



**Oficina  
Internacional  
del Trabajo  
Ginebra**

Octubre 2009

## **Términos de referencia de la evaluación externa independiente de la función de evaluación de la OIT**

### **INTRODUCCIÓN**

Por mandato del Consejo de Administración, la OIT emprenderá una evaluación externa e independiente (EEI) de su función de evaluación en 2010. (La función de evaluación hace referencia a las estructuras, procesos y actividades). Cuando se acordó el nuevo marco de políticas y estrategias de evaluación en la OIT, en la reunión de la Comisión de Programa, Presupuesto y Administración (PFAC)<sup>1</sup> de noviembre de 2005, se señaló que realizaría una evaluación de esta nueva política y estrategia en el plazo de cinco años. Posteriormente, la PFAC del Consejo de Administración de noviembre de 2008 tomó nota y acogió con agrado la propuesta sobre la EEI. Ya han tenido lugar algunas revisiones de la labor realizada por la unidad central de evaluación de la OIT (EVAL), incluyendo una autoevaluación realizada en 2005<sup>2</sup>, así como revisiones externas llevadas a cabo en 2006-2007 por el Comité Directivo Independiente Externo sobre el Examen Amplio de la Gobernanza y la Supervisión en el Sistema de las Naciones Unidas, un informe de la Oficina de General de Contraloría s

---

<sup>1</sup> OIT: Un nuevo marco de políticas y estrategias de evaluación en la OIT, documento GB.294/PFA/8/4; párrafo 46.

<sup>2</sup> Una encuesta de autoevaluación realizada entre los miembros del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) para examinar el cumplimiento de las normas y estándares del UNEG. Este ejercicio tal vez proporcione a la EEI información y datos de partida útiles.

del Gobierno de los Estados Unidos, y el Informe de Rendición de Cuentas Global (“Global Accountability Report”) de One World Trust.<sup>3</sup>

La EEI se centrará en la función de evaluación en la Organización, tomando como punto de partida el marco de políticas y estrategias de evaluación de 2005, así como el establecimiento de EVAL, y esforzándose por comprender el modo en que funciona el sistema de evaluación a los diferentes niveles, con miras a revisar su calidad y efectividad a la luz de los objetivos de la Organización y de las normas internacionales apropiadas. El motivo principal y objetivo de la EEI es “mirar hacia adelante” y formular recomendaciones para que puedan tomarse decisiones estratégicas para el futuro de la evaluación en la OIT. Esto es particularmente pertinente en el contexto de las metas y prioridades establecidas por la nueva Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa, y del compromiso constante de la OIT con la gestión basada en resultados, que se basa en los vínculos establecidos entre la supervisión y evaluación, la formulación de políticas y la fijación de presupuesto.

## **ANTECEDENTES DE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN EN LA OIT**

EVAL se creó en marzo de 2005 en el Sector de Gestión y Administración. Tiene la responsabilidad general de aplicar la política de evaluación de la OIT y la misión de someter sus informes de evaluación directamente al Director General. En la actualidad, cuenta con un Director, tres funcionarios encargados de la evaluación y un funcionario encargado de la gestión del conocimiento, así como personal en período de prácticas según exija la carga de trabajo. Inspirada por normas y estándares internacionalmente aceptados, dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas (fundamentalmente los establecidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE), la política de evaluación tuvo por objeto mejorar y reforzar la práctica de la evaluación independiente en la OIT, y establecer principios para la autoevaluación sistemática del rendimiento de programas para que, conjuntamente, provea una cobertura global de todas las actividades de la OIT con miras a apoyar los objetivos de la OIT establecidos en los documentos del Marco de Políticas y Estrategias y del Programa y Presupuesto.

---

<sup>3</sup> OIT: Annual Evaluation Report 2006 (Informe de Evaluación Anual, disponible en inglés), septiembre de 2007, págs. 19-20.

Los objetivos de la nueva política de evaluación de la OIT fueron los siguientes:

- mejorar en toda la Oficina la transparencia y rendición de cuentas de la incidencia de las actividades de la OIT en apoyo de sus mandantes;
- reforzar el proceso de adopción de decisiones de los órganos normativos y del personal directivo superior sobre la base de una evaluación adecuada de la eficacia, eficiencia, pertinencia, impacto y sostenibilidad de las actividades de la OIT, y
- proporcionar información para extraer enseñanzas y seguir mejorando la labor de la OIT.

El marco operativo de la política tiene por objeto asegurar la transparencia y la independencia de la función de evaluación. El marco atiende diferentes necesidades y está orientado a diferentes niveles para adaptarse a importantes procesos de establecimiento de programas y obtención de recursos en la Oficina. La responsabilidad de la aplicación de algunos tipos de evaluación debía recaer en estructuras de gerencia (autoevaluación), mientras que otros debían ser gestionados por personas de contacto en materia de evaluación en los sectores y regiones, y la supervisión debía correr a cargo de una unidad de evaluación central independiente.

