 2010.
- Lahey, R. 2011a. *Building a monitoring and evaluation (M&E) capacity for Botswana*, paper presented at the International Development Evaluation Association (IDEAS) Global Assembly, Amman, Jordan, 11–15 April 2011.
- Lahey, R. 2011b. *Building a monitoring and evaluation (M&E) capacity for better public sector management – lessons from Trinidad and Tobago*, paper presented at the International Development Evaluation Association (IDEAS) Global Assembly, Amman, Jordan, 11–15 April 2011.
- Lahey, R. 2011c. “The Canadian Monitoring and Evaluation System”, *PREM Notes*, No. 11, June 2011, special series on *The Nuts and Bolts of M&E Systems* (Washington, DC, World Bank).
- La Rovere, R. et al. 2011. “Conceptual framework on use of evaluation” in the *Proceedings of the 2nd International Conference on National Evaluation Capacities (NEC)*, co-sponsored by UNDP and the Public Service Commission of South Africa, Johannesburg, 12–14 September 2011.
- Mackay, K. 2007. *How to build M&E systems to support better government* (Washington, DC, World Bank).
- Mackay, K. 2010. “Conceptual framework for monitoring and evaluation”, *PREM Notes*, No. 1, August 2010, special series on *The Nuts and Bolts of M&E Systems* (Washington, DC, World Bank).
- Menon, S. 2010. “A perspective from the United Nations on national ownership and capacity in evaluation”, in M. Segone (ed.): *From policies to results. Developing capacities for country monitoring and evaluation systems* (Geneva, UNICEF).
- Morra I.; Linda G.; Ray C.R. 2009. *The road to results. Designing and conducting effective development evaluations* (Washington, DC, World Bank).
- OECD. 2002. *Glossary of key terms in evaluation and results-based management* (Paris, OECD-DAC).
- OECD. 2006. *Managing for development results. Principles in action: Sourcebook on emerging good practices* (Paris, OECD-DAC Joint Venture on Managing for Development Results).
- OECD. 2010. *How to support capacity development through evaluation. Tips for capacity friendly evaluation in development agencies* (Paris, OECD-DAC).
- Perrin, B. 2006. “Moving from outputs to outcomes. Practical advice from governments around the world”, based on the roundtable: *Moving from outputs to outcomes: Implications for public*

sector management, Washington, DC, 15–16 December 2004 (Washington, DC, World Bank and IBM Centre for The Business of Government).

Picciotto, R. 2007. “The new environment for development evaluation”, *American Journal of Evaluation*, Vol. 28, No. 4, pp. 509–521. DOI: 10.1177/1098214007306371.

Rasappan, A. 2011. *Regional thematic study of national M&E systems in Asia and the Pacific*, (Bangkok, United Nations Evaluation Group for Asia and the Pacific).

Rist, R.C. 2009. *Getting to results. Evaluation capacity building and development. Synthesis of the IDEAS 2009 Global Assembly*, Note prepared for the 9th Meeting of the DAC Network on Development, Paris, 15–16 June, 2009.

Rist, R.C.; Bolly, M-H; Martin, F. 2011. *Influencing change: Building evaluation capacity to strengthen governance* (Washington, DC, World Bank Training Series).

Rubio, G.M. 2011. “The Mexican Government’s M&E System”, *PREM Notes*, No. 14, October 2011, special series on *The Nuts and Bolts of M&E Systems* (Washington, DC, World Bank).

Segone M.; Ocampo A. (eds.). 2006. *Creating and developing evaluation organizations – lessons learned from Africa, Americas, Asia, Australasia and Europe* (Paris, International Organisation for Cooperation in Evaluation (IOCE), UNICEF and Lima, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO)).

Segone, M. (ed.). 2009. *Country-led monitoring and evaluation systems. Better evidence, better policies, better development results* (Geneva, UNICEF).

Segone, M. (ed.). 2010a. *From policies to results. Developing capacities for country monitoring and evaluation systems* (Geneva, UNICEF).

Segone, M. 2010b. “Moving from policies to results by developing national capacities for country-led monitoring and evaluation systems” in M. Segone (ed.): *From Policies to results. Developing capacities for country monitoring and evaluation systems* (Geneva, UNICEF).

Strode, M. et al. 2009. *Evaluation of the implementation of the Paris Declaration: Thematic study of support to statistical capacity building* (London, UK Department for International Development).

