

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas

Hacia un sistema de las Naciones Unidas más dedicado al servicio de los pueblos del mundo, que venza las debilidades y capitalice las fortalezas desde una fuerte base de evidencia

29 de abril de 2005

Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas

Preámbulo

El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), en su calidad de grupo de evaluadores/as profesionales, emprendió la tarea de definir normas y estándares para contribuir a la profesionalización de la función de evaluación y proveer orientación a las oficinas de evaluación en la elaboración de sus políticas de evaluación u otros aspectos de sus operaciones. Esta iniciativa se acometió, en parte, como respuesta a la Resolución A/RES/59/250¹ de la Asamblea General de diciembre de 2004, que exhortaba a UNEG a profundizar la cooperación en materia de evaluación entre todas las organizaciones del sistema, especialmente en lo que se refiere a la armonización y simplificación de las metodologías, normas, estándares y ciclos de evaluación.

Estos estándares que complementan las Normas de Evaluación para el sistema de Naciones Unidas (NU), se derivan de prácticas idóneas de los miembros de UNEG². Los estándares han sido diseñados para guiar el establecimiento del marco institucional, la gestión de la función de evaluación y la realización y el uso de evaluaciones. Representan, asimismo, un referente para las competencias de los profesionales y la ética de trabajo en materia de evaluación, y la intención es que sean aplicados dentro de cada organización según resulte apropiado. UNEG actualizará, ampliará y expandirá periódicamente la cobertura de estos estándares, al servicio de las organizaciones del sistema de las NU³.

¹ Documento A/C.2/59/L.63 del 17 de diciembre de 2004, párrafo 69.

² Adicionalmente a las políticas y lineamientos de evaluación existentes en las distintas organizaciones del sistema de las NU, los estándares se derivan también de las siguientes fuentes: los principios de evaluación del Comité de Asistencia al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE/CAD); los estándares nacionales de los países de la OCDE; las políticas de evaluación de las instituciones financieras internacionales; las políticas de evaluación de la Unión Europea; los estándares de las asociaciones de evaluación; la Guía de Evaluación desarrollada por The Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP, por sus siglas en Inglés) para la asistencia humanitaria.

³ El término organismos u organizaciones de las NU, en adelante se usará para denominar a todas las organizaciones, fondos y programas, así como agencias especializadas, que forman parte del Sistema de las NU.

Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas

1. Marco institucional y gestión de la función de evaluación

Marco institucional

Estándar 1.1: Las organizaciones de las NU deben contar con un marco institucional adecuado para la gestión efectiva de su función de evaluación.

1. Un marco institucional integral para la gestión de la función de evaluación y la realización de evaluaciones, es crucial para garantizar un proceso de evaluación efectivo.
2. Dicho marco institucional debe responder a los siguientes requerimientos:
 - Proveer conocimiento y apoyo gerencial e institucional de alto nivel para el rol clave de la función de evaluación cual es, contribuir a la efectividad de la organización.
 - Garantizar que la evaluación forme parte de las funciones de gobierno y gerencia de la organización. La evaluación realiza una contribución esencial a la gestión por resultados.
 - Promover una cultura que valore la evaluación como una base para el aprendizaje.
 - Facilitar un proceso de evaluación independiente e imparcial, garantizando que la función de evaluación se realice de manera independiente de otras funciones gerenciales. El jefe/a de la unidad de evaluación deberá reportar directamente al órgano de gobierno de la organización o al jefe/a de ésta.
 - Garantizar recursos financieros y humanos adecuados para la evaluación, que permitan una prestación de servicios eficiente y efectiva y el fortalecimiento de la capacidad de evaluación, por parte de una función de evaluación competente.
 - Incentivar las asociaciones y la cooperación en evaluación entre las organizaciones del sistema de las NU así como con otras instituciones relevantes.

Estándar 1.2: Las organizaciones de las NU deben elaborar una política de evaluación y actualizarla regularmente, teniendo en consideración las Normas y los Estándares de Evaluación del sistema de las NU.

Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas

3. La política de evaluación debe ser aprobada por los órganos de gobierno de las organizaciones y/o el jefe/a de éstas y debe ser coherente con las Normas de Evaluación de UNEG que sean aplicables, así como con los objetivos y estrategias corporativos. La política de evaluación debe incluir:

- una explicación clara del concepto y el rol de la evaluación al interior de la organización;
- una definición clara de los roles y responsabilidades de los profesionales directamente vinculados a la función de evaluación, de la alta gerencia y de los gerentes de programas;
- un énfasis en la necesidad de que los lineamientos de evaluación de la organización, sean adoptados;
- una explicación de la forma en que se priorizan y planifican las evaluaciones;
- una descripción de la forma en que se organizan, gestionan y presupuestan las evaluaciones;
- un énfasis en los requerimientos para el seguimiento de las evaluaciones;
- un enunciado claro en materia de divulgación y difusión.

Estándar 1.3: Las organizaciones de las NU deben asegurar que los planes de evaluación de actividades de evaluación sean presentados a sus órganos de gobierno y/o a los jefe/as de organizaciones para su revisión y/o aprobación.

4. Los órganos de gobierno y/o el jefe/a de la organización deben recibir no solamente el plan de evaluación sino también un informe de avance acerca de la ejecución tanto del plan de evaluación como de las recomendaciones que emanan de las evaluaciones.

Estándar 1.4: Las organizaciones de las NU deben garantizar la existencia de mecanismos apropiados para el seguimiento de las evaluaciones; y formular una política explícita en materia de divulgación.

5. Deben existir mecanismos apropiados para el seguimiento de las evaluaciones al interior de la organización, de tal suerte que garanticen que las recomendaciones de las evaluaciones sean debidamente utilizadas y oportunamente implementadas, y que sus hallazgos sean vinculados a actividades futuras.

6. Una política de divulgación debe garantizar la difusión transparente de los resultados de las evaluaciones, lo cual incluye poner los informes a disposición general de los órganos de gobierno y del público, salvo en aquellos casos en que se requiera protección y confidencialidad razonables para algunas de las partes interesadas.