La función de evaluación se caracteriza por cuatro tipos diferentes de evaluaciones:

- **En primer lugar**, las evaluaciones de las estrategias de la OIT debían centrarse en resultados particulares de importantes estrategias o políticas establecidas en el Programa y Presupuesto<sup>4</sup>. Desde 2005, se han llevado a cabo cinco evaluaciones de estrategias para evaluar la efectividad, la eficiencia, los efectos y la pertinencia estratégica constante<sup>5</sup>. Un sexto estudio, del desarrollo de la capacidad nacional de los Estados Miembros para elaborar políticas y programas centrados en el empleo de los jóvenes, está en curso en la actualidad.
- **En segundo lugar**, se propusieron evaluaciones independientes de programas por países como un medio para examinar sistemáticamente los progresos realizados y la pertinencia de la labor realizada en los países para los mandantes y asociados nacionales. Hasta la fecha, se han concluido cinco evaluaciones y dos están en curso<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Programa y Presupuesto cubierto: 2000-2001, 2002-2003, 2004-2005, 2006-2007 y 2008-2009.

<sup>5</sup> Éstas son: i) el Programa InFocus sobre Diálogo Social, Legislación y Administración del Trabajo; ii) el Programa InFocus sobre Seguridad Social y Económica; iii) la Estrategia de Creación de Empleo mediante Inversiones Intensivas en Empleo; iv) la Estrategia para ayudar a los Estados Miembros a mejorar el impacto de las normas internacionales del trabajo, y v) la Estrategia para la protección de los trabajadores migrantes.

<sup>6</sup> Estas evaluaciones se han llevado a cabo en Argentina, Filipinas, el Reino Hachemita de Jordania, Ucrania y Zambia y, en la actualidad, se están realizando estudios en Honduras e Indonesia.

- **En tercer lugar**, las evaluaciones temáticas proporcionaron un medio para que los programas técnicos de la OIT analizaran detenidamente la eficacia y los efectos de importantes medios de acción. En general, EVAL ha prestado apoyo consultivo a los programas técnicos de la OT para que realicen evaluaciones temáticas y obtengan recursos para las mismas.
- **En cuarto lugar**, con las evaluaciones de proyectos independientes de la OIT, EVAL ha facilitado el apoyo y la supervisión que requieren estas evaluaciones en la Oficina. En el período 2005-2007, se han llevado a cabo unos 160 informes a mitad de período y finales, y más de la mitad de estos informes han sido evaluados para determinar su calidad y credibilidad.

Asimismo, la función de evaluación apoya a la Oficina a llevar a cabo autoevaluaciones, inclusive las revisiones de los programas por países, revisiones organizativas y autoevaluaciones al nivel de proyectos.

Para la política y estrategia de evaluación fue fundamental la creación de una unidad de evaluación central, a la que se asignó la misión de infundir una cultura de rendición de cuentas y de aprendizaje a través de la evaluación. El objetivo fue establecer una red de evaluación en toda la Oficina, y facilitar los progresos para la armonización de las políticas y prácticas de evaluación, incluida la supervisión del cumplimiento, la elaboración de normas y directrices para las evaluaciones de la OIT; la mejora de la coherencia y la complementariedad entre las evaluaciones; la facilitación de la generación y el empleo de la información sobre la evaluación, y la creación de redes y la mejora de la visibilidad y credibilidad para la OIT en el ámbito de la evaluación.

Desde que se adoptó la política, la función de evaluación de la OIT se ha fortalecido más aún mediante la publicación de una Directiva de la Oficina en la que se especifican la autoridad y las responsabilidades de EVAL, y la presentación periódica de un Informe de Evaluación Anual al Consejo de Administración, en el que se proporciona una visión general de las actividades y el rendimiento de la evaluación en la OIT, abarcándose todos los tipos y niveles de evaluaciones. Se ha establecido un Comité Consultivo de Evaluación para supervisar y promover el seguimiento institucional de las recomendaciones de las evaluaciones. La Oficina ha elaborado instrumentos y prestado orientación con miras a la supervisión y autoevaluación, y ha impartido formación selectiva como medio para mejorar la función de aprendizaje de las actividades de la evaluación.

Existe un fuerte vínculo entre la función de evaluación y el marco de gestión basada en resultados, ya que la primera proporciona a la última información sobre las enseñanzas aprendidas. EVAL ha venido realizando evaluaciones de la calidad de los informes sobre la evaluación de proyectos independientes como parte de su presentación de informes al Consejo de Administración. Se ha creado una base de datos para supervisar y realizar un seguimiento de las evaluaciones de proyectos. Esta base de datos también es el medio para elaborar un calendario completo de las próximas evaluaciones, y para documentar el seguimiento de las evaluaciones. Por último, se ha nombrado a funcionarios encargados de la evaluación regional a tiempo completo tras un período en el que se recurría a puntos focales para la evaluación a tiempo parcial.

