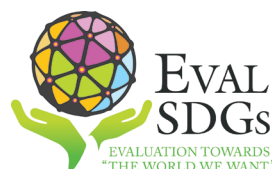


# Evaluación para conectar las prioridades nacionales con los ODS

Una guía para los responsables  
de comisionar y gestionar  
evaluaciones



Ministry for Foreign  
Affairs of Finland



La presente introducción a la evaluación de los avances hacia el logro de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se basa en ejemplos de la vida real y en la experiencia emergente de países del Norte y del Sur, así como en el aprendizaje pasado más amplio sobre la evaluación del desarrollo sostenible. Esta guía no constituye un manual universal, aplicable a todas las situaciones; representa más bien un intento de ayudar a los responsables de comisionar, gestionar y ejecutar evaluaciones profesionales a crear planes y enfoques a medida para la evaluación de los ODS. Sostiene que una evaluación exitosa debe construirse en torno al contexto nacional pero también guiarse por los principios de la agenda 2030.

Para apoyar las travesías locales o nacionales de los países en pos del desarrollo sostenible, adaptadas a su propio contexto, la presente guía:

- Explica los principales pasos involucrados en la definición del alcance, el diseño y la ejecución de una evaluación de los ODS;
- Analiza las formas en que los procesos y resultados de la evaluación de los ODS pueden ser aprovechados para impulsar avances nacionales hacia el logro del desarrollo sostenible;
- Identifica las principales características y enfoques de evaluación de los ODS; y
- Considera opciones para integrar la evaluación de los ODS en los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación.

El Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (IIED) promueve el desarrollo sostenible, conectando prioridades locales con desafíos globales.

La misión institucional de la Oficina de Evaluación de UNICEF es ayudar a generar resultados en favor de la niñez, promoviendo una toma de decisiones basada en evidencia tanto a nivel de la propia organización como en el ámbito nacional e internacional.

La experiencia del Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia en evaluación del desarrollo es útil para evaluar los avances hacia los ODS a nivel nacional e identificar soluciones locales a los desafíos globales.

EVALSOGs es una red de diseñadores de políticas, instituciones y profesionales interesados y calificados que abogan por los papeles clave que desempeña la evaluación a nivel nacional, regional y global en el examen de los avances hacia el logro de los ODS.

Esta publicación es una traducción producida por UNICEF del kit de herramientas *Evaluation to connect national priorities with the SDGs*, publicada originalmente en inglés por el Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (IIED): D'Errico, S, Geoghegan, T, y Piergallini, I (2020). *Evaluation to connect national priorities with the SDGs*. Londres.

<https://pubs.iied.org/17739IIED/>

ISBN: 978-1-78431-805-5

Traductora: Susana Carrera Risco, [suscarrerarisco@yahoo.com.ar](mailto:suscarrerarisco@yahoo.com.ar)

Diseño gráfico: Emily Sadler, [emily@emilysadler.com](mailto:emily@emilysadler.com)

Impreso en papel reciclado con tintas vegetales.

# Índice

<b>Relación de siglas</b>	<b>4</b>
<b>Prefacio</b>	<b>5</b>
<b>Autores y reconocimientos</b>	<b>6</b>
<b>Introducción</b>	<b>8</b>
Evaluación y compromisos nacionales con los ODS	8
Aprender de la experiencia	10
<b>1. Experiencias iniciales con la evaluación de los ODS</b>	<b>11</b>
Finlandia: Hacia una política de desarrollo sostenible transformadora	11
Nigeria: Avanzando hacia el logro de los ODS con ayuda de informes basados en evidencia	14
Costa Rica: Un apasionado defensor regional de los ODS	15
Resumen de lecciones aprendidas y pasos siguientes	17
<b>2. Paso A: Identificar el objetivo superior de la evaluación</b>	<b>18</b>
Servir de insumo a los responsables de diseñar las políticas públicas y para el ciclo de planificación estratégica	19
Influir en el debate político	21
Servir de insumo para los informes voluntarios nacionales	23
<b>3. Paso B: Preparación para una evaluación de los ODS</b>	<b>25</b>
Diseñar procesos participativos	25
Crear entidades participativas de gestión y asesoría multisectoriales	25
Decidir el alcance y la focalización	26
<b>4. Paso C: Definir los criterios y las preguntas de evaluación</b>	<b>30</b>
Definir y adecuar los criterios de evaluación	30
Desarrollar las preguntas de evaluación	30
<b>5. Paso D: Enmarcar la evaluación</b>	<b>35</b>
Reconstruir la lógica detrás de las políticas nacionales	35
Elaborar y presupuestar un plan de comunicación	37
<b>6. Consideraciones metodológicas</b>	<b>38</b>
Mirar a través del lente del desarrollo sostenible	39
Evaluar la integración de las políticas y programas	41
<b>7. Adecuar los sistemas nacionales de SyE</b>	<b>44</b>
Construir los cimientos: entender los sistemas y prácticas de SyE nacionales	44
Integrar los ODS en los sistemas nacionales de SyE	44
Desarrollar indicadores relevantes: lecciones extraídas de Nigeria y Costa Rica	45
<b>8. Resumen</b>	<b>47</b>
<b>Referencias</b>	<b>48</b>

# Relación de siglas

<b>ACB</b>	Análisis de costo beneficio
<b>CAD</b>	Comité de Asistencia al Desarrollo de la OCDE
<b>DEval</b>	Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo
<b>PREC</b>	Plan de Recuperación Económica y Crecimiento
<b>HELSUS</b>	Instituto de Ciencias de la Sostenibilidad de Helsinki
<b>FPAN</b>	Foro Político de Alto Nivel
<b>IAEG-SDGs</b>	Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los ODS
<b>IIED</b>	Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo
<b>IVN</b>	Informe voluntario nacional
<b>SyE</b>	Seguimiento y evaluación
<b>ONE</b>	Oficina Nacional de Estadística
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>OSSAP-SDGs</b>	Oficina del Asistente Especial Superior del Presidente sobre los ODS
<b>OPM</b>	Oficina del Primer Ministro
<b>ODS</b>	Objetivo de Desarrollo Sostenible
<b>SDSN</b>	Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible
<b>SEI</b>	Instituto del Medio Ambiente de Estocolmo
<b>SITRA</b>	Fondo de Innovación de Finlandia
<b>SYKE</b>	Instituto del Medio Ambiente de Finlandia
<b>TdC</b>	Teoría de cambio
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>UNICEF</b>	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

# Significado de los íconos



**Algunas apreciaciones sobre el desarrollo sostenible**



**Principios y conceptos de la Agenda 2030**



**En resumen**



**Recursos, herramientas y consejos útiles de evaluación**



**Lecciones del trabajo práctico**

# Prefacio

Reunir a las personas es poderoso. Esta guía se inspiró en un taller que congregó a 33 representantes gubernamentales y especialistas en evaluación de 22 países y recibió el nombre de *Evaluación para conectar las prioridades nacionales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Realizado en Helsinki en marzo de 2018, el taller fue organizado conjuntamente por el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia, EVALSDGs, el IIED y UNICEF. Los cuatro nos volvimos a reunir luego para elaborar esta guía. Reprodujimos el nombre del taller porque se trata de un recurso que recoge y socializa los aprendizajes que hicimos en el taller sobre cómo la evaluación puede acelerar la travesía de los países hacia un futuro más sostenible.

El taller fomentó el aprendizaje transnacional, lo cual nos permitió descubrir desafíos comunes en el uso de la evaluación para apoyar la alineación de los planes nacionales con las expectativas de los ODS. Fue un ejercicio fundamental. Si bien sigue habiendo una distancia significativa entre el compromiso de los gobiernos con la Agenda 2030 y la implementación de la misma, en parte debido a la existencia de demandas que compiten entre sí, al escuchar a los funcionarios de los gobiernos, profesionales de la evaluación y organizaciones regionales y multilaterales salió a la luz un tema: si la evaluación ha de asistir con la alineación de las políticas nacionales con la Agenda 2030, debe ser adaptada a los contextos nacionales y capitalizar los sistemas políticos y de evaluación ya existentes.

Decidimos atender esta necesidad juntos, colaborando en la elaboración de una guía de evaluación de los ODS dirigida por los países. Cada entidad trajo consigo una trayectoria importante en el tema: **Finlandia** es una comprometida defensora de la evaluación nacional efectiva del logro de los ODS y es, además, el único país en llevar a cabo una

evaluación de esta naturaleza; **EVALSDGs** y el **IIED** vienen trabajando juntos desde 2016 en la publicación de una exitosa serie de resúmenes de políticas sobre el tema; y **UNICEF** — copresidenta de EVALSDGs — lleva años promoviendo un debate al respecto en foros internacionales de alto perfil, además de ofrecer capacitaciones integrales en países individuales. En nuestros respectivos portales web obtendrán mayor información.

Incluso a medida que plasmamos la experiencia, aprendemos constantemente de las prácticas emergentes. Finlandia ha realizado la primera evaluación nacional en efectuarse jamás sobre los ODS; Nigeria está haciendo grandes progresos y pronto iniciará una evaluación nacional de los ODS. Es gracias a estos pioneros que podemos ponderar la efectividad de diferentes prácticas, reflexionar sobre los desafíos y evaluar la posibilidad de conciliar una evaluación de las prioridades de los planes y políticas nacionales con la Agenda 2030. Su capacidad de innovación y generosidad han hecho posible esta guía de vanguardia, que a su vez servirá de apoyo a muchos otros actores, entre ellos Costa Rica, que está avanzando con sus propios planes de evaluación de los ODS.

La evaluación de los ODS es un fenómeno incipiente; de ahí que este recurso sea necesariamente provisional. Pero el tiempo es esencial. Los evaluadores locales y nacionales necesitan apoyo ahora, si han de usar la evaluación de los ODS como una oportunidad para mejorar políticas y programas más cercanos a casa, aplicando enfoques adaptados a sus propias circunstancias nacionales. En esta publicación aspiramos a brindar dicho apoyo y alentar una evaluación que encarne los principios de la Agenda 2030: integración, equidad, resiliencia, sostenibilidad ambiental, universalidad, responsabilidad compartida y no dejar a nadie atrás.

**Dorothy Luck**, Copresidenta, EVALSDGs

**Stefano D'Errico**, Director de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje, IIED

**Anu Saxen**, Directora, Unidad de Evaluación del Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia

**Ada Ocampo**, Especialista Senior en Evaluación, UNICEF

# Autores y reconocimientos

Los nombres de todos los autores y reconocimientos están en orden alfabético.

## Autores titulares

---

Stefano D'Errico, Director de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje, IIED

Tighe Geoghegan, Asociada Senior, IIED

Ilenia Piergallini, Oficial de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje, IIED

## Contribuciones de:

---

Kassem El-Saddik, Vicepresidente, EVALSDGs

Martín García Acuña, Jefe de la División de Cooperación Público-Privada, Subsecretaría de Evaluación Social, Chile

Sven Harten, Subdirector, DEval

Gonzalo Hernández Licon, miembro del Grupo Independiente de Científicos de la ONU 2019, Informe Global de Desarrollo Sostenible (GSDR)

Robert Lahey, Asesor Internacional de Seguimiento y Evaluación, Canadá

Dorothy Lucks, Copresidenta, EVALSDGs

Robert Ndamobissi, Coordinador de Evaluación, UNICEF

Ada Ocampo, Especialista Senior en Evaluación, UNICEF

Sami Pirkkala, Consejero de la Oficina del Primer Ministro, Finlandia

Mari Rakkolainen, Especialista Principal en Evaluación, Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia

Silvia Salinas Mulder, Coordinadora General, Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización en América Latina y el Caribe (ReLAC)

Adeline Sibanda, Presidenta, Organización Internacional para la Cooperación en Evaluación (IOCE)

Bala Yusuf-Yunusa, Asesor Técnico, Oficina del Asistente Especial Superior del Presidente sobre los ODS (OSSAPSDGs), Nigeria

## Coautores y principales proveedores de contenido

---

EvalSDGs, el IIED, el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia y UNICEF son los cuatro socios que han producido juntos esta guía; estamos en deuda con muchos y muchas colegas por sus contribuciones.