Trinidad & Tobago. 2011a. *Korean and LAC experiences on management for development results striving for sustainable economic development and safe guarding against risks to fiscal soundness*, paper presented at the 3rd International Seminar, Korea, April 2011. (Paper prepared by the Ministry of Planning, Economic and Social Restructuring and Gender Affairs).

Trinidad & Tobago. 2011b. *Current challenges of development monitoring and evaluation – Trinidad and Tobago*, paper presented at the Commonwealth Caribbean Development Evaluation Network Inaugural meeting, St. George, 5–6 April 2011.

UNDP. 2009. *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results* (New York, NY, Evaluation Office).

UNDP. 2011. *National evaluation capacities: Proceedings from the International Conference*, Casablanca, 15–17 December 2009 (New York, NY, Evaluation Office).

UNDP. 2012a (draft). *National evaluation capacities: Proceedings from the Second International Conference*, Johannesburg, 12–14 September 2011 (New York, NY, Evaluation Office).

UNDP. 2012b. “Use of evaluation in decision making for public policies and programmes: Summary of key outcomes from the UNDP Evaluation Office International Conference on National Evaluation Capacity”, paper presented by R. La Rovere, S. Prom-Jackson & J. Uitto to the Africa Evaluation Association 6th Conference, Accra, 9–13 January 2012.

UNICEF. 2010. *Evidence for children. Developing national capacities for country-led evaluation systems: A conceptual framework* (Geneva, Evaluation Office).

Anexo 2. Lista de recursos sugeridos³¹

Glosarios de Términos

- *Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados* – Banco Mundial, Grupo de Evaluación Independiente (Términos en Inglés, Francés y Español <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>).

Manuales/Guías sobre Monitoreo y Evaluación

- *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*, UNDP, Octubre 2009. Disponible en: <http://www.undp.org/eo.handbook>.
- *UNEG good practice guidelines for follow up to evaluations*, UNEG, 2010. Disponible en: <http://www.uneval.org/papersandpubs/>.
- *Emerging good practice on managing for development results (MfDR) sourcebook*, 3^a edición, OECD-DAC, 2008. Disponible en: <http://www.mfdr.org/sourcebook/>.
- *A manager's guide to gender equality & human rights responsive evaluation*, UN Women, 2011. Disponible en: http://unifem.org/evaluation_manual/
- *Integrating human rights and gender equality in evaluation – towards UNEG guidance*, UNEG, 2011. Disponible en: http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=980
- *ILO policy guidelines for results-based evaluation: Principles, rationale, planning and managing for evaluations*, ILO, 2011 Disponible en: http://www.ilo.org/eval/WCMS_168289/lang--en/index.htm

Normas y Estándares para la Evaluación

- *Norms for evaluation in the UN system*, UNEG, 2005 (actualizado 2011) http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=21.
- *Standards for evaluation in the UN system*, UNEG, 2005. Disponible en: http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22

³¹ Enlaces a páginas web válidos a 22 de julio de 2012.

- *Quality standards for development evaluation*, OECD-DAC, 2010. Disponible en: <http://www.oecd-dac.org>
- *Guiding principles for evaluators*, American Evaluation Association, 2004. Disponible en: <http://www.eval.org/publications/guidingprinciples.asp>
- *Guidelines for the ethical conduct of evaluations*, Australasian Evaluation Society, 2006. Disponible en: <http://www.aes.asn.au>
- *CES guidelines for ethical conduct*, Canadian Evaluation Society. Disponible en: <http://www.evaluationcanada.ca/>
- Competencies for evaluators; professional designation, Canadian Evaluation Society. Disponible en: <http://www.evaluationcanada.ca/>

Desarrollo de las Capacidades de Evaluación – Países

1. Banco Mundial – *Evaluation Capacity Development Working Paper Series* (www.worldbank.org/ieg/ecd)

- Zimbabwe (Núm. 2: 1998)
- Indonesia (Núm. 3: 1998)
- Australia (Núm. 4: 1998; Núm. 11: 2004; Núm. 25: 2011)
- Colombia, China e Indonesia (Núm. 5: 1999)
- África Sub-Sahariana (Núm. 7: 2000)
- Uganda (Núm. 8: 2001; Núm. 10: 2003)
- Irlanda (Núm. 14: 2005)
- Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Uruguay (Núm. 16: 2006)
- Colombia (Núm. 17: 2007; Núm. 18: 2009; Núm. 19: 2009)
- México (Núm. 20: 2009)
- Sudáfrica (Núm. 21: 2009)
- España (Núm. 22: 2010)
- Canadá (Núm. 23: 2010)
- Reino Unido (Núm. 24: 2010)
- EE.UU. (Núm. 26: 2011)