Gestión de la función de evaluación

Estándar 1.5: El jefe/a de evaluación ejerce un rol de liderazgo en garantizar que la función de evaluación se encuentre plenamente operativa y que el trabajo en materia de evaluación, se lleve a cabo de acuerdo con los más altos estándares profesionales.

7. Dentro del marco institucional global, la gestión de la función de evaluación, encomendada al jefe/a de evaluación, debe garantizar que:

- una política de evaluación sea elaborada y actualizada regularmente;
- el presupuesto para evaluaciones sea administrado de manera eficiente;
- un plan de actividades, en materia de evaluación, sea elaborado una vez al año o cada dos años como parte del ciclo de planificación y presupuestación de la organización. Dicho plan priorizará aquellas áreas donde haya mayor requerimiento de una evaluación, y especificará los recursos adecuados para la planificación, realización y seguimiento de evaluaciones;
- metodologías de evaluación adecuadas sean adoptadas, desarrolladas y actualizadas en forma frecuente;
- las evaluaciones sean llevadas a cabo de acuerdo a estándares de calidad definidos y de una manera oportuna, para que sirvan como una herramienta valiosa para las partes interesadas y para los usuarios previstos;
- los informes a la alta dirección sean oportunos y relevantes a sus necesidades, impulsando con ello un proceso informado de toma de decisiones de gestión y de política institucional;
- informes periódicos de avance sobre la ejecución del plan de evaluación y/o la implementación de las recomendaciones que emanan de las evaluaciones ya realizadas, sean compilados y presentados a los órganos de gobierno y/o jefe/as de las organizaciones;
- las lecciones extraídas de las evaluaciones sean destiladas y difundidas según se juzgue conveniente.

Estándar 1.6: El jefe/a de evaluación es responsable de asegurar la elaboración de lineamientos de evaluación.

8. Se elaborarán lineamientos de evaluación, que incluyan lo siguiente:

- metodologías de evaluación que reflejen los más altos estándares profesionales;

Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas

- procesos de evaluación que aseguren que las evaluaciones se lleven a cabo de una manera objetiva, imparcial, abierta y participativa, con base en evidencia verificada empíricamente que sea válida y confiable, y en que los resultados se pongan a disposición;
- consideraciones éticas, asegurando que las evaluaciones se lleven a cabo con el respeto y la consideración debidos a quienes se está evaluando.

Estándar 1.7: El jefe/a de evaluación debe cerciorarse de que la función de evaluación sea dinámica, adaptándose a los nuevos desarrollos y a las necesidades cambiantes tanto dentro como fuera de la organización.

9. En particular, la gestión de la función de evaluación debe incluir:
- generar conciencia y/o construir capacidad en evaluación;
 - facilitar y gestionar redes de evaluación;
 - diseñar e implementar metodologías y sistemas de evaluación;
 - garantizar el mantenimiento de una memoria institucional de las evaluaciones, mediante mecanismos que sean amigables con el usuario;
 - promover la compilación de lecciones de una manera sistemática.

2. Competencias y ética

1. Todas las personas involucradas en el diseño, la realización y la gestión de actividades de evaluación deben aspirar a realizar un trabajo de alta calidad, que se rija por estándares profesionales y principios éticos y morales.

Competencias

Estándar 2.1: Las personas involucradas en el diseño, la realización y la gestión de actividades de evaluación deben poseer competencias medulares en materia de evaluación.

2. Las competencias en materia de evaluación se refieren a las calificaciones, destrezas, experiencia y atributos requeridos de quienes trabajan en la función de evaluación para desempeñar sus funciones de la manera estipulada y para garantizar la credibilidad del proceso.

Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas

3. Las competencias se requieren para todas las personas que participan en el diseño, realización y gestión de actividades en materia de evaluación, la supervisión de evaluadores/as, la realización de actividades de capacitación y de desarrollo de capacidades y en el diseño e implementación de metodologías y sistemas de evaluación.
4. Algunas destrezas son especialmente útiles para aquellas personas que realizan evaluaciones asumiendo el rol de “evaluadores/as”, mientras que otras son necesarias para las personas que son responsables de coordinar evaluaciones, asumiendo el rol de “gerentes de la evaluación”. El término “evaluadores/as” que se utiliza de aquí en adelante, engloba ambos roles.
5. Los evaluadores/as deben comunicar a los clientes cualquier conflicto de interés antes de emprender un proyecto de evaluación, así como en cualquier momento en que dicho conflicto ocurriera. Esto incluye conflictos de interés ya sea del evaluador/a o de la parte interesada.
6. Los evaluadores/as deben demostrar, con precisión, su nivel de destrezas y conocimiento. Del mismo modo, los evaluadores/as deben ejercer dentro de los límites de su formación y competencia profesionales, y declinar la realización de evaluaciones que recaigan, de manera significativa, fuera de dichos límites.

Estándar 2.2: Los evaluadores/as deben poseer educación, calificaciones y capacitación relevantes, en materia de evaluación.

7. Los evaluadores/as deben poseer, de preferencia, un grado universitario avanzado o estudios equivalentes en ciencias sociales u otras disciplinas pertinentes, con capacitación especializada en áreas tales como evaluación, gestión de proyectos, estadísticas sociales, investigación y análisis estadístico avanzado.
8. Los evaluadores/as deben esforzarse permanentemente por mantener y mejorar sus competencias, a fin de ofrecer el más alto nivel posible de desempeño en sus evaluaciones. Este desarrollo profesional permanente podría incluir, seminarios y talleres formales, auto-estudio, evaluaciones de sus propias prácticas y trabajo con otros evaluadores/as a fin de aprender de sus destrezas y experticia.

Estándar 2.3: Los evaluadores/as deben contar con experiencia de trabajo profesional relevante en materia de evaluación.

9. Los evaluadores/as deben poseer además experiencia profesional en:
 - diseño y gestión de procesos de evaluación, incluyendo aquellos que involucren a múltiples actores;
 - diseño y conducción de encuestas;
 - investigación científica social;

Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas

- planificación, seguimiento y gestión de proyectos, programas y/o políticas.

Estándar 2.4: Los evaluadores/as deben tener conocimiento técnico específico de, y estar familiarizados con, la metodología o enfoque que se requerirá para la evaluación específica a ser ejecutada, así como ciertas destrezas gerenciales y personales.