## **OBJETIVO Y ALCANCE**

El objetivo de la EEI es proporcionar una evaluación independiente de la función de evaluación en la OIT con miras a formular recomendaciones sobre la futura estrategia de evaluación. Los evaluadores examinarán la efectividad, eficiencia y pertinencia de las disposiciones y estructuras actuales para la función de evaluación en la OIT, aprendiendo de experiencias de aplicación y apoyándose en prácticas óptimas internacionales, inclusive las Normas y Estándares del UNEG<sup>7</sup>. En particular, la EEI examinará el grado en que la función de evaluación en la OIT ha realizado progresos en lo tocante a la aplicación de la función de evaluación con respecto a las Normas del UNEG<sup>8</sup>. Sobre la base de las Normas del UNEG, un conjunto de criterios establecidos en torno a las tres cuestiones de la independencia, credibilidad y utilidad deberían constituir el marco normativo para este ejercicio de evaluación (véase el [anexo 1](#)).

La EEI abarcará el período comprendido desde la iniciación del marco de políticas y estrategias de evaluación de la OIT, en 2005, hasta 2009. En el marco del análisis se examinarán las operaciones tanto centralizadas como descentralizadas, incluidas las de la

---

<sup>7</sup> El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) es una red profesional que congrega a las unidades responsables de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, incluidos organismos especializados, fondos, programas y organizaciones afiliadas. El UNEG tiene por objeto aumentar la objetividad, efectividad y visibilidad de la función de evaluación en todo el sistema de las Naciones Unidas y preconizar la importancia que reviste la evaluación para el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

<sup>8</sup> Las Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas del UNEG pretenden asegurar que la evaluación funciona sobre la base de los principios básicos de las Naciones Unidas acordados. Proporcionan una referencia para fortalecer, hacer profesional y mejorar la calidad de la evaluación en todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas. Los Estándares del UNEG se basan en las Normas, y tienen por objeto proporcionar orientación para el establecimiento del marco institucional, la gestión de la función de evaluación, y la realización y utilización de las evaluaciones.

sección de evaluación del Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil, y las operaciones de los especialistas en evaluación regional.

El principal cliente de la EEI es el Consejo de Administración, que es responsable de las decisiones a nivel de gobernanza sobre los resultados y recomendaciones de esta evaluación. Otros agentes clave son el Director General de la OIT y miembros del Equipo de Dirección, Directores Regionales y donantes de la OIT.

La EEI examinará los siguientes aspectos:

- la calidad de la función de evaluación en la OIT con respecto a su independencia y credibilidad, y a la utilidad de sus productos y servicios, en particular a efectos de aprendizaje y rendición de cuentas, evaluada en relación con normas y estándares internacionales;
- aspectos estructurales de la función de evaluación en la OIT;
- el mandato, alcance y labor de EVAL, inclusive sus relaciones con las diversas operaciones de evaluación en la OIT, y los papeles respectivos y utilidad de las actividades de evaluación centralizadas y descentralizadas, así como de las evaluaciones independientes y las autoevaluaciones;
- la naturaleza de los acuerdos en materia de presentación de informes, a nivel interno, al Comité Consultivo de Evaluación y, a nivel externo, al Consejo de Administración;
- el grado en que la función y las responsabilidades de evaluación están atendiendo las necesidades de los mandantes tripartitos y apoyando el proceso de gobernanza de la OIT;
- el grado en que las evaluaciones de la OIT respetan las Normas y los Estándares del UNEG y las relaciones con las unidades y mecanismos de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, los organismos donantes y otras redes de evaluación pertinentes;

- la capacidad y las competencias para la evaluación, y la utilización de técnicas y métodos de evaluación;
- el grado en que la función de evaluación contribuye a proporcionar información para las orientaciones, políticas, programas y proyectos estratégicos de la OIT, inclusive la atención prestada a la gestión basada en resultados (GBR), y cómo lograr que sea más eficaz a este respecto, y
- el grado en que los resultados de la evaluación se incorporan y utilizan en actividades de seguimiento y en las estrategias de gestión del conocimiento de la OIT, y se difunden a audiencias más amplias.

Las recomendaciones hacerse, entre otros aspectos, en relación a la independencia, credibilidad y utilidad de la función de evaluación en la OIT y con el modo en que éstas podrían mejorarse, y sobre el papel y la contribución de la evaluación en el Marco de Políticas y Estrategias para 2010-2015, los Programas de Trabajo Decente por País y el seguimiento de la nueva Declaración sobre la justicia social para una globalización equitativa. Asimismo, se prevé que la EEI proporcione una base para la mejora de la rendición de cuentas, el aprendizaje de enseñanzas, el liderazgo y la toma de decisiones en el contexto del compromiso permanente de la OIT con la gestión basada en resultados (GBR). Aunque se parte de la base de que las recomendaciones de la evaluación no se traducirán en el incremento real de los recursos del presupuesto ordinario destinados a la función de evaluación, se espera que se conceda prioridad a toda recomendación para la introducción de cambios que se formule, y que éstas sean costeadas en su totalidad.