Los insumos de los participantes del taller de Helsinki, celebrado en marzo de 2018, fueron claves para la conceptualización y el diseño de la guía.

Las experiencias efectivas de Finlandia, Nigeria y Costa Rica han aportado un aprendizaje invaluable sobre el uso de la Agenda 2030 para llevar a cabo evaluaciones de los ODS dirigidas por los países y mejorar los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación (SyE). Quisiéramos agradecer a:

- El Equipo de Evaluación de Finlandia y el Responsable de Implementación de los ODS de la Oficina del Primer Ministro
- El Asesor Técnico Senior de la Oficina del Asistente Especial del Presidente sobre los ODS de Nigeria
- La Oficina de Evaluación de UNICEF y UNICEF Nigeria, que han proporcionado un apoyo decisivo a Nigeria con la conceptualización y planificación de su evaluación nacional de los ODS
- El equipo de DEval que apoya el desarrollo del sistema nacional de SyE de Costa Rica, y el Viceministerio de Planificación y el equipo de SyE del Ministerio de Planificación de Costa Rica

## Financieras y entidades de apoyo

---

La producción de esta guía ha sido financiada por el Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia, la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (SIDA) y UNICEF.

Nuestro agradecimiento especial a George Laryea-Adjei (Director de Evaluación de UNICEF) y Anu Saxén (Directora de la Unidad de Evaluación del Desarrollo del Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia) por su importante apoyo durante la elaboración de esta guía, y por hacer posible la difusión de los hallazgos en foros internacionales.

## Asesoría, apoyo e insumos esenciales

---

Quisiéramos expresar nuestro agradecimiento especial a las personas que mencionamos a continuación, por su valiosa asesoría, apoyo e insumos a todo lo largo de la elaboración de esta guía.

### Por revisar los estudios de caso de los tres países:

**Annukka Berg**, Investigadora Senior, Instituto del Medio Ambiente, Finlandia

**Eddy García Serrano**, Coordinador de la Unidad de Evaluación, Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Costa Rica

**Kaisa Korhonen-Kurki**, Coordinadora de Investigaciones, Departamento de Ciencias Forestales, Instituto de Ciencias de la Sostenibilidad de Helsinki (HELSUS)

**Satu Lähteenoja**, Experta Senior, Demos Helsinki

**Nataly Salas-Rodríguez**, Evaluadora, Proyecto FOCELAC, DEval, Costa Rica

**Juan Carlos Sanz**, Evaluador, Proyecto FOCELAC, DEval

**Helena Stadtmueller**, Evaluadora, DEval

**Matti Ylönen**, Investigador Postdoctoral, Facultad de Ciencias Sociales, HELSUS

### Por ofrecer asesoría e insumos esenciales durante el taller de Helsinki

**Ghofran Ajimi**, Responsable de Cooperación y Programas Internacionales, Autoridad General de Seguimiento y Evaluación, Gobernaduría de Túnez

**Ulla Järvelä-Seppinen**, Asesora de Políticas de Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores, Finlandia

**Asela Kalugampitiya**, Coordinador Ejecutivo, EvalPartners

**Bastiaan de Laat**, Presidente, Sociedad Europea de Evaluación (EES)

**Ayanthi de Silva**, Directora General, Departamento de Gestión y Seguimiento de Proyectos, Sri Lanka

**Abdoulaye Gounou**, Director, Oficina de Evaluación de Políticas Públicas, Benín

**Lucas Gómez**, Director de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, Departamento Nacional de Planeación (DNP), Colombia

**Taufik Hanafi**, Subdirector de Seguimiento, Evaluación y Control del Desarrollo, Ministerio de Planificación del Desarrollo Nacional, Indonesia

**Mikael Långström**, Coordinador para la Agenda 2030, Ministerio de Asuntos Exteriores, Finlandia

**Samson Machuka**, Director, Departamento de Seguimiento y Evaluación, Ministerio de Hacienda y Planificación, Kenia

**Ilona Mattila**, Oficial de Evaluación, Unidad de Evaluación del Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores, Finlandia

**Mahdad Mohamed**, Director de Gobernabilidad, Ministerio de Asuntos Generales y Gobernanza, Marruecos

**Pauliina Paananen**, Experta en Evaluación del Desarrollo (Consultora), Unidad de Evaluación del Desarrollo, Ministerio de Asuntos Exteriores, Finlandia

**Romeo Santos**, Presidente, Asociación de Evaluación de Asia Pacífico (APEA)

# Introducción

## Evaluación y compromisos nacionales con los ODS

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada por los Estados miembros de las Naciones Unidas en 2015, establece una ambiciosa agenda global transformadora. Esta aspiración se encuentra plasmada de manera resumida en sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y en los principios en torno a los cuales se enmarca. La agenda se

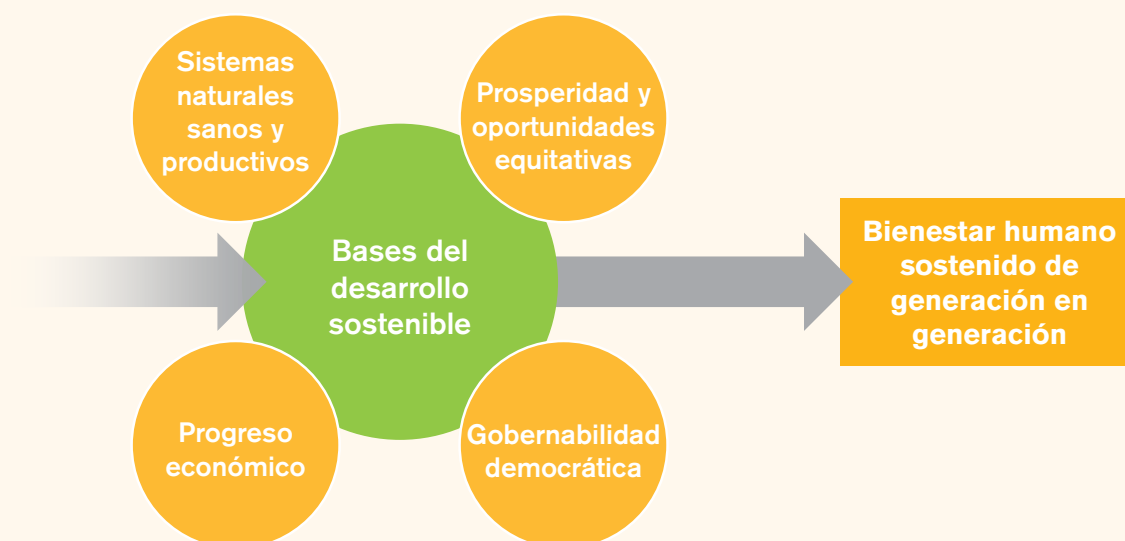
sustenta en el concepto de desarrollo sostenible (recuadro 1), que hace hincapié en la interrelación entre las cuatro dimensiones del desarrollo: económica, social y humana, ambiental y de gobernabilidad inclusiva. Esta última incluye las contribuciones de la equidad, la justicia social y la participación al bienestar humano sostenido.



### Recuadro 1. ¿Qué es el desarrollo sostenible y de dónde proviene?

El desarrollo sostenible reconoce la interrelación entre los sistemas ambientales, sociales, económicos y de gobernabilidad así como los impactos intergeneracionales que tiene la acción humana sobre dichos sistemas. Asume que el bienestar sostenido depende de una atención balanceada al aseguramiento de prosperidad y oportunidades equitativas, un planeta saludable, el progreso económico y la gobernabilidad democrática.

Figura 1. Las bases del desarrollo sostenible



Fuente: Adaptado del IRF (2013)

Las sucesivas cumbres de las Naciones Unidas – en especial la Cumbre de la Tierra de 1992 en Río de Janeiro – ayudaron a posicionar el concepto en la agenda internacional. Al mismo tiempo, la creciente constatación científica de los límites ecológicos del crecimiento planetario sacó a relucir la necesidad imperiosa de un nuevo enfoque de desarrollo.

La idea de crear un nuevo tratado internacional alrededor del desarrollo sostenible para reemplazar los Objetivos de Desarrollo del Milenio se planteó en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible de 2012 y culminó tres años después con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los ODS.



Para acercarse al logro de la Agenda 2030 dentro del plazo establecido de 15 años, todos los países deberán contribuir tanto colectivamente como a nivel individual. Desde 2015, los países han venido desarrollando estrategias y planes de acción nacionales orientados al logro de los ODS, y pensando en cómo evaluar los avances de una agenda tan compleja. Los ODS establecen metas para cada objetivo, y el Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los ODS (IAEG-SDGs)<sup>1</sup> ha desarrollado una serie de indicadores globales para las metas, los mismos que proveen algunas herramientas para que los países puedan adaptarlos a sus necesidades de seguimiento.

Si bien estas herramientas son importantes para describir el nivel de avance, hay más cosas que se pueden hacer para establecer cómo los avances hacia un objetivo podrían favorecer o socavar los avances hacia otros. Asimismo, los países necesitan enfocar transversalmente las áreas de los objetivos para evaluar los avances nacionales en relación con los principios consagrados en la Agenda 2030, que reflejan los postulados medulares del desarrollo equitativo y sostenible (ver el recuadro 2). Para lograr ese tipo de evaluación, necesitan herramientas de evaluación más amplias y flexibles.



## Recuadro 2. Principios de la Agenda 2030 que resultan útiles en los procesos de evaluación

**Integración/coherencia:** Las dimensiones del desarrollo - social, económica, ambiental y política - se encuentran inextricablemente unidas entre sí. Cualquier acción que se tome para incidir en una dimensión tendrá reverberaciones en las otras, y ninguno de los ODS puede ser plenamente alcanzado si no se alcanzan todos.

**No dejar a nadie atrás:** Ningún objetivo es alcanzado si no lo es para todos; satisfacer las necesidades de los más rezagados debe ocupar el primer lugar, antes que satisfacer las necesidades de otros.

**Equidad:** Los derechos, oportunidades y el acceso a beneficios y servicios son concedidos a todos en términos justos e imparciales, con el fin de incrementar la igualdad social y económica (equidad intrageneracional). Se considera por igual la atención de las necesidades de la generación actual que de las generaciones futuras (equidad intergeneracional).

**Resiliencia:** Los individuos, grupos sociales, sistemas humanos y/o ecosistemas están en condiciones de soportar las presiones sociales, económicas o ambientales, recuperarse rápidamente de los remezones y prosperar en circunstancias adversas o cambiantes. En los sistemas sociales, la resiliencia es especialmente importante para los pobres, los marginados y otros grupos vulnerables.

**Sostenibilidad ambiental:** Se mantiene, y en la medida de lo posible se incrementa a largo plazo, un flujo constante de bienes y servicios ambientales imprescindibles para el desarrollo humano y el funcionamiento de un ecosistema saludable.

**Universalidad:** Los ODS se enmarcan alrededor de problemas globales que requieren soluciones globales y son aplicables a todos los países. No es suficiente que un país realice avances con relación a los objetivos dentro de sus propias fronteras nacionales; también debe apoyar – y no socavar en virtud de sus políticas o acciones – los esfuerzos de otros. El principio de universalidad se sustenta asimismo en el principio ambiental internacional de responsabilidades compartidas pero diferenciadas. Este reconoce que, si bien es cierto que todos los países tienen la responsabilidad de hacer frente a los problemas globales, su responsabilidad debería reflejar sus niveles de contribución al problema y su capacidad de aportación.

**Responsabilidad compartida:** Existen respeto y confianza mutuos entre todos los que están trabajando para alcanzar un objetivo de desarrollo sostenible. Sus roles y responsabilidades son acordados de común acuerdo y son distribuidos equitativamente, y tienen la misma responsabilidad frente a los demás por sus acciones y resultados.