10. Especialmente útil será poseer experiencia especializada y/o conocimiento técnico-metodológico, incluyendo algunas destrezas específicas de recolección y análisis de datos, en las siguientes áreas:

- comprensión de enfoques de programación basados en los derechos humanos;
- comprensión de las consideraciones de género;
- comprensión de los principios de la gestión basada en resultados (GBR);
- análisis centrado en el modelo lógico/ marco lógico;
- evaluación en tiempo real, centrada en el uso, conjunta, sumativa y formativa;
- recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos;
- procedimientos de evaluación rápida;
- enfoques participativos.

11. El evaluador/a, cuyas responsabilidades incluyan la coordinación o supervisión de evaluaciones, requiere destrezas gerenciales específicas:

- gestión del proceso de evaluación;
- planificación, establecimiento de estándares y seguimiento o monitoreo;
- gestión de recursos humanos y financieros;
- liderazgo de equipos de trabajo;
- pensamiento estratégico y global;
- previsión y resolución de problemas.

12. El evaluador/a requiere, asimismo, ciertas destrezas personales que resultan especialmente valiosas para la evaluación:

- trabajo en equipo y cooperación;
- capacidad para congrega a actores diversos;
- comunicación;
- fuerte capacidad de redacción;
- capacidad de análisis;
- destrezas de negociación;
- conocimiento de idiomas, adaptado a la región donde tendrá lugar la evaluación.

Consideraciones éticas

Estándar 2.5: Los evaluadores/as deben ser sensibles a las creencias, usos y costumbres y conducirse con integridad y honestidad en sus relaciones con todas las partes interesadas.

13. En línea con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las NU y otras convenciones de derechos humanos, los evaluadores/as deben operar en concordancia con valores internacionales.

14. Los evaluadores/as deben ser conscientes de las diferencias en términos de cultura, costumbres locales, creencias y prácticas religiosas, interacción personal y roles de género, discapacidad, edad y etnicidad, y deben estar atentos a las potenciales implicaciones de dichas diferencias al planificar, llevar a cabo e informar sobre las evaluaciones.

15. Los evaluadores/as tienen que garantizar la honestidad e integridad de todo el proceso de evaluación. Los evaluadores tienen asimismo la responsabilidad primordial de garantizar que las actividades de evaluación sean independientes, imparciales y exactas.

Estándar 2.6: Los evaluadores/as deben cerciorarse de que sus relaciones con las personas se caractericen por el respeto.

16. Los evaluadores/as deben evitar ofender la dignidad y el amor propio de las personas con las que entran en contacto en el curso de la evaluación.

17. Conscientes de que la evaluación a menudo podría afectar negativamente los intereses de algunas partes interesadas, los evaluadores/as deben llevar a cabo la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de la misma de una manera claramente respetuosa de la dignidad y del amor propio de las partes interesadas.

Estándar 2.7: Los evaluadores/as deben proteger el anonimato y la confidencialidad de informantes particulares.

18. Los evaluadores/as deben anunciarse con la máxima anticipación, minimizar las exigencias sobre el tiempo de las personas y respetar el derecho a la privacidad.

19. Los evaluadores/as deben respetar el derecho de las personas a proporcionar información de manera confidencial, y deben garantizar que para aquellas informaciones de carácter sensible, no se rastreen las fuentes. Deben informar, asimismo, a los participantes acerca del alcance y los límites de la confidencialidad.

Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas

20. Los evaluadores/as no deben evaluar a las personas y deben mantener un equilibrio entre la evaluación de las funciones de gestión y este principio general.

21. Los evaluadores/as tienen la responsabilidad de mencionar aspectos y hallazgos que pueden no estar directamente vinculados a los términos de referencia. Deben consultar con otras entidades de supervisión competentes en caso de que surgiera alguna duda acerca de la conveniencia de informar sobre dichos aspectos – por ejemplo, evidencia de infracción – y sobre la forma de cómo hacerlo.

Estándar 2.8: Los evaluadores/as son responsables de su desempeño y de su(s) producto(s).

22. Los evaluadores/as son responsables de la presentación escrita y/u oral clara, precisa y justa de las limitaciones, hallazgos y recomendaciones del estudio.

23. Los evaluadores/as deben ser responsables de culminar la evaluación dentro de un plazo razonablemente programado, dejando constancia de cualesquier demoras imprevistas que se produjeran como consecuencia de factores fuera del control del evaluador/a.

3. Realización de evaluaciones

Diseño

Estándar 3.1: La evaluación debe ser diseñada de manera tal que garantice información oportuna, válida, confiable y relevante sobre la intervención que está siendo evaluada.

1. La realización de las evaluaciones se rige por la planificación cíclica a varios niveles, la cual se compone de distintas etapas: planificación, diseño, ejecución y seguimiento ex post.

Estándar 3.2: Los términos de referencia deben precisar el propósito y describir el proceso y el producto de la evaluación.

2. El diseño de una evaluación debe describirse de la manera más precisa posible en los términos de referencia, que deben incluir los siguientes elementos:

- contexto de la evaluación;
- propósito de la evaluación;
- alcance (descripción de lo que cubre y no cubre la evaluación);
- criterios de evaluación (entre otras cosas, relevancia, eficiencia, efectividad, impacto, sostenibilidad);
- preguntas clave de la evaluación;
- metodología – enfoque para la recolección y el análisis de datos y para la participación de las partes interesadas;
- plan de trabajo, organigrama y presupuesto;
- productos e informes;
- uso de los resultados de la evaluación, lo cual incluye responsabilidades en relación con dicho uso.

Estándar 3.3: El propósito y el contexto de la evaluación deben ser claramente descritos, proporcionando una justificación específica del por qué se emprenderá la evaluación en una fecha determinada.

3. El propósito de la evaluación debe ser definido de una manera clara y precisa, teniendo presentes las principales necesidades de información de los usuarios previstos de la evaluación. El propósito refiere a por qué se está efectuando la evaluación, qué la desencadenó y de qué manera será utilizada. El propósito refiere también a la oportunidad de la evaluación en diferentes coyunturas del ciclo de gestión. Esto añade a la claridad de la evaluación y debe ofrecer una orientación general, la cual se desarrollará luego en los objetivos específicos y en el alcance de la evaluación.