## **METODOLOGÍA**

De conformidad con la política de evaluación de la OIT, se asegurará la participación de los mandantes tripartitos de la OIT y de los agentes clave tanto internos como externos durante todas las fases del proceso de evaluación externa. Esta participación se basará en metodologías apropiadas, centradas en entrevistas, reuniones para la celebración de consultas, encuestas y exámenes de documentos.

EVAL realizará una autoevaluación de la función de evaluación de la Oficina inmediatamente antes de la EEI, que se incluirá en la documentación de referencia, cuyo examen formará parte de la metodología de la evaluación.

Los detalles de la metodología serán elaborados por los evaluadores externos en base a los Términos de Referencia (TR) y se documentarán en un informe preliminar. Sin embargo, se espera que el equipo de evaluación aplique una combinación de métodos que se basen en pruebas tanto físicas como no físicas y conlleven múltiples medios de análisis. Éstos podrían ser:

- Examinar la documentación apropiada sobre la evaluación relacionada con las políticas, inclusive informes sobre el rendimiento, información sobre el presupuesto, documento sobre la gobernanza interna, etc.
- Llevar a cabo una auditoria de las disposiciones y prácticas actuales en lo que respecta a la evaluación, utilizando normas y estándares de las Naciones Unidas como modelos de calidad.
- Realizar un inventario de toda la labor de evaluación realizada desde 2005, inclusive el grado en que ésta ha sido gestionada de conformidad con las políticas y directrices para la evaluación establecidas por la OIT.
- Examinar una muestra de evaluaciones que reflejen la diversidad regional, el carácter centralizado en relación con el carácter descentralizado de las evaluaciones, los temas, y el tipo de evaluaciones (proyectos, programas por países, estrategia mundial, evaluaciones temáticas), en relación con buenas prácticas reconocidas con respecto a informes de evaluación.
- Examinar los sistemas electrónicos apoyando la función de evaluación para facilitar la transparencia, la rendición de cuentas y el intercambio de conocimientos.
- Examinar y discutir con funcionarios pertinentes de la OIT la autoevaluación llevada a cabo por EVAL.

- Examinar datos concluyentes sobre el seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones y poner en práctica las enseñanzas aprendidas por el personal directivo de la OIT.
- Entrevistar a agentes clave que reflejen la diversidad de conocimientos y experiencias dentro de la Oficina de conformidad con el sector, la unidad técnica, y las situaciones de las regiones y países, y que representen tanto los temas como a los usuarios de las evaluaciones.
- Entrevistar a agentes fuera de la Oficina, inclusive a miembros del Consejo de Administración (aprovechando las reuniones del Consejo de Administración a tal efecto), mandantes tripartitos y miembros de entidades asociadas multilaterales y bilaterales.
- Llevar a cabo una serie de encuestas electrónicas entre el personal de la Oficina y entre los miembros del Consejo de Administración, y preparar estudios de casos regionales y por países, inclusive basados en visitas a las oficinas regionales y otras oficinas exteriores.

## **DISPOSICIONES CON RESPECTO A LA GESTIÓN**

La EEI será llevada a cabo por un equipo de consultores principales en materia de evaluación, con experiencia en ejercicios similares y que sean independientes de la OIT. Los consultores serán seleccionados mediante un proceso de licitación competitivo de conformidad con los procedimientos habituales de contratación de la OIT. Un panel imparcial seleccionará a los candidatos sobre la base de su experiencia pertinente en materia de evaluación, su independencia (es decir, la inexistencia, en el pasado o en la actualidad, de estrechas relaciones de trabajo con la OIT), su familiaridad con la OIT y su mandato, y su comprensión de las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas. Se identificará un equipo de tres consultores. Se prevé contratar a cada miembro del equipo durante 20 días laborables. Se invitará a presentar licitaciones a empresas que prestan servicios de consultoría. El concurso se publicará a través de varias fuentes para atraer una gran variedad de respuestas.