1. La Comisión de Estadística de las Naciones Unidas creó el IAEG-SDGs, un organismo integrado por Estados miembros y organizaciones regionales e internacionales en calidad de observadores, con la finalidad de desarrollar e implementar un marco mundial de indicadores sobre los ODS y las metas de la Agenda 2030.

## Aprender de la experiencia

La evaluación puede ayudar a los países a establecer cómo están progresando en sus estrategias y metas orientadas al cumplimiento de los ODS. Pero diseñar una evaluación nacional de los ODS no es una tarea fácil, dada la enorme magnitud y complejidad de la agenda. Si bien muchos países han adaptado las metas e indicadores de los ODS a sus propios contextos, solo un puñado de ellos ha intentado diseñar e implementar una evaluación exhaustiva de su desempeño en relación con dichos esfuerzos. Al momento de escribir esta guía, únicamente Finlandia había concluido una evaluación de los ODS. Nigeria ha diseñado una evaluación y se encuentra en las etapas iniciales de implementación, mientras que un puñado de otros países – entre ellos Costa Rica – está sentando las bases para evaluaciones similares, dirigidas por los países. Si bien estas experiencias han sido limitadas por ahora, otros países pueden extraer aprendizajes sustanciales de ellas. El material de esta guía se deriva en gran medida de dicho aprendizaje.

El **capítulo 1** describe las experiencias de evaluación de Finlandia, Nigeria y Costa Rica. Utilizamos ejemplos de dichos países para ilustrar los enfoques y conceptos que tratamos en el resto de esta guía.

Los **capítulos 2 a 5** examinan los cuatro pasos principales del desarrollo y diseño de una evaluación (figura 2):

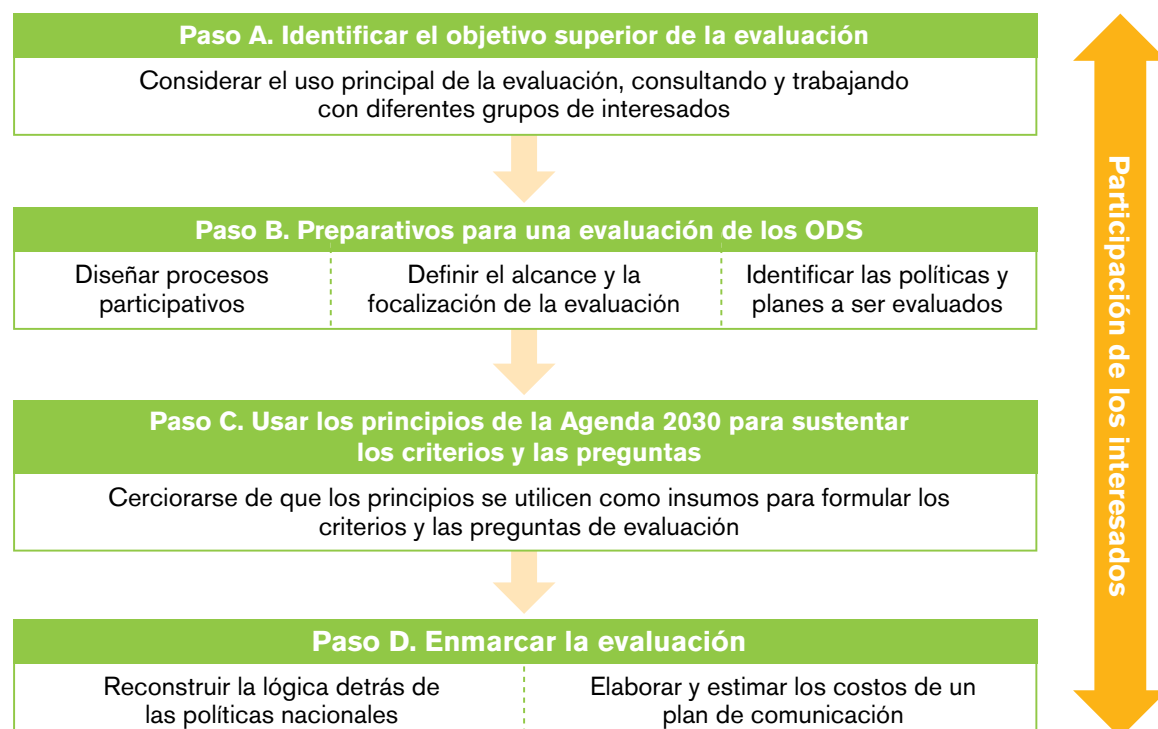
- El **capítulo 2** explora los posibles usos de la evaluación de los ODS y de qué manera los usos previstos influyen en los objetivos de la evaluación.

- El **capítulo 3** presenta las opciones a disposición de los encargados de comisionar las evaluaciones para decidir el alcance y la focalización de una evaluación de los ODS. Propone, además, algunos enfoques pragmáticos para llegar a decisiones participativas e informadas.
- El **capítulo 4** ofrece orientación sobre cómo utilizar los principios que sostienen la Agenda 2030 como insumos para encauzar la selección de los criterios de evaluación y formular las preguntas de evaluación.
- El **capítulo 5** ofrece sugerencias para enmarcar la evaluación en torno a la lógica detrás de las políticas y programas y desarrollar un plan de comunicación dinámico.

El **capítulo 6** ofrece sugerencias en relación con el proceso de evaluación, entre otras cosas para organizar la supervisión, conciliar expectativas y lograr una participación constante de las partes interesados. Incide en los aspectos metodológicos relacionados con el diseño de una evaluación de los ODS, en especial en cómo enraizar una perspectiva de desarrollo sostenible y cómo evaluar los canjes y sinergias entre las acciones diseñadas para alcanzar diferentes objetivos.

El **capítulo 7** presenta sugerencias para integrar la evaluación de los ODS en los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación (SyE) ya existentes o emergentes.

**Figura 2. Los cuatro pasos principales del desarrollo y diseño de una evaluación**



# 1. Experiencias iniciales con la evaluación de los ODS

Al presentar estudios de caso de tres contextos regionales distintos, este capítulo describe las experiencias iniciales de Finlandia y Nigeria con evaluaciones dirigidas por sus países.

Además, echa una mirada a Costa Rica, donde los ODS cumplen un papel destacado en la decisión sobre el enfoque nacional de evaluación y los planes nacionales de desarrollo, inspirando a los países vecinos.

Todos los países deben considerar cómo integrarán los indicadores globales en sus planes y políticas nacionales y cómo harán el seguimiento de los avances hacia el logro de los ODS. Esperamos que la travesía en la que se han embarcado estos tres países sirva para que los encargados de ejecutar y comisionar evaluaciones extraigan algunas ideas y las apliquen en sus propios países.

## Finlandia: Hacia una política de desarrollo sostenible transformadora

Finlandia es el primer país en concluir una evaluación de la implementación de la Agenda 2030 a nivel nacional. En 2018, el gobierno finlandés comisionó una evaluación integral independiente de sus políticas de desarrollo sostenible. Examinó la situación del desarrollo sostenible a la luz de los indicadores nacionales de sostenibilidad, los objetivos de las políticas de desarrollo sostenible más importantes y la implementación de la Agenda 2030 en el país. Asimismo, evaluó la importancia del desarrollo sostenible en el sector de la política exterior finlandesa.

El proceso concluyó con una serie de recomendaciones puntuales acerca de la futura dirección de la política de desarrollo sostenible de Finlandia, muchas de las cuales han sido hechas suyas por la recientemente formada coalición gobernante.

El gobierno asignó la tarea de llevar a cabo la evaluación a un equipo interdisciplinario formado por representantes de tres organizaciones finlandesas: Demos Helsinki, el Instituto de Ciencias de la Sostenibilidad de Helsinki (HELSUS) y el Instituto del Medio Ambiente de Finlandia (SYKE).<sup>2</sup> El equipo de investigación modular<sup>3</sup> contó asimismo con el apoyo externo de la Red de Soluciones para el Desarrollo

Sostenible (SDSN) y el Instituto del Medio Ambiente de Estocolmo (SEI).

La evaluación, conocida como PATH2030 (Berg et al., 2019), se llevó a cabo durante un período de seis meses, bajo la supervisión de un grupo de coordinación y un grupo de apoyo más amplio, ambos designados para brindar asesoría y hacer comentarios acerca del contenido y el proceso. El primer grupo estuvo compuesto por representantes de los ministerios del ambiente, finanzas, asuntos exteriores, agricultura y asuntos forestales; el segundo, por delegados de diferentes ministerios, universidades, centros de investigación, comités de desarrollo sostenible, grupos de jóvenes para la Agenda 2030, SYKE y el Fondo de Innovación de Finlandia (SITRA)<sup>4</sup>. El Panel de Expertos sobre Desarrollo Sostenible,<sup>5</sup> un comité preexistente coordinado por SITRA e integrado principalmente por académicos especializados en diferentes disciplinas — economía, medio ambiente, política social, etc. — también cumplió un papel preponderante, al ofrecer asesoría de gran utilidad a todo lo largo del proceso. El equipo de evaluación estableció contacto asimismo con la comunidad internacional de evaluación a través de EvalPartners y EVALSDGs en diversas oportunidades, intercambiando modalidades de trabajo y asesoría.

2. Demos es un centro de investigación y divulgación de ideas (*think tank*) independiente que trabaja con los sectores público y privado y organizaciones de la sociedad civil en la construcción de sociedades postindustriales sostenibles y justas. HELSUS es una unidad de investigación sobre ciencias de la sostenibilidad que atraviesa varias facultades de la Universidad de Helsinki y tiene sus instalaciones en dicho centro de estudios, mientras que SYKE es un instituto de investigación y una organización gubernamental subordinada al Ministerio del Medio Ambiente y que trabaja principalmente en temas relacionados con los cambios ambientales.
3. Integrado por: Satu Lähteenoja (Demos), Annukka Berg (SYKE), Kaisa Korhonen-Kurki (HELSUS), Matti Ylönen (HELSUS), TytyrLinko (Demos), Kirsi-Marja Lonkila (Demos), Jari Lyytimäki (SYKE), Anna Salmivaara (HELSUS), Hanna Salo (SYKE), Paula Schönoch (HELSUS) y Ira Suutarinen (HELSUS).
4. SITRA, el Fondo de Innovación de Finlandia, es una fundación pública independiente que opera directamente bajo la supervisión del parlamento finlandés.
5. Desde 2019, la organización del Panel ha estado en manos de HELSUS, el Instituto de Recursos Naturales de Finlandia y SITRA.

La evaluación analizó una combinación de fuentes de información y recabó las opiniones de especialistas en el marco de talleres y por medio de entrevistas y encuestas. Focalizando la atención en los documentos de política disponibles en el gobierno, el análisis apuntaba a echar luces sobre el estado de la política de desarrollo sostenible de Finlandia. Uno de los principales documentos consultados fue el “Informe de Gobierno sobre la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” de 2017 (OPM de Finlandia, 2017), que presenta una visión general de cómo se pretende que se lleven a cabo los cambios necesarios para el cumplimiento de los ODS de Finlandia. El equipo consultó el índice global ODS (Sachs et al., 2019) y los indicadores nacionales de desarrollo sostenible de Finlandia. Esto ayudó a evidenciar las fortalezas y debilidades del país, lo que llevó a una reafirmación de sus prioridades nacionales.

En su análisis de documentos de gran envergadura y otros materiales, el equipo se guió por el enfoque 4Is.