Estándar 3.4: La intervención que será evaluada debe ser claramente descrita.

4. La intervención que será evaluada, debe ser descrita en términos de lo que aspira a alcanzar, la forma en que los diseñadores pensaron que se abordaría el problema que habían identificado, las modalidades de ejecución, así como cualesquier cambios, intencionales o no, en la ejecución.

5. Otros elementos incluyen la importancia o los parámetros de la intervención que será evaluada; entre otras cosas, el costo y el peso relativo de la misma en relación con, por ejemplo, las actividades generales de la organización. Como mínimo indispensable, la descripción debe incluir el número de participantes o personas cubiertas por la intervención.

Estándar 3.5: Los objetivos específicos de la evaluación deben ser realistas y alcanzables, a la luz de la información que puede ser recolectada en el contexto de la intervención. El alcance de la evaluación debe ser también claramente definido.

6. Los objetivos específicos deben desprenderse del propósito de la evaluación. Deben ser claros y gozar del consenso de todas las partes involucradas.

7. El alcance determina los límites de la evaluación, adaptando los objetivos específicos y criterios de evaluación a la situación dada. Debe consignar, asimismo y de manera explícita, la cobertura de la evaluación (el plazo, la fase en ejecución, el área geográfica y las dimensiones de la participación de las partes interesadas que está siendo examinada). Los límites de la evaluación también deben ser reconocidos en el alcance.

8. Las evaluaciones también pueden ser orientadas por preguntas de evaluación. Éstas añaden mayor detalle a los objetivos específicos y contribuyen a definir el alcance.

9. Los objetivos específicos y el alcance de la evaluación constituyen referentes críticos para determinar la metodología de evaluación y los recursos requeridos.

Estándar 3.6: El diseño de la evaluación debe detallar claramente los criterios a partir de los cuales se evaluará la intervención.

10. Los criterios de evaluación más comúnmente aplicados son los siguientes: relevancia, eficiencia, efectividad, impacto, valor por dinero, satisfacción del cliente y sostenibilidad. Los criterios para respuestas humanitarias deben incluir asimismo: cobertura, coordinación, coherencia, conectividad y protección. No todos los criterios son aplicables a todas las evaluaciones.

Estándar 3.7: Las metodologías de evaluación deben ser lo suficientemente rigurosas como para evaluar la intervención y garantizar una evaluación exhaustiva, justa y libre de sesgos.

11. Las metodologías de evaluación que se utilicen para la recolección y el análisis de datos y para la participación de las partes interesadas, deben ser correspondientes con la intervención que será evaluada, garantizando que la información recolectada sea válida, confiable y suficiente para cumplir con los objetivos específicos, y que la evaluación sea exhaustiva, justa y libre de sesgos.

12. Los métodos de evaluación dependen de la información que se busque y del tipo de datos que se esté analizando. Los datos deben provenir de una variedad de fuentes a fin de garantizar la exactitud, validez y confiabilidad de los mismos, y que todas las personas afectadas y/o partes interesadas sean tomadas en cuenta. La metodología debe incidir explícitamente en los aspectos de género y de grupos subrepresentados.

13. Deben reconocerse también, las limitaciones de los métodos de evaluación que fueron seleccionados.

Estándar 3.8: Una evaluación debe medir, en lo posible, el costo-efectividad.

14. Recurriendo a una gama de enfoques para el análisis de los costos, desde el elaborado análisis de costo-efectividad y de costo-beneficio, pasando por el análisis de costo-eficiencia, hasta la comparación rápida de costos, una evaluación debe intentar responder, en la medida de lo posible, las siguientes preguntas generales:

- ¿Cómo se comparan los costos reales con otros costos referenciales similares?
- ¿Cuál es la forma más económica o eficiente de obtener los resultados esperados?
- ¿Cuáles son las implicaciones de aumentar o reducir el impacto en términos de costos?
- ¿Cuáles son los costos de replicar la intervención que está siendo evaluada, en un entorno diferente?
- ¿Merece la pena la evaluación de esta intervención en particular? ¿Los beneficios económicos son mayores que los costos?
- ¿De qué forma afectan los costos la sostenibilidad de los resultados?

15. El análisis de costos en la evaluación se basa en información financiera, pero puede entrañar asimismo calcular “costos económicos” tales como: recursos humanos, trabajo en especies, costos-oportunidad, etc.

16. El alcance del análisis de costos – es decir, si se hace una comparación de los costos en relación con los impactos, los efectos o los productos - dependerá del propósito de la evaluación y de las preguntas de evaluación planteadas. El análisis de

Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas

costos debe ser explícito en cuanto a las diferentes perspectivas a partir de las cuales se analizan los costos (donantes, una sola organización, interesados primarios) y las limitaciones – complejidad de la intervención (objetivos programáticos múltiples, socios, sistemas financieros), disponibilidad de datos, así como el tiempo y los recursos invertidos.

17. El análisis de costos no siempre es factible. Cuando la evaluación no haya incluido un análisis de costos, deberá proporcionarse alguna explicación de las razones de dicha exclusión en la sección sobre los objetivos específicos o en la metodología.

18. Se espera que los evaluadores/as identifiquen aquellas áreas en las que el uso de los recursos es obviamente ineficiente.

Estándar 3.9: El diseño de la evaluación debe incluir, donde sea relevante, consideraciones sobre hasta qué punto el compromiso del sistema de las NU con el enfoque basado en los derechos humanos ha sido incorporado en el diseño de la intervención que será evaluada.

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

20. El diseño de la evaluación podría incluir además, algún proceso de revisión ética del diseño original de la intervención que será evaluada., que incluya lo siguiente:

- un balance de costos y beneficios para los participantes, incluyendo el potencial impacto negativo;
- las consideraciones éticas que subyacen a quién se incluye o excluye de la evaluación y cómo se lleva a cabo este proceso;
- el manejo de la privacidad y la confidencialidad;
- las prácticas para obtener acuerdos informados;
- la retroalimentación a los participantes;
- los mecanismos para determinar y monitorear la conducta y la práctica de los evaluadores/as y recolectores/as de datos.