La Oficina de Auditoría Interna y Control (IAO) de la OIT supervisará el proceso de la EEI para mantener su independencia. Las responsabilidades de IAO son asegurar al Consejo de Administración de la OIT que la EEI se realizó de forma independiente y transparente, y que cumplió las normas y procedimientos establecidos, inclusive con respecto al proceso de presentación de licitaciones para la selección de evaluadores y los TR aprobados por el Consejo de Administración. Entre las responsabilidades específicas de la IAO se incluirán las siguientes:

1. examinar el programa de trabajo y el marco de referencia para que los evaluadores se cercioren de que cumplen con el marco de referencia de la evaluación aprobado por el Consejo de Administración;
2. examinar el proceso de licitación competitivo que conduce a la selección y contratación del equipo de evaluadores externos para asegurarse de que el proceso cumple con los procedimientos establecidos;
3. supervisar el proceso de evaluación, asegurando que los evaluadores tengan acceso a los materiales necesarios y a los miembros del personal pertinentes, así como a otras instalaciones necesarias;
4. examinar el proyecto de informe sobre la evaluación para cerciorarse de que cumple con los TR acordados;
5. actuar como punto focal para las observaciones y respuestas del personal directivo de la OIT sobre el proyecto de informe, y
6. proporcionar información oral o escrita al Consejo de Administración sobre la independencia, transparencia y credibilidad del proceso, incluido el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

La Unidad de Evaluación central (EVAL) prestará servicios de apoyo a la IAO previa solicitud, pero no participará en el proceso de evaluación propiamente dicho.

## RESULTADOS

Se producirán los siguientes resultados escritos:

- un informe preliminar en el que se especifiquen las conclusiones iniciales y la metodología propuesta, incluidas preguntas claves a las que se deberá responder;
- un proyecto de informe detallado sobre la evaluación basado en información real y unos criterios fundamentados basados en el análisis creíble de fuentes y documentación consultadas;
- un informe de evaluación final que se incorporará en el sitio Web de la OIT y se difundirá a los agentes clave, y
- una presentación del resumen ejecutivo presentado al Consejo de Administración en noviembre de 2010.

## PROGRAMA DE TRABAJO Y CALENDARIO PROVISIONALES

El margen de tiempo propuesto para la evaluación es de diciembre de 2009 a agosto de 2010. El marco de referencia final para la EEI se presentará al PFAC en noviembre de 2009.

Fecha	Eventos
Julio de 2009	El Comité Consultivo de Evaluación (interno) examina y finaliza el borrador de los TR.
Julio – septiembre de 2009	Borrador de los TR se circula entre los representantes del Consejo de Administración para sus comentarios.
Noviembre de 2009	Los TR se someten al PFAC para su aprobación.
Diciembre de 2009	Lanzamiento de procedimientos de licitación competitivos.
Diciembre de 2009	Informe de autoevaluación realizado por EVAL.

Fecha	Eventos
Enero-febrero de 2010	Selección y contratación del Equipo de Consultores.
Marzo de 2010	Informe oral sobre los progresos realizados presentado por la Oficina al PFAC.
Mayo de 2010	Informe preliminar presentado por el Equipo de Consultores
Agosto de 2010	Difusión del proyecto de informe a agentes clave para que formulen comentarios.
Octubre de 2010	Finalización del informe y preparación del resumen con miras a su presentación al Consejo de Administración.
Noviembre de 2010	Presentación del informe resumido de la EEI al Consejo de Administración y difusión pública del informe completo por Internet.
Noviembre de 2010	La Oficina de Auditoría Interna y Control proporciona al PFAC informe de supervisión, oral o escrito, sobre el proceso de evaluación.
Enero de 2011	Preparación del plan de acción de seguimiento.
Marzo de 2011	Plan de acción de seguimiento presentado al PFAC.

## **Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas<sup>9</sup>**

### **Introducción**

Las normas del UNEG “buscan facilitar la colaboración, en materia de evaluación, entre todas las organizaciones del sistema, asegurando que las entidades de evaluación que forman parte de las NU se ciñan a principios básicos acordados. Las normas constituyen una referencia para fortalecer, profesionalizar y mejorar la calidad de la evaluación en todas las entidades del sistema de las NU, incluyendo fondos, programas y agencias especializadas. Las normas son coherentes con otras fuentes importantes y reflejan la singularidad del sistema de las NU que se caracteriza por su focalización en las personas y el respeto de sus derechos, la importancia de los valores y principios internacionales, la universalidad y la neutralidad, sus múltiples actores, sus necesidades de gobernabilidad global, su multidisciplinaridad y su complejo sistema de rendición de cuentas”.

Las normas del UNEG se agrupan aquí bajo en aspectos principales de la evaluación: utilidad, independencia y credibilidad. Se han organizado para facilitar la focalización de la EEI en torno a estas tres categorías de cuestiones<sup>10</sup>.

### **Utilidad de las evaluaciones producidas centralmente**

#### **N 1.1**

1. Los propósitos de la evaluación incluyen comprender por qué y en qué medida se logran resultados intencionales y no intencionales, así como su impacto sobre las partes interesadas.
2. La evaluación es una fuente importante de evidencia del logro de resultados y del desempeño institucional.