Este marco de economía política, desarrollado por Brockhaus y Angelsen (2012), se sustenta en cuatro grandes pilares: instituciones, intereses, ideas e información. El equipo analizó la teoría de cambio subyacente (TdC) y la puesta en práctica de los principios de la política de desarrollo sostenible de Finlandia, tal como se encuentran establecidos en el informe del gobierno, los resultados de las entrevistas con 78 expertos y el material de dos talleres nacionales para identificar qué dificulta o facilita los cambios en un contexto específico (cuadro 1). El análisis reveló que, si bien Finlandia cuenta con una política de desarrollo sostenible bien desarrollada, esta se encuentra insuficientemente integrada en el día a día de la administración pública. Reveló asimismo que los responsables de diseñar las políticas públicas rara vez utilizan los hallazgos de las investigaciones sobre desarrollo sostenible o los datos de los indicadores sobre la materia en el diseño de las políticas. Por el contrario: las perspectivas e intereses que prevalecen son más estrechos, a menudo de índole económica.

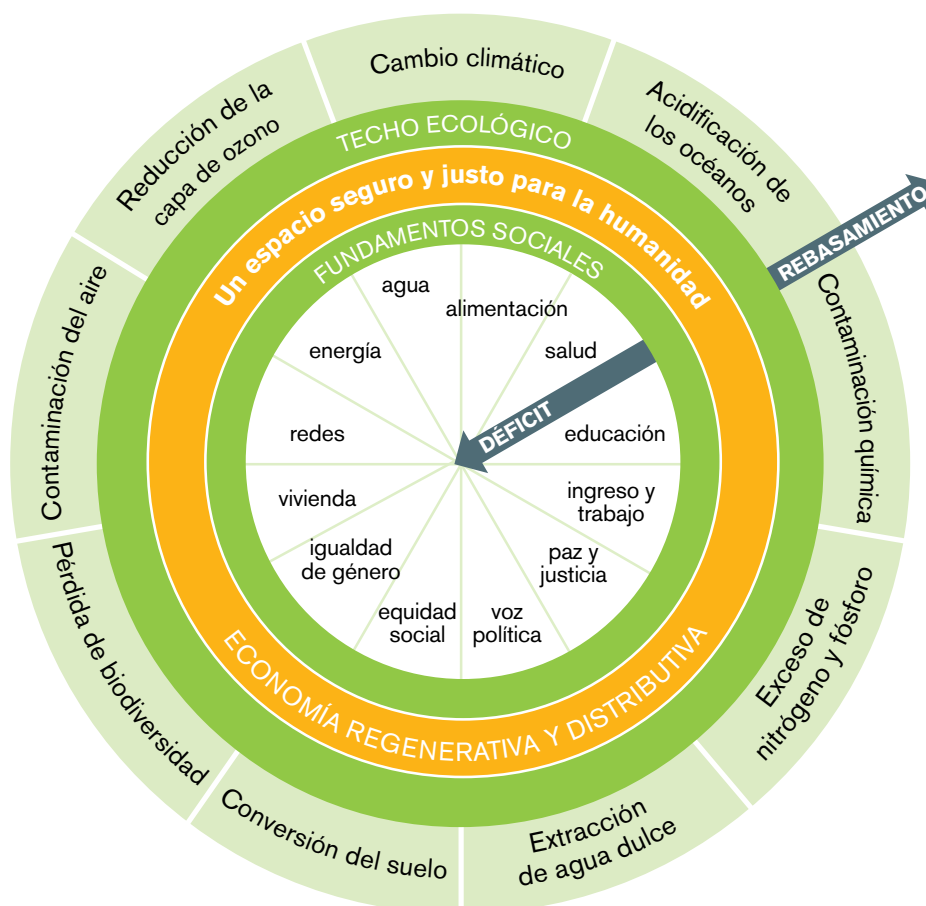


**Cuadro 1. Resultados del análisis de Finlandia, adaptado del marco 4Is**

	Fortalezas	Desafíos
<b>Instituciones</b>	<p>Existe un enfoque participativo diverso para el abordaje del desarrollo sostenible.</p> <p>La búsqueda de la sostenibilidad es bastante visible — por ejemplo, en las estrategias de los diferentes ministerios.</p>	<p>El desarrollo sostenible no ha sido suficientemente integrado en todos los sectores y sistemas de la administración pública.</p> <p>El trabajo del gobierno en el área de desarrollo sostenible cuenta con muy pocos recursos si se tiene en cuenta la carga de trabajo que involucra.</p> <p>La compartimentalización sigue siendo un problema principal.</p>
<b>Intereses</b>	<p>Objetivos superiores y procesos (por ejemplo, el informe del gobierno sobre la Agenda 2030) ampliamente socializados y revisiones con un ángulo de desarrollo sostenible (por ejemplo, una revisión del presupuesto) ayudan a mediar en conflictos de interés.</p>	<p>Conflictos de interés a corto y largo plazo — por ejemplo, entre las diferentes dimensiones del desarrollo sostenible — disminuyen la coherencia y el poder transformador de la política.</p> <p>Intereses comerciales rígidamente definidos tienden a pesar más que una política de desarrollo sostenible basada en los derechos humanos.</p>
<b>Ideas</b>	<p>El desarrollo sostenible es un objetivo superior ampliamente compartido e interiorizado.</p>	<p>En los hechos, existen múltiples divergencias de opinión en torno a posibles soluciones para llegar al desarrollo sostenible.</p>
<b>Información</b>	<p>Existe una plétora de información sobre el nivel de desarrollo sostenible en el país y diversas soluciones.</p>	<p>El uso sistemático de los datos de indicadores e investigaciones en la toma de decisiones y el aprendizaje societal es insuficiente.</p> <p>El estudio de los temas de desarrollo sostenible que atraviesan los diferentes sectores se encuentra insuficientemente desarrollado y la información sobre los objetivos superiores de la política exterior finlandesa está fragmentada.</p>

Los evaluadores utilizaron el modelo económico del Donut como una herramienta de participación de los interesados (figura 3), para ayudarlos a entender el desarrollo sostenible más allá de los cuatro pilares de sostenibilidad ecológica, económica, social y de la

governabilidad. Por ejemplo, el enfoque ayudó a los participantes de los talleres a discernir la interrelación entre las dimensiones ecológica y social del desarrollo sostenible.

**Figura 3. El donut de los límites sociales y planetarios**

Este material es una adaptación, realizada por el editor, de **"A safe and just space for humanity: Can we live within the doughnut? – Kate Raworth – Oxfam 2012"** [https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file\\_attachments/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en\\_5.pdf](https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en_5.pdf) con autorización de Oxfam, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford OX4 2JY UK [www.oxfam.org.uk](http://www.oxfam.org.uk). Oxfam no necesariamente suscribe los textos o actividades que acompañan los materiales, ni ha dado su aprobación al texto adaptado.

Utilizaron métodos mixtos de recolección de datos — una encuesta, un análisis documental, dos talleres nacionales con interesados y un taller internacional de evaluación — para complementar su análisis principal.<sup>6</sup> Los talleres nacionales tuvieron una gran convocatoria a nivel del sector privado, municipalidades y organizaciones no gubernamentales. Los aportes de estos participantes — paralelamente a las contribuciones permanentes del grupo de apoyo y del Panel de Expertos — hicieron del proceso una experiencia altamente participativa. Los talleres nacionales fueron cruciales para llegar a un consenso en torno a las recomendaciones finales, mientras que el taller internacional — que se llevó a cabo con las organizaciones socias SEI y SDSN — fue aprovechado por los evaluadores para obtener la retroalimentación de ambas instituciones con respecto al proceso de evaluación, dada la amplia experiencia de ambas con los ODS.

Las numerosas oportunidades ofrecidas para que los actores del desarrollo sostenible de dentro y fuera del gobierno participaran y se involucraran fueron determinantes, ya que esto fortaleció su sentido de apropiación y aseguró la aprobación política necesaria para la aceptación de los hallazgos de la evaluación. Las recomendaciones fueron coproducidas en gran medida durante los dos talleres nacionales así como en diversas entrevistas realizadas con funcionarios públicos -los principales actores que habrían de poner en práctica los aprendizajes del proceso. El equipo halló que actores clave sobre el terreno albergaban percepciones distintas sobre lo que constituye o debería constituir el desarrollo sostenible en Finlandia, lo cual demostró la utilidad del ejercicio para consensuar definiciones entre los interesados.

6. Entre los asistentes a los talleres se encontraron representantes de todos los ministerios y todos los miembros del Panel de Expertos sobre Desarrollo Sostenible. En total, 130 personas participaron en los talleres nacionales, y 30 personas de 21 países asistieron al taller internacional. El equipo entrevistó a 78 personas y recibió 238 respuestas a las encuestas. Ver Berg et al. (2019) para mayores detalles sobre el proceso.

Las recomendaciones — enfocadas en convertir una buena política finlandesa de desarrollo sostenible en una política transformadora — fueron:

- Asumir un rol de liderazgo, elaborando una hoja de ruta nacional que señale exactamente cómo se van a alcanzar los ODS de aquí al 2030; esto podría desatar luego una reacción en cadena, inspirando a otros países a realizar los mismos esfuerzos;
- Utilizar la Agenda 2030 como base para todos los futuros programas de gobierno, incluso los planes presupuestarios;
- Formular una mejor definición de las metas de sostenibilidad nacionales;
- Desarrollar un seguimiento más sistemático de las metas de desarrollo sostenible;
- Adoptar el modelo económico del Donut — que apela a la naturaleza interconectada y compleja del desarrollo sostenible — como marco referencial, y
- Reforzar el apoyo al Panel de Expertos sobre Desarrollo Sostenible, dándole un papel más visible e influyente en la toma de decisiones.

La oportunidad fue un elemento clave del proceso de evaluación. El gobierno asumió un compromiso con la evaluación en su informe de 2017, lo cual permitió que el equipo de evaluación presentara y debatiera los resultados y recomendaciones con los principales partidos políticos antes de las elecciones parlamentarias de 2019.

El gobierno finlandés ha asumido el compromiso de comisionar una evaluación exhaustiva del estado del desarrollo sostenible en el país cada cuatro años (coincidiendo con las elecciones parlamentarias). El informe de evaluación (Berg et al., 2019) sugiere que la próxima evaluación podría considerar lo siguiente:

- Hasta qué punto un gobierno comprometido con los principios del desarrollo sostenible se ceñiría a ellos en sus decisiones de gobierno;
- Si los instrumentos que están siendo utilizados han movilizado a la sociedad en la dirección correcta; y
- Una evaluación pública del desarrollo sostenible realizada por una entidad externa importante e influyente, por ejemplo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

El informe presentó asimismo recomendaciones para evaluar la Agenda 2030 en el futuro — por ejemplo, establecer un sistema de evaluación sistémico, que atravesara todos los niveles y sectores de la administración pública, para respaldar la política de desarrollo sostenible, y explorar herramientas para evaluar el impacto en la sostenibilidad, que permitan evaluar proyectos clave del legislativo e importantes proyectos de reforma. “Una herramienta de esta naturaleza podría ampliar el conocimiento sobre la interconexión entre las actividades de diferentes sectores de la administración pública. Tanto la información de seguimiento como la evaluación del impacto deberían estar más ligadas a la toma de decisiones” (Berg et al., 2019).

## Nigeria: Avanzando hacia el logro de los ODS con ayuda de informes basados en evidencia

Nigeria es el primer país africano en haber iniciado dos evaluaciones nacionales de sus avances hacia el logro de los ODS. El compromiso del presidente con los ODS ha facilitado la incorporación de los ODS en las políticas, planes y programas nacionales, así como el compromiso sostenido del gobierno con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Nigeria ha establecido un marco institucional de varios niveles — la Oficina del Asistente Especial Superior del Presidente sobre los ODS (OSSAP-SDGs) — para la coordinación e integración de los ODS. La principal responsabilidad de esta estructura es asegurar la coherencia y la integración de los ODS en los planes, políticas y estrategias nacionales y subnacionales. Su mandato comprende el desarrollo de un programa nacional de sensibilización e incidencia sobre los ODS, así como responsabilidades de SyE, documentación y presentación de informes.