Proceso

Estándar 3.10: La relación entre el evaluador/a y la institución o instituciones que comisionan la evaluación tiene que caracterizarse, desde el principio, por el respeto mutuo y la confianza.

21. Las responsabilidades de las partes que convienen en realizar una evaluación (especificando qué, cómo, por quién y cuándo deberá realizarse qué) deben establecerse en un convenio escrito con la finalidad de obligar a las partes contratantes a cumplir con todas las condiciones acordadas o, en caso contrario, renegociar el acuerdo. Deberán establecerse convenios - por ejemplo, términos de referencia - al menos en las siguientes áreas: financiación, marco cronológico, personas involucradas, informes a ser producidos o publicados, contenido, metodología, y procedimientos. Un convenio de esta naturaleza reduce la probabilidad de que surjan malentendidos entre las partes contratantes y facilita la resolución de los mismos en caso de que llegaran a surgir. Presentar un informe inicial al comienzo de la evaluación, es una manera provechosa de formalizar dicho convenio y de garantizar una interpretación adecuada de los términos de referencia.

22. Los evaluadores/as deben consultar con la institución o instituciones que comisionan la evaluación acerca de decisiones contractuales tales como: confidencialidad, privacidad, comunicación y propiedad de los hallazgos e informes.

Estándar 3.11: Las partes interesadas deben ser consultadas en las etapas de planificación, diseño, realización y seguimiento de las evaluaciones.

23. Es necesario identificar a las partes interesadas y consultar con ellas (temas clave, metodología, plazos, responsabilidades), al planificar la evaluación así como mantenerlas informadas a todo lo largo del proceso de evaluación. El enfoque de evaluación debe considerar oportunidades de aprendizaje y participación (por ejemplo, talleres, grupos de aprendizaje, reuniones para informar sobre procesos concluidos o “debriefings”, participación en visitas de campo), a fin de asegurar que actores clave sean integrados plenamente al proceso de aprendizaje que implica la evaluación.

24. Ahí donde sea factible, puede crearse un grupo medular de aprendizaje o coordinación, integrado por representantes de las diversas partes interesadas en la evaluación. El rol del mencionado grupo consiste en actuar como caja de resonancia así como facilitar y revisar el trabajo de evaluación. Dicho grupo puede asumir, asimismo, la tarea de facilitar la difusión y aplicación de los resultados y otras actividades de seguimiento.

Estándar 3.12: Una revisión de pares o un grupo referencial integrado por expertos externos, puede ser especialmente valioso.

25. Dependiendo del alcance y de la complejidad de la evaluación, puede ser útil establecer una revisión de pares o un grupo referencial integrado por expertos en los tópicos técnicos cubiertos por la evaluación. Dicho grupo daría una orientación sustantiva al proceso de evaluación (por ejemplo, aportando insumos respecto de los términos de referencia y ejerciendo control de calidad sobre el borrador del informe).

Selección del equipo

Estándar 3.13: Las evaluaciones deben ser llevadas a cabo por equipos de evaluación altamente calificados.

26. El número de evaluadores/as de un equipo dependerá del tamaño de la evaluación. Las evaluaciones que incluyan facetas múltiples, tienen que ser realizadas por equipos multidisciplinarios.

27. Los evaluadores/as deben ser seleccionados sobre la base de sus competencias y por medio de un proceso transparente.

28. Los evaluadores/as seleccionados deben introducir distintos tipos de experticia y experiencia en el equipo. De ser posible, al menos un miembro del equipo debe contar con experiencia en el sector o en las áreas técnicas que aborda la evaluación, o debe tener un sólido conocimiento de la intervención que será evaluada. De preferencia, al menos un miembro adicional debe ser especialista en evaluación y tener experiencia en el uso de las metodologías de evaluación específicas que se emplearán en esta evaluación. El equipo de evaluación debe poseer, asimismo, un amplio conocimiento y comprensión de los principales temas y problemas de desarrollo económico y social en el país o países donde se desarrolla la evaluación o en países similares de la región. Es posible que se requieran, asimismo, antecedentes o familiaridad con situaciones de emergencia, tanto para la realización del ejercicio en sí como para entender el contexto particular de la evaluación.

Estándar 3.14: La composición de los equipos de evaluación debe ser balanceada en términos de género, geográficamente diversa e incluir profesionales de los países o regiones concernidos.

29. Empresas o individuos profesionales calificados, competentes y experimentados de los países concernidos deben participar en la realización de las evaluaciones cada vez que sea posible, a fin de garantizar, entre otras cosas, que el conocimiento y la información a nivel nacional y/o local sean debidamente tomados en cuenta en las evaluaciones y para contribuir a la construcción de capacidad en evaluación en los países en desarrollo. La realización de las evaluaciones también puede ser tercerizada a organizaciones nacionales del sector privado y la sociedad civil. Del mismo modo, deben incentivarse las evaluaciones conjuntas con los gobiernos y otras partes interesadas.

30. Los miembros del equipo de evaluación deben familiarizarse también con los valores y características culturales y sociales de los receptores y beneficiarios previstos. De este modo, estarán mejor preparados para entender y respetar las costumbres, creencias y prácticas locales a todo lo largo del trabajo de evaluación.

Ejecución

Estándar 3.15: Las evaluaciones deben llevarse a cabo de una manera profesional y ética.

31. Las evaluaciones deben llevarse a cabo de una manera participativa y ética, y debe darse el respeto y la consideración debidos al bienestar de las partes interesadas (derechos humanos, dignidad y justicia). Las evaluaciones deben ser sensibles a los aspectos culturales y de género y respetar los aspectos de confidencialidad, protección de la fuente y dignidad de los entrevistados.

32. Los procedimientos de evaluación deben llevarse a cabo de manera realista, diplomática, consciente de los costos y costo-efectiva.

33. Las evaluaciones deben ser precisas, estar sólidamente documentadas y emplear métodos transparentes que generen información válida y confiable. Los miembros del equipo de evaluación deben tener la posibilidad de disociarse de opiniones y recomendaciones particulares. En el informe se dejará constancia de cualesquier diferencias de opinión que no hubieran sido resueltas al interior del equipo.