---

<sup>9</sup> Extraído del UNEG: Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, abril de 2005. Los números de los párrafos hacen referencia a la fuente del texto para dicha norma. El material descriptivo relativo a las evaluaciones no está contenido aquí, por lo que no se incluyen todos los párrafos.

<sup>10</sup> El texto original puede consultarse en el sitio Web: [http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc\\_id=21](http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=21).

3. La evaluación contribuye asimismo, de manera significativa, a desarrollar conocimientos y al aprendizaje institucional.
4. La evaluación es un agente del cambio importante que tiene una función esencial y creíble en apoyar la rendición de cuentas.

### **N 1.3**

1. La evaluación alimenta los procesos de gestión y toma de decisiones y realiza una contribución fundamental a la gestión por resultados.
2. La evaluación informa el ciclo de planificación, programación, formulación del presupuesto, implementación y elaboración de informes.
3. Su objetivo es mejorar la relevancia institucional y el logro de resultados, optimizando el uso de los recursos, ofreciendo satisfacción al cliente y maximizando el impacto de la contribución del sistema de las NU.

### **N 1.5**

1. La evaluación no es un proceso de toma de decisiones en sí, sino que sirve como un insumo para proveer conocimiento y evidencia, en temas de desempeño y buenas prácticas, a quienes toman las decisiones.
2. Aunque la evaluación se utiliza para evaluar intervenciones, debería proveer valor agregado para que los procesos orientados a decisiones contribuyan a mejorar las actividades, proyectos, programas, estrategias y políticas presentes y futuros.
3. Por consiguiente, la evaluación contribuye a la formulación de políticas institucionales, a la efectividad del desarrollo y a la efectividad organizacional.

### **N 1.7**

1. La evaluación gira, por lo tanto, en torno a la pregunta: *¿estamos haciendo lo correcto?* Examina la base lógica y la racionalidad de la intervención, realiza un examen de la realidad y busca la satisfacción de los beneficiarios previstos.
2. La evaluación gira, asimismo, en torno al interrogante *¿estamos haciéndolo bien?*
3. Evalúa la efectividad para alcanzar los resultados esperados.
4. Examina la eficiencia del uso de insumos para generar resultados.
5. Finalmente, la evaluación pregunta *¿existen mejores formas de alcanzar los resultados?* La evaluación estudia formas alternativas, buenas prácticas y lecciones aprendidas.

## **N 2.6**

1. Los órganos de gobierno y/o jefes/as de organizaciones y de las funciones de evaluación son responsables de garantizar que la evaluación contribuya a la toma de decisiones y a la gestión. Deben garantizar que se establezca un sistema dedicado explícitamente a la planificación de evaluaciones y a la consideración sistemática de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones contenidos en las evaluaciones. Deben garantizar medidas de seguimiento apropiadas, entre ellas, un plan de acción u otros instrumentos apropiados equivalentes, con un sistema claro de rendición de cuentas respecto de la implementación de las recomendaciones aprobadas.

## **N 2.7**

1. Los órganos de gobierno y/o jefes/as de organizaciones y de las funciones de evaluación son responsables de asegurar que exista un repositorio de las evaluaciones y un mecanismo para destilar y difundir las lecciones, a fin de aportar al aprendizaje institucional y al mejoramiento sistémico. Además, deben poner los hallazgos de las evaluaciones a disposición de las partes interesadas y de otras organizaciones del sistema de las NU, así como del público.

## **N 4.1 (y norma 4.2)**

1. La aplicación apropiada de la función de evaluación implica una clara intención de utilizar los hallazgos de la evaluación.
2. En un contexto de recursos limitados, la planificación e identificación del trabajo de evaluación tienen que realizarse de manera cuidadosa.
3. La selección y ejecución oportuna de evaluaciones debe convertirse en un factor que permita proporcionar, a quienes toman las decisiones, información relevante y oportuna.
4. Los preparativos para una evaluación deben formar parte explícita de la planificación y presupuestación de la función de evaluación y/o de la organización en su conjunto. Los programas de trabajo de evaluación anuales o multianuales deben hacerse públicos.

#### **N 4.2**

1. El plan de evaluación puede ser producto de una selección cíclica o intencionada de los temas de evaluación.
2. El propósito, la naturaleza y el alcance de la evaluación deben estar claros para los evaluadores y las partes interesadas.
3. El plan para llevar a cabo cada evaluación debe garantizar el proceso debido a fin de asegurar el cumplimiento oportuno del mandato y la consideración de recopilar y analizar la información requerida, de la manera más costo-efectiva.

#### **N 10.1 y N 10.2**

1. La transparencia y la consulta con las principales partes interesadas son características esenciales en todas las fases del proceso de evaluación. Elevan la credibilidad y la calidad de una evaluación. Asimismo, pueden facilitar la construcción de consensos y el sentido de propiedad sobre los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
2. Los términos de referencia y los informes de evaluación deben estar a disposición de las principales partes interesadas y ser documentos públicos. La documentación de las evaluaciones, en un formato fácil de consultar y legible, debería contribuir, asimismo, a la transparencia y legitimidad.