Nigeria se ha preparado para evaluar tres ODS alineados con sus prioridades nacionales — el ODS 1 (fin de la pobreza), el ODS 3 (salud y bienestar) y el ODS 4 (educación de calidad) — a través de una serie de actividades implementadas durante los últimos cuatro años. Empezó en 2015, cuando el país dio a conocer su estrategia de transición, “De los ODM a los ODS”. La estrategia, que se sostiene en el principio de “no dejar a ningún nigeriano atrás”, contempla tres fases para el logro de la Agenda 2030:

**Fase 1** Consolidar las lecciones aprendidas del legado de los ODM (2016–2020);

**Fase 2** Aumentar el impacto de los ODS (2021–2025); y

**Fase 3** Concebir una hoja de ruta práctica para la implementación de los ODS (2026–2030).



Una importante consecuencia de la fase 1 es la creación de plataformas o grupos consultivos nacionales del sector privado y la sociedad civil así como un foro de instituciones donantes. El hilo conductor entre las tres fases es el énfasis en la importancia de obtener la aprobación política durante el proceso de consulta y de integrar los ODS en los marcos de política nacionales, subnacionales y sectoriales existentes.

La estrategia de transición pone de manifiesto la necesidad de elaborar una base estadística sólida para evaluar los avances en la estrategia nacional para los ODS. La Oficina Nacional de Estadística (ONE) publicó un informe de línea de base sobre los indicadores de los ODS en 2016, en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con lo cual se contó con un punto de partida para someter a seguimiento y evaluación los avances en la implementación de los ODS de Nigeria. El informe, que fue la culminación de un amplio proceso de consulta con una extensa gama de interesados, apuntaba a situar los indicadores globales en el contexto nigeriano y examinaba la viabilidad de desarrollar ODS nigerianos para sustentar la toma de decisiones. Como parte del proceso, un ejercicio de mapeo de datos sobre los 17 ODS y sus respectivas metas exploró hasta qué punto las prioridades nacionales en curso se encontraban alineadas con los ODS. La recomendación más importante del informe fue que el gobierno debía desarrollar capacidades para subsanar las brechas que revelaron los ejercicios de recolección de datos. En respuesta al informe, la OSSAP-SDGs está apoyando a la Oficina Nacional de Estadística (ONE) con la realineación del Sistema Estadístico Nacional para compatibilizarlo con los requerimientos e indicadores de los ODS. Una vez

concluido, este proceso garantizará que el seguimiento y la presentación de informes sobre los ODS nigerianos se realicen a tiempo.

En 2016, el Plan de Recuperación Económica y Crecimiento de Nigeria (PREC) 2017–2020 supuso una alineación nacional adicional con los ODS. El plan, concebido para ayudar al país a recuperarse de la recesión económica de 2016, tiene tres grandes objetivos: a) restablecer el crecimiento económico, b) invertir en las personas, y c) edificar una economía competente a nivel internacional. A grandes rasgos, el PREC ha integrado las dimensiones económica, social, ambiental y de gobernabilidad de los ODS.

Para fortalecer sus informes relacionados con el informe voluntario nacional (IVN) y contribuir a la formulación de las políticas públicas, el gobierno de Nigeria ha aprobado una evaluación independiente de los ODS prioritarios. A fines de 2018, la OSSAP-SDGs, en colaboración con el Ministerio Federal de Presupuesto y Planificación Nacional, UNICEF Nigeria y el PNUD, creó un grupo de trabajo técnico sobre la evaluación de los ODS, que debía producir lluvias de ideas, priorizar y subsanar las brechas en materia de capacidad. En respuesta a los hallazgos del PREC, el grupo de trabajo priorizó cinco objetivos: el ODS 1 (fin de la pobreza), el ODS 3 (salud y bienestar), el ODS 4 (educación de calidad), el ODS 5 (igualdad de género) y el ODS 8 (trabajo decente y crecimiento económico).

Nigeria está evaluando actualmente los objetivos 1, 3 y 4 con apoyo de UNICEF Nigeria.<sup>7</sup> El país utilizará los resultados de estas evaluaciones para mejorar la calidad de su próximo INV, que debe ser presentado en 2020.

## Costa Rica: Un apasionado defensor regional de los ODS

Costa Rica ha jugado un papel protagónico en la región al crear las estructuras y procedimientos necesarios para el logro de los ODS. Otros países centroamericanos están mirando al país como un ejemplo de buenas prácticas, y se han recibido asimismo pedidos de intercambio y asesoría de Ecuador y Colombia en América del Sur.

En 2016, Costa Rica fue el primer país en firmar un pacto nacional para el logro de los ODS (Gobierno de Costa Rica, 2016). Este revela el compromiso de la sociedad civil y del sector privado de regirse por los principios del desarrollo sostenible y estructurar sus planes, programas y políticas alrededor de la Agenda 2030. A principios de 2017, un decreto ejecutivo

estableció un Consejo de Alto Nivel de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y una Secretaría Técnica para la planificación, implementación y seguimiento de los 17 ODS en el país (Gobierno de Costa Rica, 2017). El Consejo identificó tres puntos de entrada prioritarios en los que debía enfocarse Costa Rica: reducción de la pobreza, producción y consumo responsables, e infraestructura y comunidades sostenibles. Directamente vinculados a ODS específicos, dichos puntos de entrada reflejan manifiestamente la naturaleza interconectada de las dimensiones social, ambiental, económica y política del desarrollo sostenible. El objetivo era traducir los ODS en acciones concretas, sustentadas en la

7. Al momento de redactar esta guía, acababan de concluir los términos de referencia para la evaluación de los ODS 3 y 4 y estaban en la etapa de adquisiciones.

Agenda 2030. El gobierno se comprometió asimismo a implementar una iniciativa de cuatro años de duración bajo los auspicios de las Naciones Unidas, basada en el principio de “no dejar a nadie atrás”. Esta suponía potenciar los acuerdos nacionales para la implementación de los ODS.

Luego de presentar su primer INV ante el Foro Político de Alto Nivel en 2017, la comisión de estadística de Costa Rica realizó un diagnóstico de las capacidades estadísticas requeridas para medir los avances hacia el logro de los ODS. El país ha reforzado el mapeo de las metas e indicadores de los ODS, cotejándolos con las metas e indicadores nacionales y estableciendo una línea de base para analizar la situación en el país y los datos del panel con el fin de determinar la evolución a través del tiempo de los indicadores específicos para Costa Rica relacionados con las tres áreas prioritarias. Asimismo, está desarrollando nuevos instrumentos para recolectar la información necesaria para formular sus propios indicadores en función de los requerimientos sectoriales y los objetivos nacionales, desglosados por sexo, edad, origen étnico, discapacidad, etc.<sup>8</sup>

En un esfuerzo significativo para promover una cultura de la evaluación, Costa Rica elaboró un Plan Nacional de Desarrollo (2019–2022) que hace referencia explícita a la evaluación, y complementó dicho instrumento con una política nacional de evaluación. Este proceso, ampliamente participativo e impulsado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, comportó una plataforma nacional de evaluación multisectorial, que congregó a actores clave de organizaciones de la sociedad civil, departamentos del gobierno (como los ministerios de Planificación y Hacienda), actores académicos (por ejemplo, profesores de evaluación), organizaciones de cooperación internacional y evaluadores profesionales. El Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval) brindó asesoría especializada.

La plataforma nacional de evaluación ha llevado a un intercambio regular de experiencias entre los respectivos actores, que han elaborado decisiones conjuntas. Asimismo, es responsable de monitorear la implementación del Plan de Acción 2019–2023 aprobado a fines de 2018, en el cual diferentes organizaciones se comprometieron a realizar acciones para alcanzar el desarrollo en función de

cuatro componentes estratégicos (MIDEPLAN 2018a).<sup>9</sup> Este mecanismo de intercambio para la comunicación ha concitado el interés de países latinoamericanos vecinos. Por ejemplo, luego de pedir a Costa Rica que presentara la idea de una plataforma nacional durante la Semana de la Evaluación gLOCAL en junio de 2019,<sup>10</sup> Ecuador tiene previsto crear una plataforma nacional en la misma línea.

Con apoyo de DEval, Costa Rica está desarrollando una base de datos muy completa de las intervenciones de donantes internacionales en cambio climático y biodiversidad, como parte de su evaluación regular de los proyectos de cooperación internacional. Esto incluye indicadores cuantitativos y datos cualitativos obtenidos mediante trabajo de campo. Además, la intención es evaluar hasta qué punto las intervenciones contribuyen a los ODS relacionados con el cambio climático y la biodiversidad. Para 2020 se tiene programada una publicación comparando los hallazgos de este esfuerzo con un análisis de los datos del Sistema de Notificación de los Países Acreedores de la OCDE, lo cual servirá para informar a otros países sobre los costos y los beneficios de crear una base de datos especializada.

El siguiente paso previsto es utilizar la base de datos sobre cambio climático y biodiversidad para llevar a cabo la primera evaluación en realizarse en Costa Rica desde el punto de vista de los ODS. Esta está en proceso de ser concluida e incluye un mapeo sobre el terreno de los datos del Sistema de Notificación de los Países Acreedores de la OCDE. El objetivo superior es llevar a cabo una evaluación temática dirigida por el país en el campo de cambio climático y biodiversidad que se centre en los ODS prioritarios y otros objetivos relevantes. Esta podría ser una de las primeras evaluaciones en las que el gobierno evalúa las actividades de todos los donantes internacionales en el país desde el punto de vista del cambio climático y la biodiversidad. Como señala el subdirector de DEval y jefe del Centro de Competencias en Metodologías de la Evaluación de dicho organismo, “si la universalidad es una característica central de la Agenda 2030 y la transparencia es clave para su cumplimiento, es fundamental que los países socios estén preparados para evaluar las intervenciones de donantes internacionales en sus países.”<sup>12</sup>

8. Ver: <http://inec.cr/objetivos-de-desarrollo-sostenible> para mayor información.

9. Los cuatro componentes son: 1) La evaluación en el ciclo de gestión por resultados de desarrollo, 2) Institucionalización de la evaluación, 3) Capacidades de evaluación, y 4) Participación de actores en la evaluación. Para mayor información, ver: [www.mideplan.go.cr/politica-nacional-de-evaluacion-pne](http://www.mideplan.go.cr/politica-nacional-de-evaluacion-pne).

10. La Semana de la Evaluación gLOCAL es una nueva iniciativa de intercambio de conocimiento sobre SyE convocada por los centros CLEAR con apoyo de entidades socias locales e internacionales. Su objetivo es apoyar el intercambio de conocimiento y experiencias en SyE con el fin de promover el desarrollo de capacidades de evaluación, impulsar la toma de decisiones basadas en evidencia y fortalecer los efectos de desarrollo a nivel local y global. La primera Semana de la Evaluación gLOCAL se llevó a cabo en junio de 2019. Ver: [www.glocalevaleweek.org/](http://www.glocalevaleweek.org/).

11. Base de datos utilizada para hacer un seguimiento de los flujos de asistencia externa al desarrollo de los países miembros del CAD. Registra las clasificaciones internacionales que emplean las naciones donantes y las organizaciones multilaterales para informar sobre el gasto en asistencia.