34. Las evaluaciones deben llevarse a cabo de una manera integral y balanceada, de manera tal que las diferentes perspectivas sean consideradas y analizadas. Los hallazgos clave deben ser sustentados por medio de la triangulación. Cualquier conflicto de interés debe ser abordado de una manera abierta y honesta, de modo tal que no socave el resultado de la evaluación.

35. Los evaluadores/as deben discutir, de una manera apropiada para el contexto, aquellos valores, supuestos, teorías, métodos, resultados y análisis que pudieran afectar significativamente la interpretación de los hallazgos de la evaluación. Esto se aplica a todos los aspectos de la evaluación, desde su concepción inicial hasta el uso eventual de los hallazgos.

36. Los derechos y el bienestar de las personas no deben verse afectados negativamente durante la planificación y ejecución de una evaluación. Esto tiene que ser comunicado a todas las personas que participan en una evaluación, y sus consecuencias previsibles para la evaluación deben ser discutidas.

Informes

Estándar 3.16: El informe final de evaluación debe contar con una estructura lógica, contener hallazgos basados en evidencia, conclusiones, lecciones y recomendaciones y estar libre de información irrelevante para el análisis general. El informe debe ser presentado en un formato que permita que la información sea comprensible y accesible.

37. El lector o lectora del informe de evaluación debe poder entender:

- el propósito de la evaluación;
- qué, exactamente, se evaluó;
- cómo se diseñó y llevó a cabo la evaluación;
- qué evidencias se encontró;
- qué conclusiones se extrajeron;
- qué recomendaciones se hicieron;
- qué lecciones se derivaron.

38. Si los evaluadores/as identificaran fraude, malos manejos, abuso de poder y violaciones de derechos deberán derivar el asunto, confidencialmente, a las autoridades competentes de las NU para la investigación de estos hechos. Las evaluaciones no deben sustituir, o ser usadas para, la toma de decisiones respecto de asuntos individuales relacionados con los recursos humanos.

39. Los evaluadores/as deben permitir a todos los actores pertinentes, acceso a información procedente de la evaluación que sea apropiada, y, de ser posible, deben difundir activamente dicha información entre las partes interesadas. Las comunicaciones a una parte interesada deben incluir, siempre, los resultados importantes que pudieran afectar sus intereses. En todos los casos, los evaluadores/as deben esforzarse por presentar los resultados con la mayor claridad y sencillez posible, de manera tal que los clientes y otras partes interesadas puedan entender fácilmente el proceso y los resultados de la evaluación.

Seguimiento

Estándar 3.17: La evaluación requiere de una respuesta explícita por parte de las autoridades de gobierno y gerencia afectadas por sus recomendaciones.

40. Al igual que en el caso de las Normas, dicha respuesta puede adoptar la forma de una respuesta de gerencia, un plan de acción y/o un acuerdo especificando claramente las responsabilidades y rendiciones de cuentas.

41. Debe hacerse un seguimiento sistemático de la implementación de las recomendaciones de la evaluación que hubieran sido aceptadas por la gerencia y/o los órganos de gobierno.

42. Debe realizarse, asimismo, un informe periódico acerca del estado de ejecución de las recomendaciones de la evaluación. Dicho informe debe ser presentado a los órganos de gobierno y/o el jefe/a de la organización.

4. Informes de evaluación

Estándar 4.1: La portada y las páginas iniciales del informe deben ofrecer información básica clave.

1. La siguiente información debe ser fácilmente accesible en las primeras páginas del informe:

- nombre de la intervención (actividad, programa, política, etc.) que está siendo evaluada;
- fecha;
- índice, incluyendo anexos;
- nombre y organización(es) de los evaluadores/as;
- nombre y dirección de la(s) organización(es) que comisionaron la evaluación.

Estándar 4.2: El informe de evaluación debe contener un resumen ejecutivo.

2. El resumen ejecutivo debe ofrecer una sinopsis de los aspectos sustantivos del informe de evaluación. Para facilitar la lectura, el resumen ejecutivo debe ser corto, de dos o tres páginas, y auto-contenido. El nivel de la información debe permitir al lector/a no letrado, una comprensión clara de los hallazgos, recomendaciones y lecciones de la evaluación.

3. El resumen ejecutivo debe constar de:

- una breve descripción de la intervención que está siendo evaluada;
- el contexto, la situación actual y una descripción de la intervención en relación con otros asuntos vinculados;
- el propósito de la evaluación;
- los objetivos específicos de la evaluación;
- el público objetivo del informe;
- una breve descripción de la metodología, incluyendo la razón fundamental para haberla seleccionado, las fuentes de datos utilizadas, los métodos de

Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas

recolección y análisis de datos empleados; y las principales restricciones relacionadas con la metodología;

- los hallazgos y conclusiones más importantes;
- las principales recomendaciones.

Estándar 4.3: La intervención que está siendo evaluada debe ser claramente descrita, incluyendo el modelo lógico y/o la cadena de resultados y el impacto esperados, la estrategia de ejecución y los supuestos centrales.

4. El informe de evaluación debe describir claramente el propósito de la intervención que está siendo evaluada y de qué manera pensaron los diseñadores que ésta respondería al problema identificado. Otros elementos importantes incluyen: importancia, alcance y escala de la intervención que se está evaluando; descripción de los receptores / beneficiarios previstos y de las partes interesadas; y cifras presupuestarias.

5. La descripción de la intervención que se está siendo evaluada debe ser lo más sucinta posible, al tiempo de asegurar que contendrá toda la información pertinente. Si se estima necesario incluir detalles adicionales puede adjuntarse, en un anexo, una descripción que incluya el modelo lógico.

Estándar 4.4: El rol y las contribuciones de las organizaciones de las NU y de otras partes interesadas de la intervención que está siendo evaluada deben describirse claramente.