#### **N 12.1 – 12.3 (Seguimiento)**

1. La evaluación exige una respuesta explícita de parte de las autoridades de gobierno y gerencia afectadas por sus recomendaciones. Ésta puede darse en forma de una respuesta de gerencia, un plan de acción y/o un acuerdo que especifique claramente las responsabilidades y rendiciones de cuentas.
2. Debe haber un seguimiento sistemático de la implementación de las recomendaciones de la evaluación que hubieran sido aceptadas por la gerencia y/o los órganos de gobierno.
3. Debe haber un informe periódico sobre el estado de implementación de las recomendaciones de la evaluación. Dicho informe debe presentarse a los órganos de gobierno y/o al jefe/a de la organización.

### ***N 13.1 – 13.2 (Contribución a la construcción del conocimiento)***

1. La evaluación contribuye a la construcción del conocimiento y al mejoramiento organizacional.
2. Las evaluaciones deben ser efectuadas y los hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones deben ser presentados de una manera que el público al que estén destinadas las comprenda perfectamente.
3. Los hallazgos y las lecciones extraídas de una evaluación deben ser accesibles para el público al que están destinados. El repositorio de evaluaciones podría utilizarse para extraer lecciones que contribuyan al aprendizaje entre pares, y para desarrollar materiales informativos estructurados para la capacitación del personal. Esto debe hacerse de una manera que facilite el intercambio de aprendizaje entre las partes interesadas, incluyendo en este grupo a las organizaciones del sistema de las NU, mediante una política clara de difusión y la contribución a redes de conocimiento.

### **Independencia de las evaluaciones y de los sistemas de evaluación**

#### ***N 2.1 – 2.4 (Responsabilidad frente a la evaluación)***

1. Los órganos de gobierno y/o jefes/as de organizaciones del sistema de las NU son responsables de promover y crear un entorno favorable a la evaluación y cerciorarse de que el rol y la función de evaluación se encuentren claramente enunciados, reflejando los principios de las Normas de Evaluación del UNEG, tomando en cuenta las especificidades de las necesidades de cada organización.
2. Las estructuras de gobierno de la evaluación varían. En algunos casos, descansan en los órganos de gobierno y, en otros, en el jefe/a de la organización. La responsabilidad de la evaluación debe especificarse en una política de evaluación.
3. Los órganos de gobierno y/o jefes/as de organizaciones también son responsables de garantizar que se asignen los recursos adecuados para que la función de evaluación discurra con eficacia y con la debida autonomía.
4. Los órganos de gobierno y/o jefes/as de organizaciones y de las funciones de evaluación son responsables de garantizar que las evaluaciones se lleven a cabo de una manera imparcial y autónoma. Son responsables, asimismo, de garantizar que los evaluadores/as tengan la libertad necesaria para llevar a cabo su trabajo sin repercusiones para su evolución profesional.

### ***N 6.1-6.5 (Independencia)***

1. La función de evaluación tiene que estar ubicada independientemente de otras funciones gerenciales, de modo que esté libre de influencias indebidas y garantice informes imparciales y transparentes. Tiene que tener discreción absoluta para someter sus informes directamente a consideración del nivel de decisión apropiado y ser relevante a la intervención que es motivo de la evaluación.
2. El jefe/a de la función de evaluación debe poseer la independencia necesaria para supervisar e informar sobre las evaluaciones, así como para rastrear el seguimiento de la respuesta de la gerencia como resultado de la evaluación.
3. Para evitar conflictos de interés y presiones indebidas, los evaluadores/as deben ser independientes, lo cual implica que los miembros de un equipo de evaluación no deben haber sido directamente responsables del establecimiento de la política, el diseño o la gestión general de la intervención que es motivo de la evaluación ni esperar serlo en un futuro cercano.
4. Los evaluadores/as no deben poseer ningún interés creado y deben tener libertad absoluta para llevar a cabo su trabajo de evaluación con imparcialidad, sin potenciales repercusiones a su evolución profesional. Deben tener la capacidad para expresar su opinión libremente.
5. La independencia de la función de evaluación no debe afectar al acceso de los evaluadores a información relacionada con la intervención que es motivo de la evaluación.

### **Credibilidad de las evaluaciones**

#### ***N 1.2***

1. Una evaluación es una valoración, lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tópico, tema, sector, área operativa, desempeño institucional, etc. Incide principalmente sobre los logros esperados y alcanzados, examinando la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad, a fin de entender los logros o la ausencia de éstos. Su objetivo es determinar la relevancia, el impacto, la efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones y contribuciones de las organizaciones del sistema de las NU. Una evaluación debe suministrar información basada en

evidencia que sea creíble, fiable y útil, facilitando la incorporación oportuna de los hallazgos, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones del sistema de las NU y de sus miembros.