12. Entrevista con el doctor Sven Harten (8 de julio de 2019)



## Resumen de lecciones aprendidas y pasos siguientes



**Cuadro 2. Resumen de lecciones aprendidas y pasos siguientes en Finlandia, Nigeria y Costa Rica**

País	Experiencia	Principales lecciones aprendidas	Pasos siguientes
<b>Finlandia</b>	Llevó a cabo una evaluación nacional de las políticas de desarrollo sostenible.	<p>La oportunidad de la evaluación fue un factor crucial para el éxito del impacto.</p> <p>Diseñar un plan de difusión en una etapa temprana ayudó a dar a conocer el mensaje.</p> <p>Diseñar una evaluación participativa aseguró la apropiación de la misma por parte de los decisores políticos.</p>	<p>Realizar una evaluación independiente, exhaustiva y con fines de desarrollo sostenible, la implementación de las políticas sobre el tema y el impacto de las mismas durante el siguiente período de gobierno</p> <p>Llevar a cabo un seguimiento regular (anual) de las principales metas de sostenibilidad</p>
<b>Nigeria</b>	Comisionó una evaluación de tres ODS prioritarios.	<p>Establecer un compromiso con la evaluación y el desarrollo sostenible en documentos de política clave (tales como la estrategia de transición nigeriana) fue un primer paso importante.</p> <p>Invertir en el desarrollo de capacidades nacionales en evaluación de los ODS para funcionarios clave (de ministerios, departamentos, organizaciones, etc.) garantizó la existencia de capacidades adecuadas para trabajar en la Agenda 2030.</p>	<p>Llevar a cabo tres evaluaciones independientes de los ODS 1, 3 y 4; se esperan informes finales sobre los ODS 3 y 4 para febrero de 2020.</p> <p>Fortalecer el IVN de Nigeria de 2020 utilizando evidencia clave basada en los hallazgos de las evaluaciones</p>
<b>Costa Rica</b>	Integró los ODS en sus sistemas nacionales de SyE.	La alineación de los procesos nacionales de planificación del desarrollo con los ODS representó una oportunidad para depurar y articular la presentación de informes con la recolección de datos.	Utilizar la base de datos sobre las intervenciones de donantes internacionales en cambio climático y biodiversidad para llevar a cabo por primera vez una evaluación desde el punto de vista de los ODS

## 2. Paso A: Identificar el objetivo superior de la evaluación

En esta sección exploramos los posibles usos de la evaluación de los ODS y cómo los usos previstos influyen en los objetivos de la evaluación.

En el contexto de los ODS, la evaluación cumple el objetivo de determinar las virtudes, el valor, la importancia y la sostenibilidad de las estrategias, políticas y programas que contribuyen al logro de los ODS, tanto en países individuales como a nivel global. Indaga sobre las complejas interacciones entre los sistemas humanos, económicos y naturales. Analiza los efectos de las leyes, normas y procedimientos dentro de las fronteras geográficas en que son adoptados y más allá. Este capítulo explora por qué y con qué objetivo un país podría decidir llevar a cabo una evaluación de los ODS.

La evaluación de los ODS suministra datos y análisis que pueden ser aprovechados por diferentes grupos de interesados nacionales para fines de rendición de cuentas y aprendizaje (ver el cuadro 3). En tal sentido, es importante identificar a dichos grupos y trabajar con ellos en una etapa temprana del proceso, con el fin de determinar cuál es la manera más idónea en que la evaluación pueda servir a sus necesidades. Involucrar a los interesados desde un inicio ayuda a definir los principales fines del ejercicio e identificar posibles usos para los datos y el análisis del SyE.



**Cuadro 3. Usos de la evaluación de los ODS, por grupo de interesados**

Grupo de interesados	Rendición de cuentas	Aprendizaje
<b>Decisores políticos, gestores y planificadores</b>	Socializar informes públicos sobre los hallazgos relativos al desempeño del gobierno desde el punto de vista de la Agenda 2030  Informar sobre los hallazgos de la evaluación en los INV	Incorporar los hallazgos en el ciclo de planificación estratégica e informar a los responsables de diseñar las políticas públicas sobre la relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad de diferentes políticas
<b>Organizaciones de la sociedad civil</b>	Evaluar el desempeño del gobierno en función de objetivos y criterios claramente establecidos	Utilizar los hallazgos para identificar y reflexionar acerca de las necesidades de sus circunscripciones y beneficiarios previstos
<b>Parlamentarios</b>	Ejercer su función de supervisión y promover esfuerzos concertados entre los diferentes departamentos y niveles de gobierno para incidir en los ODS	Proporcionar insumos a las investigaciones realizadas por los comités de fiscalización parlamentaria y las comisiones parlamentarias

De las experiencias de Finlandia y Nigeria han emergido tres importantes usos distintivos para la evaluación de los ODS: servir de insumo para el desarrollo de las políticas públicas y el ciclo de

planificación y programación estratégicas; influir en el debate político nacional; y servir de insumo para los INV nacionales.

## Servir de insumo a los responsables de diseñar las políticas públicas y para el ciclo de planificación estratégica

La evidencia generada por la evaluación de los ODS puede servir de insumo para mejorar las políticas públicas y reportar enseñanzas a los decisores políticos, gestores y planificadores acerca de las opciones que están funcionando bien para lograr el cumplimiento de los ODS y por qué. Puede ayudar a los decisores políticos a responder las siguientes preguntas:

- ¿Estamos haciendo las cosas de manera adecuada?
- ¿Estamos haciendo las cosas adecuadas?
- ¿Hay formas más apropiadas de hacer las cosas?

Asimismo, puede contribuir a responder preguntas más específicas, como las siguientes:

- ¿Hasta qué punto fueron adecuados el gasto y la inversión pública en los programas?
- ¿La política o programa tuvo una cobertura aceptable (benefició a un número suficiente de personas, de manera adecuada, al nivel previsto)?

- ¿Hasta qué punto el programa o política fue implementado de manera correcta?
- ¿Qué tan sustanciales y valiosos fueron los efectos e impactos?
- ¿Cómo se distribuyeron los beneficios?
- ¿Es este enfoque mejor que otros para el abordaje del problema? (Schwandt et al., 2016a)

La evaluación de los ODS debería hacer preguntas sobre aspectos fundamentales de las políticas y programas de desarrollo sostenible. Estos incluyen: sus consecuencias imprevistas, tanto positivas como negativas; su sostenibilidad en términos ambientales, económicos, sociales y políticos; así como su relevancia para las necesidades de los beneficiarios previstos.



### Recuadro 3. Cómo integrar la evaluación en el ciclo de políticas para los ODS

Las experiencias nacionales iniciales con la evaluación de los ODS revelan ciertas prácticas emergentes en cuanto a la forma en que los gobiernos pueden utilizar herramientas y metodologías evaluativas en cada una de las fases del ciclo de políticas para los ODS (ver la figura 4). Pueden utilizarse para generar evidencia que sirva como insumo para el diseño de las políticas públicas, para ayudar a los decisores políticos a reflexionar sobre la lógica detrás de sus decisiones de política y para identificar formas de mejorarlas (Schwandt et al., 2016b).

En la fase de **definición de la agenda**, la evaluación puede ayudar a identificar las relaciones causa-efecto entre las políticas anteriores y los desafíos para el desarrollo sostenible a nivel nacional o subnacional. Cotejar los datos de distintos estudios de evaluación puede cumplir una función similar, ayudando a los decisores políticos a identificar la cobertura y efectividad de diferentes opciones de políticas y programas. Por ejemplo, los hallazgos de un ejercicio de mapeo y una síntesis estructurada de evaluaciones realizados por 17 organismos de las Naciones Unidas y entidades de evaluación bilaterales ayudaron a los investigadores a evaluar la efectividad de diversas iniciativas para obtener avances hacia el logro del ODS 4 (Mundy y Proulx, 2019).

En la etapa de **formulación de las políticas**, el análisis de la evidencia de evaluación puede ayudar a cuestionar los supuestos que subyacen a distintas decisiones de política. Luego de identificar los temas, los planificadores pueden utilizar herramientas de evaluación para identificar los procesos o mecanismos sociales que influyen en los efectos positivos o negativos. Los planificadores pueden usar la TdC o el mapeo de sistemas para explorar distintas vías para producir un cambio. Una evaluación en profundidad de los casos positivos o negativos puede verter luces sobre las condiciones contextuales que favorecen o dificultan el desarrollo sostenible.

En la fase de **legitimación y adopción**, una evaluación basada en pronósticos que utiliza enfoques participativos como mapeo y participación de interesados puede contribuir a recabar múltiples perspectivas con miras a generar un consenso entre las partes interesadas. Además, puede echar luces sobre los intereses de diferentes interesados, al facilitar una evaluación participativa de los posibles beneficios y canjes de distintas soluciones de política.



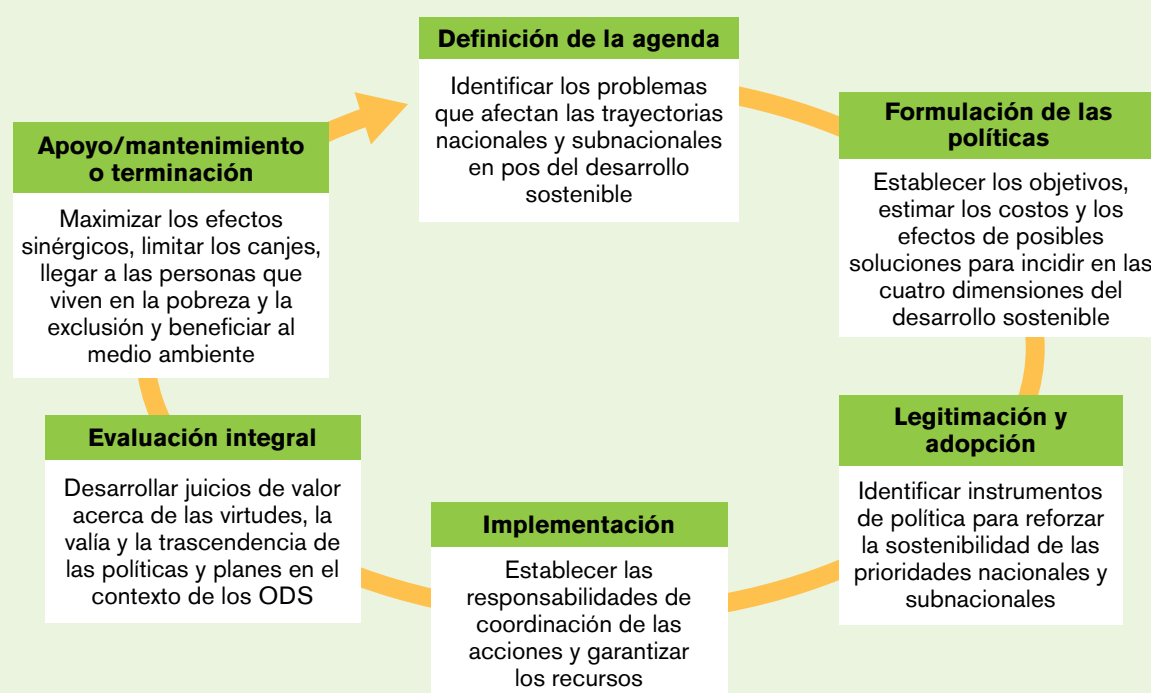
### Recuadro 3. (cont.). Cómo integrar la evaluación en el ciclo de políticas para los ODS

En la etapa de **implementación**, las evaluaciones formativas y con fines de desarrollo pueden ayudar a los planificadores a diseñar intervenciones luego de analizar su relevancia, eficiencia e integración con otras iniciativas (Patton, 1994). Esto puede echar luces sobre cuál es la forma más idónea de utilizar los recursos, contribuir a identificar los efectos iniciales y proveer recomendaciones para ajustar los planes.

En la etapa de **evaluación integral**, la evaluación puede ayudar a evaluar la validez de las aseveraciones una vez que una política ha sido implementada. Existen varias herramientas disponibles para ello, entre ellas la evaluación de desempeño y el diseño multimétodo de evaluaciones de impacto.

Por último, en la fase de **apoyo/mantenimiento o terminación**, los planificadores pueden basarse en los hallazgos de actividades evaluativas previas para decidir cómo apoyar y mejorar una política o emprender una nueva dirección de política con miras a maximizar las sinergias con otras políticas y acelerar el logro de los efectos de desarrollo sostenible.

Figura 4. El rol de la evaluación en el ciclo de políticas para los ODS





#### Recuadro 4. Aprender de las experiencias de otros países: Utilizar la evaluación como parte del ciclo de las políticas públicas

Al igual que Finlandia, Nigeria y Costa Rica, otros países también están usando la evaluación para enriquecer su toma de decisiones en materia de desarrollo sostenible. El presente recuadro ofrece algunos ejemplos de las experiencias exitosas de varios países que han integrado la evaluación en el ciclo de sus políticas.