6. El informe debe describir quiénes participan en la intervención que está siendo evaluada, sus roles y sus contribuciones, incluyendo recursos financieros, aportes en especies, asistencia técnica, participación, tiempo del personal, capacitación, liderazgo, incidencia política, cabildeo y cualesquier contribuciones de los interesados primarios, por ejemplo, las comunidades. Se debe intentar aclarar qué socios contribuyeron a qué efecto en particular.

7. Los usuarios querrán comparar esta información con los actores que participaron en la evaluación para evaluar la forma en que se incluyeron distintos puntos de vista.

Estándar 4.5: El propósito y el contexto de la evaluación deben consignarse en el informe.

8. El propósito debe indicar por qué se está efectuando la evaluación, cómo será utilizada y qué decisiones se tomarán una vez culminada. El contexto debe ser descrito a fin de permitir la comprensión del entorno en el cual se desarrolló la evaluación.

Estándar 4.6: El informe de evaluación debe ofrecer una explicación de los criterios de evaluación que fueron utilizados por los evaluadores/as.

9. No todos los criterios son aplicables a todas las situaciones. Las razones fundamentales para no emplear un criterio en particular deben figurar en el informe, así como cualesquier restricciones a la aplicación de criterios de evaluación. Se debe describir también los estándares o parámetros de desempeño que se utilizaron en la evaluación.

10. Es importante exponer de forma transparente los fundamentos que subyacen a los juicios de valor.

Estándar 4.7: El informe de evaluación debe ofrecer una explicación clara de los objetivos específicos, así como del alcance de la evaluación.

11. Los objetivos específicos originales de la evaluación deben ser consignados, así como cualesquier cambios efectuados al diseño de la evaluación.

12. Debe describirse el alcance de la evaluación, explicitando la cobertura de la misma. Igualmente, deben mencionarse los límites de la evaluación.

13. Deben consignarse las preguntas originales de la evaluación, así como aquéllas que hubieran sido añadidas en el transcurso de ésta. Se trata de referentes básicos contra los cuales se contrastará el contenido del informe.

14. Los objetivos específicos y el alcance de la evaluación son, asimismo, referentes fundamentales para establecer si la metodología seleccionada y los recursos asignados fueron los adecuados.

Estándar 4.8: El informe de evaluación debe indicar hasta qué punto fueron incorporadas consideraciones relevantes de género y de derechos humanos ahí donde fueran aplicables.

15. El informe de evaluación debe incluir una descripción de lo siguiente, entre otros aspectos:

- si las consideraciones de género fueron abordadas como un tema transversal en la programación, y si la intervención que está siendo evaluada dedicó atención suficiente a la promoción de la igualdad de género y la sensibilidad de género;
- si la evaluación que está siendo evaluada prestó atención a los efectos sobre los grupos marginados, vulnerables y difíciles de acceder;

Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas

- si la intervención que está siendo evaluada fue informada por los tratados e instrumentos referentes a los derechos humanos;
- hasta qué punto, la intervención que está siendo evaluada, identificó las reivindicaciones y obligaciones de derechos humanos relevantes;
- cómo se identificaron los vacíos en la capacidad de los titulares de derechos para reivindicar sus derechos, y de los responsables de hacer cumplir los derechos para cumplir con sus obligaciones, incluyendo un análisis de género y de los grupos marginados y vulnerables: y cómo el diseño y la ejecución de la intervención que está siendo evaluada, respondieron a dichos vacíos;
- cómo la intervención que está siendo evaluada, monitoreó y enfocó los resultados desde la perspectiva de este marco de derechos.

Estándar 4.9: La metodología de evaluación aplicada debe describirse de una manera transparente, incluyendo cualesquier limitaciones inherentes a ella.

16. El informe de evaluación debe contener una descripción exhaustiva, más no excesiva, de los aspectos esenciales de la metodología, que permita al usuario o usuarios de la evaluación extraer sus propias conclusiones respecto de la calidad de la información. La descripción de la metodología debe incluir:
- fuentes de información;
 - descripción de los métodos de recolección y análisis de datos (que incluya el nivel de precisión requerido para los métodos cuantitativos, así como las escalas de valores o codificaciones empleadas en el análisis cualitativo);
 - descripción del muestreo (área y población por representar, razón fundamental de la selección, mecánica de selección, números seleccionados de entre los potenciales sujetos, restricciones de la muestra);
 - indicadores y parámetros referenciales, ahí donde sea relevante (indicadores previos, estadísticas nacionales, etc.);
 - el equipo de evaluación, incluyendo la participación de miembros individuales del equipo;
 - el plan de evaluación;
 - restricciones clave.

Los anexos deben incluir:

- mayores detalles sobre cualquiera de los puntos anteriores;
- instrumentos de recolección de datos (encuestas, listas de verificación, etc.);
- sistema para garantizar la calidad de los datos mediante el monitoreo y la supervisión de la recolección de los datos;
- una discusión más detallada de las restricciones según sea necesario.

Estándar 4.10: La evaluación debe proporcionar una descripción detallada de la participación de las partes interesadas.

Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas

17. Debe incluirse una descripción del nivel de participación de las partes interesadas en la evaluación, incluyendo la razón fundamental para haber seleccionado dicho nivel de participación en particular. Si bien no todas las evaluaciones pueden ser participativas en la misma medida, es importante otorgar la debida importancia a la participación de las partes interesadas, dado que dicha participación es crecientemente reconocida como un factor crucial en el uso de las conclusiones, recomendaciones y lecciones. El enfoque de programación basado en los derechos humanos añade énfasis a la participación de los interesados primarios. En muchos casos, esto supone claramente la participación de la población y de las comunidades. Adicionalmente, la inclusión de determinados grupos de interesados puede ser necesaria para garantizar una evaluación completa y justa.

Estándar 4.11: El informe de evaluación debe incluir un análisis de la medida en que el diseño de la evaluación incluyó salvaguardas éticas donde fuera apropiado.

18. El informe debe contener una descripción satisfactoria de las consideraciones éticas, incluyendo la base lógica detrás del diseño de la evaluación y los mecanismos para proteger a los participantes donde fuera apropiado. Esto incluye la protección de la confidencialidad, dignidad, derechos y bienestar de los seres humanos, incluyendo a la niñez, y el respeto por los valores de las comunidades beneficiarias.