2. Banco Mundial – Poverty Reduction and Economic Management Network, *PREM Notes. Special Series on the Nuts & Bolts of M&E Systems* <http://go.worldbank.org/CC5UP7ABN0>

- Australia (Núm. 8: marzo 2011)
- Canadá (Núm. 11: junio 2011)
- Chile (Núm. 13: agosto 2011)
- México (Núm. 14: octubre 2011)
- EE.UU. (Núm. 17: febrero 2012)

3. Conferencias Internacionales sobre Desarrollo de la Capacidad en SyE

- ‘Towards the Institutionalization of Monitoring and Evaluation Systems in Latin America and the Caribbean: Proceedings of a World Bank/Inter-American Development Bank Conference, Washington: 2005’
- ‘V Meeting of the Latin American and the Caribbean Monitoring and Evaluation (M&E) Network: Proceedings of a World Bank/Inter-American Development Bank Conference, Colombia: 2009’
- ‘Getting to results: Evaluation Capacity Building and Development, IDEAS Global Assembly 2009, Johannesburg: marzo 17-20, 2009’
- *Influencing Change. Building Evaluation Capacity to Strengthen Governance*, papers from the 2009 IDEAS Global Assembly, World Bank: 2011
- ‘International Conference on National Evaluation Capacities’, Proceeding of a UNDP conference held in partnership with the Moroccan National Observatory for Human Development, Casablanca: diciembre 15-17, 2009
- IDEAS Global Assembly 2011, ‘Evaluation in Turbulent Times: The Crises of Food, Fuel, and Finances’, Amman: abril 11-15, 2011
- ‘Second International Conference on National Evaluation Capacities’, Proceedings of A UNDP Conference held in partnership with the Public Service Commission of South Africa’, Johannesburg: septiembre 12-14, 2011.

Desarrollo de Capacidades de Evaluación – Lecciones Aprendidas en General

1. Banco Mundial - Evaluation Capacity Development Working Paper Series (www.worldbank.org/ieg/ecd)

- ‘Lessons from National Experience’, Núm. 1: 1998
- ‘Evaluation Capacity Development: A Diagnostic Guide and Action Framework’, Núm. 6: 1999
- ‘Guide to Conducting Reviews of Organizations Supplying M&E Training’, Núm. 9: 2003
- ‘Building Country Capacity for Monitoring and Evaluation in the Public Sector: Selected Lessons of International Experience’, Núm. 13: 2005
- ‘Institutionalization of Monitoring and Evaluation Systems to Improve Public Sector Management’, Núm. 15: 2006
- ‘Assessment of Ghanaian Organizations Involved in the Delivery of Monitoring and Evaluation Training’, Operations Evaluation Department: mayo 2001.

2. Banco Mundial – Poverty Reduction and Economic Management Network, *PREM Notes. Special Series on the Nuts & Bolts of M&E Systems* <http://go.worldbank.org/CC5UP7ABN0>

- ‘Conceptual Framework for Monitoring and Evaluation’ (Núm. 1: agosto 2010)
- ‘Defining the Type of M&E System: Clients, Intended Uses, and Actual Utilization’ (Núm. 2: septiembre 2010)
- ‘M&E Systems and the Budget’ (Núm. 3: octubre 2010)
- ‘Reconstructing Baseline Data for Impact Evaluation Results Measurement’ (Núm. 4: noviembre 2010)

- ‘Key Steps in Designing and Implementing a Monitoring and Evaluation Process for Individual Country Service Agencies’ (Núm. 5: diciembre 2010)
- ‘The Design and Implementation of a Menu of Evaluations’ (Núm. 6: enero 2011)
- ‘Use of Social accountability Tools and Information Technologies in Monitoring and Evaluation’ (Núm. 7: febrero 2011)
- ‘Combining Qualitative Methods for Program Monitoring and Evaluation: Why Are Mixed Method Designs Best?’ (Núm. 9: mayo 2011)
- ‘Defining & Using Indicators & Targets in Government M&E Systems’ (Núm. 12: julio 2011)
- ‘Five Advances Making it Easier to Work on Results in Development’ (Núm. 15: oct. 2011)
- ‘Conducting Diagnoses of M&E Systems and Capacities’ (Núm. 16: noviembre 2011)