**Definición de la agenda:** Nigeria analizó las tendencias de los datos y utilizó la evaluación de impacto para extraer lecciones de su experiencia con los ODM, con la finalidad de desarrollar una estrategia de transición hacia los ODS e identificar qué ODS priorizar primero. Del mismo modo, el gobierno de Kenia estudió el período 2000–2015 para evaluar los avances hacia el logro de los ODM y sistematizar las experiencias, desafíos y lecciones aprendidas. Esto sirvió de insumo para el nuevo plan de mediano plazo del país y su hoja de ruta hacia la implementación de los ODS. Etiopía elaboró un informe nacional sobre el desempeño del país en la implementación de los ODM, y los resultados han sido utilizados como base para el desarrollo de su agenda nacional hacia el logro de los ODS (Meyer et al., 2018). Finlandia utilizó la evaluación para analizar la relevancia, cobertura y coherencia de sus políticas nacionales, evaluando cómo habían incorporado los hallazgos de las investigaciones sobre desarrollo sostenible y el análisis de la información de los indicadores (Berg et al., 2019).

**Etapas de formulación de políticas:** La evaluación de los ODS de Finlandia se basó en un marco analítico para determinar qué factores han ayudado o frenado los avances hacia el desarrollo sostenible en el pasado, como un primer paso hacia el desarrollo de nuevas direcciones de política. Esta evaluación ayudó a identificar importantes problemas para el desarrollo sostenible en Finlandia, que requieren acciones a nivel de políticas públicas (Berg et al., 2019).

**Etapas de legitimación y adopción:** Finlandia, Nigeria y Costa Rica han utilizado distintos enfoques — entre ellos talleres, encuestas, grupos consultivos y entrevistas — para promover la participación de los interesados en distintas etapas de sus procesos de evaluación de los ODS.

**Etapas de implementación:** La evaluación de los ODS de Finlandia recomendó realizar evaluaciones de seguimiento de diferentes aspectos relacionados con la implementación en intervalos de cuatro años, para coincidir con sus procesos electorales. También recomendó comisionar una evaluación pública a cargo de una institución externa prominente, como la OCDE.

**Etapas de evaluación integral:** Costa Rica incorporó una evaluación de impacto de sus programas presentes y pasados en medio ambiente y cambio climático financiados por donantes en el diseño de su siguiente evaluación nacional de los ODS. En su IVN, Belice reportó haberse basado en los hallazgos de evaluaciones previas para evaluar la situación actual de los programas de transferencias en efectivo y la gestión de las intervenciones en igualdad de género, pesquería y recursos marinos (Meyer et al., 2018).

## Influir en el debate político

Mientras que las autoridades locales y nacionales pueden utilizar las lecciones de los datos y el análisis del SyE para producir mejores programas, diseños de políticas y servicios, los parlamentarios y la sociedad civil pueden aprovechar los resultados del SyE para exigir cuentas a los gobiernos e influir en la toma de decisiones. El recuadro 5 muestra la experiencia de Botsuana con el uso de la evaluación para contribuir con evidencia a la toma de decisiones y facilitar un diálogo nacional. Si bien esta guía se ocupa en mayor detalle de las experiencias de Finlandia, Nigeria y Costa Rica, consideramos que valía la pena detenernos en el sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje (SEA) de Botsuana, sumamente exitoso. Desarrollado antes de la aprobación de la Agenda 2030, el sistema ha integrado con éxito los principios que apuntalan la Agenda.

Los responsables de comisionar evaluaciones de los ODS quizás quieran considerar cómo involucrar a los parlamentarios de sus países en la evaluación, en aras de maximizar su uso. Los parlamentarios pueden cumplir un papel singular en la promoción de la evaluación y utilizarla para ejercer su labor de fiscalización. De hecho, “podrían interceder a favor de esfuerzos transversales concertados a nivel del Ejecutivo para responder a la complejidad e interconectividad de los ODS y evitar el diseño de políticas menudas” (Schwandt et al., 2017). Finlandia, por ejemplo, ha dado cuenta de los avances en materia de desarrollo sostenible como parte de los hallazgos de su informe de gobierno anual desde 2016, mucho antes de esta evaluación. Presenta los resultados al parlamento para que sean debatidos, dándoles la oportunidad asimismo de monitorear las medidas que buscan alcanzar el desarrollo sostenible.



### Recuadro 5. Botsuana: Uso de datos de SyE para evaluar, dar cuenta de y cuestionar el desempeño del gobierno

En 2008–09, el Comité para la Visión de País 2016 de Botsuana desarrolló una estrategia de SyE para medir, monitorear e informar sobre los avances hacia el cumplimiento de los siete objetivos o pilares socioeconómicos nacionales, que encarnaban la visión de país a largo plazo de Botsuana para 2016. Esto les permitió tener una base para el marco de una evaluación del desempeño nacional que daría cuenta de los avances en cada uno de los siete pilares. El Comité para la Visión de País 2016 publicó los informes “Resultados de Botsuana” 2009, 2012 y 2014 (Consejo para la Visión de País 2016, 2016) y se los presentó al presidente, al Comité Consultivo de Alto Nivel y a la nación. Fue una iniciativa dirigida por el país, de la cual otras naciones pueden extraer valiosas lecciones:

- a. El ejercicio fue dirigido por un comité conjunto, único en Botsuana, denominado Comité para la Visión de País 2016 e integrado por representantes del sector público, el sector privado y la sociedad civil.
- b. El Comité para la Visión de País, una estructura institucional formalizada con una Secretaría, ha sido un útil vehículo para reunir periódicamente a representantes de todos los grupos de interesados con el fin de analizar, entre otras cosas, los avances en relación con las más altas prioridades del país. Así, el Comité sirve como un espacio tanto de continuidad como de oportunidades para consolidar el perfil público de los procesos de seguimiento, evaluación e informes sobre temas vinculados a las prioridades nacionales.
- c. El Informe de Resultados elaborado por el Comité representó los puntos de vista de los tres grupos de interesados y fue agendado para ser visto por el Comité de Alto Nivel y el presidente de la república.
- d. Para garantizar su disponibilidad para el público más amplio y otras instituciones, permitiendo así su escrutinio y revisión independientes, el informe fue distribuido a todas las bibliotecas del país.

La presencia de un marco de SyE claramente definido permitió a otras organizaciones independientes evaluar los resultados del Ejecutivo en relación con los mismos objetivos y pilares. Al término del período de la estrategia, Afrobarometer — una organización de la sociedad civil y red de investigación panafricana independiente, no partidaria, que ejecuta sondeos de opinión sobre temas como la democracia, la gobernabilidad, la situación económica y otros similares en más de 30 países africanos — publicó una evaluación del desempeño de Botsuana con relación a su visión de país, presentando datos sobre las opiniones de la población acerca de los siete pilares del desarrollo.

En 2016, el equipo de la Fuerza de Tarea Presidencial sobre la Visión de País del nuevo gobierno elaboró el informe “Visión de País al 2036: Lograr la prosperidad para todos”, que sintetiza la agenda transformadora de Botsuana en torno a cuatro pilares que están alineados con la Agenda 2030. Estos se inspiran en las cuatro dimensiones del desarrollo sostenible: económica; humana y social; ambiental; y de gobernabilidad, paz y seguridad. Como un producto ampliado de la Visión de País 2016, un componente esencial de la nueva agenda es la presencia de un sistema robusto de seguimiento, evaluación y rendición de cuentas. Este marco permitirá hacer un seguimiento de los avances en las metas que están específicamente relacionadas con los objetivos de la visión, dar cuenta de los logros y facilitar, llevar a cabo y comisionar el SyE de las actividades del Ejecutivo cada cinco años. Los componentes más importantes del nuevo marco son:

- Llevar a cabo las actividades de SyE especificadas en los documentos de política;
- Llevar a cabo evaluaciones ex ante de los proyectos de desarrollo propuestos;
- Llevar a cabo evaluaciones ex post al término de los proyectos; y
- Evaluar la formulación, revisión y reforma basadas en evidencia de las políticas públicas del gobierno.

Fuentes: Lekalake (2016), The Vision Presidential Task Team (2016), y Lahey (2013).



### Recuadro 6. Evaluación de los ODS detona debate político en Finlandia

La experiencia de Finlandia deja una importante lección acerca del bucle de retroalimentación entre políticas y evidencia. La oportunidad de la evaluación fue crucial, ya que la Oficina del Primer Ministro (OPM) ató el ejercicio intencionalmente a la siguiente ronda de elecciones parlamentarias. Los hallazgos se publicaron durante la campaña electoral, y se dedicó un tiempo adicional a darlos a conocer a los principales partidos políticos. El equipo de evaluación se reunió con los seis partidos políticos más importantes del país y la Comisión Nacional sobre Desarrollo Sostenible celebró un taller en mayo de 2019 para debatir los siguientes pasos a seguir en respuesta a las recomendaciones del informe.

Esta atención a la oportunidad permitió que los principales partidos políticos se engancharan con y respondieran a los hallazgos de la evaluación. El partido que obtuvo la mayor votación también reafirmó su compromiso con los ODS, al adoptar la Agenda 2030 como base de su programa de gobierno. Los beneficios de este enfoque se pueden ver claramente en los planes del nuevo gobierno, que hicieron suyas dos de las principales recomendaciones de la evaluación: adoptar la Agenda 2030 como base para las políticas gubernamentales y elaborar una hoja de ruta conducente al logro de los ODS para el 2030.

## Servir de insumo para los informes voluntarios nacionales

La evaluación de los ODS también puede servir de insumo para la elaboración del IVN del país, al contribuir con evidencia y análisis valiosos acerca de la efectividad, relevancia y sostenibilidad de diferentes políticas. “Como parte de sus mecanismos de seguimiento y examen, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible alienta a los Estados Miembros ‘a que realicen exámenes periódicos e inclusivos, liderados e impulsados por los países, de los progresos nacionales y subnacionales’ (Asamblea General de las Naciones Unidas 2015, párrafo 79). Se espera que dichos exámenes nacionales sirvan de base para los informes periódicos del Foro Político de Alto Nivel (FPAN), convocado bajo los auspicios de ECOSOC (el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas). Tal como se estipuló en el párrafo 84 de la Agenda 2030, los informes periódicos del FPAN serán voluntarios e incluirán a los países desarrollados y en desarrollo, así como a múltiples partes interesadas.<sup>13</sup>

Pese a esta recomendación, muy pocos países han integrado los hallazgos de sus evaluaciones en los preparativos para sus IVN hasta hoy (Simon et al., 2017; Meyer et al., 2018). Esta brecha en materia de evaluación pone de manifiesto el riesgo de que los países se limiten a informar pasivamente sobre los datos recogidos para los indicadores, en vez de analizarlos en el contexto de la planificación, toma de decisiones e implementación exitosa de las políticas públicas a nivel nacional. Para hacer que las evaluaciones sean relevantes tanto para los ciclos de política interna como para la presentación de informes globales, los países pueden adoptar un enfoque escalonado, asignando un margen de tiempo para que la evaluación sea usada como insumo en coyunturas políticas clave y como sustento de los IVN.