#### **N 1.4**

1. En el sistema de las NU, se están utilizando otras formas de evaluación que varían en términos de propósito y nivel de análisis y pueden superponerse hasta cierto punto. La evaluación tiene que diferenciarse de la evaluación ex-ante, el seguimiento, la revisión, la inspección, la pesquisa, la auditoría, la investigación y la consultoría de gestión interna.

#### **N 2.5**

1. Los órganos de gobierno y/o jefes/as de organizaciones son responsables de designar a un jefe/a de la evaluación que sea profesionalmente competente, quien a su vez es responsable de garantizar que la función sea ejercida por profesionales competentes en la ejecución de la evaluación.

#### **N 3.1**

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

#### **N 5.1 – 5.3 (Imparcialidad)**

1. La imparcialidad implica la ausencia de sesgos en el proceso debido, en la metodología y en la consideración y presentación de logros y desafíos. Significa asimismo tomar en cuenta los puntos de vista de todas las partes interesadas. En la eventualidad de que las partes interesadas tengan puntos de vista distintos, éstos deberán reflejarse en el análisis en el informe de evaluación.
2. La imparcialidad aumenta la credibilidad de la evaluación y reduce los sesgos en la recolección de información, el análisis, los hallazgos, las conclusiones y las

recomendaciones. La imparcialidad confiere legitimidad a la evaluación y reduce el riesgo de conflictos de interés.

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

#### ***N 7.1 -7.2 (Evaluabilidad)***

1. Durante la etapa de planificación de una intervención, las funciones de evaluación pueden contribuir al proceso, mejorando la capacidad para evaluar la intervención e incorporando un enfoque de evaluación a la planificación. Para salvaguardar la independencia, esta función deberá ejercerse como asesoría solamente.
2. Antes de emprender una evaluación de envergadura, que requiera una inversión significativa de recursos, puede ser útil llevar a cabo un ejercicio de evaluabilidad. Éste consistiría en verificar si existe claridad en la intencionalidad de la intervención que será evaluada, indicadores mensurables suficientes, fuentes de información evaluables y fiables y ningún factor significativo que interfiera con un proceso de evaluación imparcial.

#### ***N 8.1 (Calidad de la evaluación)***

1. Cada evaluación debería emplear procesos de diseño, planificación y ejecución que estén inherentemente orientados a la calidad, con metodologías apropiadas de recolección, análisis e interpretación de datos.

#### ***N 8.2***

1. Los informes de evaluación deben presentar la evidencia, los hallazgos y las conclusiones y recomendaciones de una manera integral y equilibrada. Deben ser breves, concretos y fáciles de manejar. Deben explicar la metodología utilizada y consignar las limitaciones metodológicas de la evaluación; las preocupaciones clave y los hallazgos basados en evidencia; los puntos de vista divergentes; y conclusiones, recomendaciones y lecciones consecuentes. Deben incluir un resumen ejecutivo que incorpore la esencia de la información contenida en el informe y contribuir a facilitar la difusión y obtención de lecciones.

### ***N 9.1 – 9.3 (Competencias en evaluación)***

1. Cada organización del sistema de las NU debe contar con términos de referencia y criterios de selección formales, que especifiquen los requisitos profesionales básicos necesarios para el evaluador y el coordinador de una evaluación.
2. El jefe/a de la función de evaluación debe poseer competencias demostradas en la gestión de una función de evaluación y en la realización de estudios de evaluación.
3. Los evaluadores deben poseer un conjunto de capacidades básicas que les permitan llevar a cabo estudios de evaluación y supervisar a evaluadores externos.

### ***N 11.1-11.5 (Ética de la evaluación)***

1. Los evaluadores deben poseer integridad personal y profesional.
2. Los evaluadores deben respetar el derecho de las instituciones y personas individuales a proporcionar información de manera confidencial y garantizar que en el caso de información sensible no pueda rastrearse la fuente.
3. Los evaluadores deben cuidar que las personas que participan en una evaluación tengan la oportunidad de revisar los planteamientos que les son atribuidos.
4. Los evaluadores deben ser sensibles a las creencias, usos y costumbres de los entornos sociales y culturales en los que trabajan.
5. De conformidad con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las NU, los evaluadores deben ser sensibles a y abordar los aspectos de discriminación y desigualdad de género.
6. Las evaluaciones, algunas veces, descubren pruebas de infracciones. Dichos casos deben ser reportados discretamente al organismo de investigación competente. Asimismo, los evaluadores no deben evaluar el desempeño personal de los individuos y, al evaluar las funciones de gestión, deben dar la debida consideración a este principio.