Estándar 4.12: En la presentación de los hallazgos es necesario, en la medida de lo posible, medir los insumos, productos y efectos / impactos (o dar una explicación apropiada de por qué no se hace).

19. Los hallazgos relativos a los insumos para el cumplimiento de las actividades o los logros a nivel de proceso, deben ser claramente diferenciados de los productos, los efectos y del impacto.

20. Los efectos e impactos deben incluir cualesquier resultados no intencionales, ya sean beneficiosos o perjudiciales. En adición, deberá incluirse cualesquier efectos multiplicadores o a nivel micro, de la intervención que está siendo evaluada. En la medida de lo posible, cada uno de éstos efectos deberá ser medido ya sea cuantitativa o cualitativamente. Al utilizar dichas mediciones, deberá hacerse referencia a parámetros referenciales.

21. El informe debe hacer una distinción lógica en los hallazgos, mostrando la progresión de la ejecución hacia los resultados, incluyendo una medición y un análisis apropiado de la cadena de resultados, o una explicación de por qué este análisis no habría sido incluido.

22. Los datos no tienen que consignarse en su totalidad; únicamente merecen ser enunciados aquellos datos que respalden un hallazgo. La versión completa de los datos

Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas

puede adjuntarse en un anexo. En adición, los informes no deben segregar los hallazgos por fuente de información.

23. Los hallazgos deben cubrir todos los objetivos específicos de la evaluación y hacer uso de los datos recolectados.

Estándar 4.13: El análisis debe incluir una discusión apropiada de las contribuciones relativas, de las partes interesadas a los resultados.

24. Los resultados atribuidos a la intervención que está siendo evaluada, deben ser vinculados a las contribuciones de las diferentes partes interesadas. Debe haber un sentido de proporcionalidad entre las contribuciones relativas de cada parte interesada y los resultados observados. Éste es un elemento integral de la rendición de cuentas frente a los socios, donantes e interesados primarios.

25. Si dicho análisis no es incluido en el informe, deberá indicarse claramente la razón por la que no se hizo. Por ejemplo, si una evaluación se lleva a cabo en una etapa temprana del ciclo de gestión, posiblemente no se hallen resultados o los vínculos de estos con una parte interesada.

Estándar 4.14: Deben ser identificadas, en la medida de lo posible, las razones de los logros y las dificultades de la intervención que está siendo evaluada, especialmente los factores de restricción y habilitación.

26. El informe de evaluación debe ir más allá de una simple descripción de la implementación y de los efectos e incluir un análisis, basado en los hallazgos, de las causas subyacentes, las restricciones, las fortalezas que hay que capitalizar y las oportunidades. Deben identificarse y analizarse, en la medida de lo posible, los factores externos que contribuyen a los logros y dificultades, entre ellos la situación social, política o ambiental.

27. Una explicación del contexto contribuye a la utilidad y precisión de la evaluación. La comprensión de los factores externos que contribuyeron al éxito o fracaso de la intervención que está siendo evaluada, ayuda a determinar la forma en que dichos factores afectarán el futuro de la intervención o la posibilidad de replicarla en otro lugar.

Estándar 4.15: Las conclusiones tienen que ser sustentadas por hallazgos que sean consistentes con los datos recolectados y por la metodología; asimismo, deben aportar elementos de juicio conducentes a la identificación y/o solución de problemas o temas importantes.

Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas

28. Las conclusiones deben agregar valor a los hallazgos. La lógica detrás de las conclusiones y la correlación de éstos con los hallazgos deben ser evidentes.

29. Las conclusiones deben concentrarse en temas trascendentes para la intervención que está siendo evaluada. Deben estar determinadas por los objetivos específicos y por las preguntas clave de la evaluación. Las conclusiones simples, que ya se conocen o resultan evidentes, no son útiles y deben evitarse.

30. Las conclusiones referidas a la atribución de los resultados, que en la mayoría de los casos son de carácter tentativo, exigen detallar lo que se sabe y lo que puede ser asumido como plausible, a fin de hacer más transparente la transición lógica de los hallazgos a las conclusiones y fortalecer con ello la credibilidad de las conclusiones.

Estándar 4.16: Las recomendaciones deben estar firmemente basadas en evidencia y análisis y ser relevantes y realistas, con prioridades para la acción claramente enunciadas.

31. Por razones de precisión y credibilidad, las recomendaciones deben ser implicaciones lógicas de los hallazgos y de las conclusiones. Asimismo, las recomendaciones deben ser relevantes para la intervención que está siendo evaluada, y pertinentes a los términos de referencia y los objetivos específicos de la evaluación; además, deben estar formuladas de una manera clara y concisa. Adicionalmente y en la medida de lo posible, las recomendaciones deben ser priorizadas.

32. Las recomendaciones deben especificar, en la medida de lo posible, las responsabilidades y el marco cronológico para su implementación.

Estándar 4.17: Las lecciones, al ser presentadas, deben incluir generalizaciones que trasciendan la intervención inmediata que está siendo evaluada poniendo énfasis en la relevancia más amplia que podrían tener.

33. No todas las evaluaciones generan lecciones. Las lecciones deben ser extraídas solamente si representan contribuciones al conocimiento general. Deben estar sólidamente respaldadas por los hallazgos y conclusiones de la evaluación. Pueden fortalecer o complementar lecciones comúnmente aceptadas, pero no deben ser una mera repetición del conocimiento común.

34. Un buen informe de evaluación identifica correctamente las lecciones que se desprenden lógicamente de los resultados, presenta un análisis de cómo éstas pueden ser aplicadas a diferentes contextos y/o sectores y toma en cuenta limitaciones evidentes tales como generalizaciones a partir de observaciones puntuales.

Estándar 4.18: Los anexos deben ser completos y relevantes.

35. Información complementaria adicional que debe ser contenida en anexos incluye:
- relación de personas entrevistadas (siempre que lo permita la confidencialidad) y sitios visitados;
 - instrumentos de recolección de datos (copias de cuestionarios, encuestas, etc.);
 - los términos de referencia originales de la evaluación;
 - relación de abreviaciones.
36. Los anexos incrementan la probabilidad de uso y la credibilidad del informe.