Sociedad civil – Involucramiento de la ciudadanía

1. Banco Mundial - Serie de Documentos de Trabajo sobre Desarrollo de Capacidades de Evaluación (www.worldbank.org/ieg/ecd)

- ‘An Assessment of the Impact of Bangalore Citizen Report Cards on the Performance of Public Agencies’, Núm. 12: 2004

2. ‘Portal ODM’ – Portal web municipal de los ODM de Brasil (www.portalodm.com.br)

- Desarrollado por el Regional Observatory for Sustainability Indicators (ORBIS), bajo la coordinación del PNUD y el apoyo de UNICEF, DEVinfo, Ministerio de Planificación, Presupuesto y Gestión y el Servicio Social Industrial de Parana (para una descripción de desarrollo, ver ‘Good Practices Accelerate the Achievement of MD/MDGs’ del GNUM)

3. Botswana Vision Council (<http://www.vision2016.co.bw/>)

- *Vision 2016*, la declaración orientadora nacional de Botswana está supervisada por el *Vision Council*, formado por representantes de los sectores público y privado y organizaciones de la sociedad civil, incluyendo los medios de comunicación. Dinámico en las comunidades en la promoción de los siete pilares de la agenda nacional, el *Vision Council* elaboró en 2009 el primer informe nacional: *Botswana Performance Report. A Report on the Progress Being Achieved Against the Vision 2016 Goals*

Bibliotecas en Línea de Recursos sobre Evaluación

- My M&E www.mymande.org
- Online Evaluation Resource Library (OERL) www.oerl.sri.com
- WBI Capacity Development and Results www.worldbank.org/capacitydevelopment

Formación - Seminarios Online

1. Seminarios Web sobre “Desarrollo de la Capacidad Nacional en Sistemas de SyE para países”

Grabaciones y presentaciones de seminarios web realizados por los siguientes ponentes, y disponibles en [My M&E](#):

- S. Menon & F. O’Brien: ‘The role of the UN in fostering national ownership & capacities in evaluation’
- M. Quinn Patton: ‘Future trends in evaluation’ & M. Segone: ‘Moving from policies to results by developing national capacities for country-led monitoring & evaluation systems’
- C. Heider: ‘Evaluating policies & their results’ & C. Russon: ‘The role of policy analysis in over-coming the implementation challenge’
- B. Sanz & F. Etta: ‘Human Rights & gender in evaluation’
- L. Morra Imas, R. Picciotto & J. Quesnel: ‘The Professionalization of evaluation’
- O. Garcia & A. Bester: ‘Joint evaluation of the role & contribution of the UN system in South Africa. Lessons learned’
- M. Bamberger: ‘Institutionalizing impact evaluation. A key element in strengthening country-led monitoring & evaluation systems’
- H. Preskill & A. Kuzmin: ‘Exploring effective strategies for facilitating evaluation capacity development’
- M. Quinn Patton: ‘Utilization-focused evaluations’
- D. Fetterman: ‘Empowerment evaluation’

2. Seminarios Web sobre “Evaluaciones centradas en igualdad”

Grabaciones y presentaciones disponibles en [My M&E](#):

- C. Kirk & P. Hawkins: ‘Evaluation to accelerate progress towards equitable development’
- B. Sanz & F. Minelli: ‘Human rights & Gender equality in evaluations’
- M. Segone & M. Bamberger: ‘How to design, implement & use equity-focused evaluations’
- S. Kushner: ‘Case study & equity in evaluation’
- B. Williams & M. Reynolds: ‘Systems thinking for Equity-focused evaluations’
- P. Rogers & R. Hummelbrunner: ‘Program theories & LogFrames to evaluate pro-poor & equity programs’

3. Seminarios Web sobre “Prácticas emergentes sobre Evaluación para el Desarrollo”

Grabaciones y presentaciones disponibles en [My M&E](#):

- Z. Ofir & S. Kumar: ‘Using a Developing Country Lens in Evaluation’
- F. Carden: ‘Emerging Practices in Evaluating Policy Influence’
- J. Raynor: ‘Evaluating Networks & Partnerships’
- C. Lusthaus & K. Rojas: ‘Evaluating Organizational Performance’
- S. Rochlin: ‘Evaluating Innovation’
- A. Bradstock: ‘Evaluating Sustainable Development’

SOBRE LOS SEMINARIOS WEB: Los seminarios web son gratuitos y accesibles a todas las personas interesadas. Se pueden atender virtualmente desde su computadora personal o del trabajo y desde cualquier lugar del mundo.

El programa e instrucciones detalladas sobre como conectarse están disponibles en [My M&E](#).

Formación - Formal

1. IPDET (Programa Internacional para la Formación en Evaluación para el Desarrollo)

IPDET, co-financiado por el Banco Mundial y Carleton University, ofrece anualmente en junio cursos en Ottawa, Canadá. Las opciones incluyen un curso troncal de dos semanas, para aprender los fundamentos de la evaluación para el desarrollo, seguido de dos semanas de talleres opcionales que abarcan alrededor de 25 áreas temáticas. En su duodécimo año, el curso está dirigido a profesionales del desarrollo que vayan a realizar o gestionar evaluaciones para el desarrollo. Los egresados son ya alrededor de 3.000 profesionales de más de 120 países.

(www.ipdet.org)

2. CLEAR (Centros Regionales para el Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados)

Existen cinco centros CLEAR – Ver www.theclearinitiative.org

- África anglófona - University of Witwatersrand en Sudáfrica
- África francófona - Centre Africain d’Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) en Senegal
- Sur de Asia - Jameel Poverty Action Lab en el Institute for Financial Management and Research en India
- América Latina hispanohablante - Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) en México
- China - Asia Pacific Finance and Development Centre (AFDC) en Shanghai

La misión de estos centros es ofrecer servicios regionales en función de la demanda, para dar apoyo a agencias gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, instituciones para el desarrollo y donantes, entre otros interesados. Los servicios incluyen: (i) formación; (ii) servicios de asesoría y (iii) fortalecimiento de la capacidad de evaluación.

Asociaciones Profesionales – Redes de Evaluación

- IDEAS (International Development Evaluation Association) www.ideas-int.org
- Organización internacional para la Cooperación en Evaluación www.ioce.net
- AEA (Asociación Americana de Evaluación) www.eval.org

- AfrEA (Asociación Africana de Evaluación) www.afrea.org/
- Asociación de Sri Lanka de Evaluación <http://www.sleva.lk/>
- Asociación Israelí de Evaluación de Programas www.iape.org.il
- Asociación Italiana de Evaluación www.valutazioneitaliana.it/new/
- Asociación Sudafricana de Monitoreo y Evaluación www.samea.org.za
- Asociación Ugandesa de Evaluación www.ueas.org
- Red Brasileña de Monitoreo y Evaluación <http://redebrasileirademea.ning.com/>
- Red de Evaluación de América Latina y el Caribe <http://noticiasrelac.ning.com/>
- Red Internacional de Evaluación de Programas (Rusia y nuevos estados independientes) www.eval-net.org
- Red Nigeriana de Monitoreo y Evaluación www.pnud.ne
- Sociedad Alemana de Estándares de Evaluación www.degeval.de
- Sociedad Canadiense de Evaluación (CES) www.evaluationcanada.ca
- Sociedad Danesa de Evaluación www.danskevalueringsselskab.dk
- Sociedad de Australasia de Evaluación (AES) www.aes.asn.au
- Sociedad de los Países Bajos de Evaluación www.videnet.nl
- Sociedad del Reino Unido de Evaluación www.evaluation.org.uk
- Sociedad Española de Evaluación www.sociedadevaluacion.org
- Sociedad Europea de Evaluación (EES) www.europeanevaluation.org
- Sociedad Finlandesa de Evaluación www.finnishevaluationsociety.net
- Sociedad Francesa de Evaluación www.sfe-asso.fr/
- Sociedad Japonesa de Evaluación <http://evaluationjp.org/english/index.html>
- Sociedad Malaya de Evaluación www.mes.org.my
- Sociedad Polaca de Evaluación www.pte.org.pl
- Sociedad Sueca de Evaluación www.svuf.nu
- Sociedad Suiza de Evaluación www.seval.ch.