13. Plataforma de Conocimiento sobre Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas: <https://sustainabledevelopment.un.org/vnrs/>

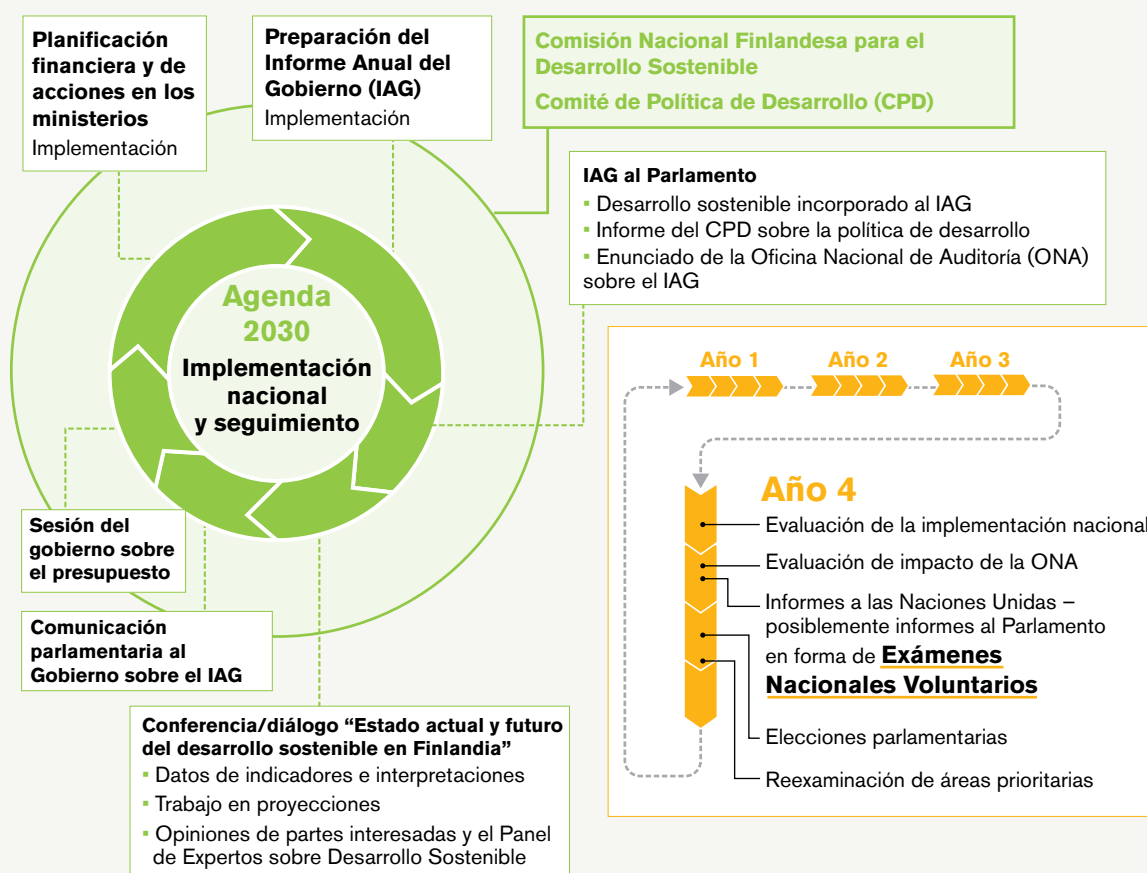




### Recuadro 7. Aprovechando al máximo los informes voluntarios nacionales

Tanto Finlandia como Nigeria programaron las fechas de sus evaluaciones nacionales para que contribuyeran como insumo al ciclo de sus IVN. Finlandia programó su evaluación para que coincidiera con las elecciones nacionales de 2019 y el nuevo ciclo de informes del proceso IVN de 2020 (figura 5).

**Figura 5. El ciclo anual y cuadrial de seguimiento e informes del plan de implementación nacional de Finlandia**



Nigeria programó dos evaluaciones independientes (sobre los ODS 3 y 4) para que coincidieran y enlazaran con sus preparativos para el IVN de 2020. Se espera que los hallazgos más importantes de los informes de evaluación estén listos a principios de 2020. El gobierno tiene previsto que dicha evidencia sea utilizada como insumo del IVN de 2020, lo cual llevará a un fuerte involucramiento en los debates estratégicos ante el FPAN en julio de 2020.



### 3. Paso B: Preparación para una evaluación de los ODS

Habiendo identificado quiénes usarán la evaluación, cómo la usarán y por qué, los responsables de comisionar las evaluaciones pueden considerar ahora las diferentes formas en que podrían utilizar la evaluación para aprender acerca de la implementación de los ODS y su conexión con las estrategias, políticas y programas existentes.

En este capítulo proponemos algunos enfoques pragmáticos para llegar a decisiones participativas e informadas y presentamos las opciones que tienen los responsables de comisionar las evaluaciones para decidir el alcance y la focalización de una evaluación de los ODS.

#### Diseñar procesos participativos

Los principios de la Agenda 2030 (ver el recuadro 2) son importantes para determinar la forma en que se llevarán a cabo las evaluaciones. También pueden ayudar a diferentes interesados a decidir su nivel de participación y determinar el diseño de los procesos de gestión de la evaluación. Por ejemplo, la orientación sobre los procesos nacionales de seguimiento y examen alienta la **participación** activa de una amplia gama de grupos de interesados y representantes políticos y la **rendición de cuentas** frente a la ciudadanía, haciendo públicos los hallazgos de la evaluación. El principio de **no dejar a nadie atrás** subraya la importancia de trabajar de manera significativa con los sectores vulnerables y marginados, cuyos intereses a menudo son pasados por alto. Los principios de **integración** y **coherencia** promueven la colaboración en la ejecución de la evaluación con las entidades que la comisionan de diversos sectores o con insumos y asesoría de organismos de asesoría transectoriales y transdepartamentales.

Al preparar una evaluación de los ODS, los encargados de comisionarla quizás deseen reflexionar acerca del

momento propicio para que los diferentes interesados participen de manera significativa en el ejercicio y cómo diferentes sectores pueden:

- Contribuir a la selección de las preguntas de evaluación;
- Contribuir con insumos a la elaboración del marco teórico, y
- Participar en la selección de los enfoques metodológicos.

Toda participación en la recolección y el análisis de datos debe ser clara y transparente. Es importante que los responsables de comisionar las evaluaciones faciliten procesos de consulta para cerciorarse de que las partes interesadas contribuyan activamente al proceso. Involucrar a todos los grupos de interesados en la extracción y análisis de hallazgos de la evaluación y el desarrollo de recomendaciones puede contribuir a evitar que los avances hacia un objetivo beneficien a un sector pero socaven al mismo tiempo las necesidades y derechos de otros.

#### Crear entidades participativas de gestión y asesoría multisectoriales

Para facilitar la participación, los responsables de comisionar la evaluación pueden considerar establecer organismos transectoriales de gestión y asesoría para apoyar el proceso. Dichos organismos pueden fortalecer la calidad de una evaluación así como su valor para los grupos de interesados. Pueden contribuir a llevar a cabo un análisis exhaustivo, al aportar una comprensión más amplia de los efectos de distintas opciones de política, incluyendo su potencial para crear sinergias.

Por ejemplo, un grupo de coordinación o comité consultivo integrado por miembros de diferentes

ministerios y departamentos del gobierno puede mejorar el diseño y la calidad de la evaluación y facilitar la aceptación de los hallazgos con el fin de mejorar la coherencia de las políticas. Sin embargo, este tipo de organismo puede ser difícil de manejar si sus miembros no aprueban las decisiones respecto de la metodología o aceptan los hallazgos. De modo que es importante pensar en procesos para mantener la independencia de la evaluación. Un grupo de apoyo formado por representantes de la sociedad civil y el sector privado puede brindar asesoría, aportar al diseño de evaluación y la recolección de datos y analizar y debatir los hallazgos.



### Recuadro 8. Reforzando la apropiación y la inclusión

En **Finlandia**, involucrar a diferentes interesados en diversas etapas de la evaluación reforzó sus sentimientos de apropiación e inclusión. Pero, lo que es aún más importante, aseguró también su aprobación política.

La estructura de gestión de la evaluación estuvo formada por un comité de coordinación que atravesaba diferentes instancias de la administración pública y un grupo de apoyo. El primero estuvo presidido por la OPM (que también comisionó la evaluación) e integrado por representantes de varios ministerios, entre ellos medio ambiente, hacienda, asuntos exteriores, agricultura y asuntos forestales. Su principal función fue garantizar el aseguramiento de la calidad, revisando el diseño, metodología e informes de la evaluación. El grupo de apoyo tuvo una composición representativa de sectores clave de la sociedad finlandesa e incluyó a delegados de distintos ministerios así como universidades y centros de investigación, comités de desarrollo sostenible, grupos de jóvenes para la Agenda 2030, SYKE y SITRA. Su principal función consistió en brindar asesoría y comentar el contenido y el proceso de la evaluación.

La evaluación en sí fue un proceso altamente participativo, ofreciendo numerosas oportunidades de participación en forma de talleres nacionales e internacionales, entrevistas y encuestas. Los dos talleres nacionales, que convocaron a representantes de los municipios, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, fueron especialmente valiosos para identificar problemas clave que interferían con el logro de los objetivos de desarrollo sostenible de Finlandia. Esto contribuyó a la coautoría de las recomendaciones finales. El material recogido de las 78 entrevistas con interesados, que incluyeron a miembros del Panel de Expertos sobre el Desarrollo Sostenible, ministerios y otros actores estatales, sirvió asimismo para dar forma a las recomendaciones.

En **Nigeria**, los debates en torno a la evaluación de los ODS se llevaron a cabo en espacios participativos, como el taller de evaluación sobre desarrollo de capacidades para los ODS — que reunió a participantes del sector académico, asociaciones de evaluación, altos funcionarios del gobierno y especialistas en estadística — y plataformas sectoriales de comunicación en las cuales el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil pudieron formular e intercambiar ideas como parte de la estrategia de transición de Nigeria de los ODM a los ODS.

Las tres evaluaciones de los ODS de Nigeria serán asesoradas por la OSSAP-SDGs, paralelamente al Ministerio Federal de Presupuesto y Planificación Nacional y otros ministerios, departamentos e instituciones relevantes. Organismos de las Naciones Unidas y organizaciones de desarrollo, entre ellas el representante de país de UNICEF, brindarán apoyo técnico y financiero.

La OSSAP-SDGs tiene previsto establecer un comité nacional de coordinación para la evaluación de los ODS, cuyas principales funciones serán asegurar el compromiso político, la apropiación y una orientación técnica de alto nivel. El comité también asegurará una visión, toma de decisiones, participación y aprobación adecuadas por parte de los gobiernos y organizaciones de desarrollo socios, y que los respectivos ministerios, departamentos, organismos estatales y de las Naciones Unidas y organizaciones de desarrollo socios asuman los hallazgos de la evaluación independiente para acelerar los avances en el logro de los ODS de Nigeria.

## Decidir el alcance y la focalización

La evaluación de los ODS comprende varios ejercicios que difieren en términos de alcance y focalización. Los responsables de comisionar las evaluaciones tienen el desafío de decidir cuán amplio o estrecho debería ser el objeto de evaluación. En cuanto a focalización, deben decidir

qué área de política desean investigar. En cuanto al alcance, una evaluación nacional de los ODS puede abarcar tres niveles interconectados del diseño e implementación de políticas y programas (ver el recuadro 9).



### Recuadro 9. El alcance del esfuerzo nacional en pos de los ODS

Los esfuerzos nacionales para alcanzar los ODS pueden tener lugar a tres niveles interconectados: planes regionales, nacionales y subnacionales y marcos de política generales<sup>14</sup>; estrategias de implementación; y programas e intervenciones discrecionales que van desde el nivel local hasta el nivel nacional.

1. Al nivel de **políticas y planes**, la evaluación busca identificar las prioridades regionales, nacionales y subnacionales relevantes con la finalidad de evaluar la contribución de las políticas y planes relacionados a los ODS, examinando sus consecuencias positivas y negativas. Evaluar las políticas y los planes puede ser un ejercicio discrecional, al revisar la idoneidad de los mismos en función de las recomendaciones de evaluaciones y los hallazgos de investigaciones relevantes. Pero podría ser más amplio en términos de alcance, apuntando a evaluar la eficiencia y la efectividad de las estrategias de implementación puestas en marcha por las autoridades locales y nacionales con el objeto de operativizar las referidas políticas y planes.
2. Para evaluar las **estrategias de implementación**, los evaluadores pueden examinar lo siguiente: mecanismos formales de coordinación instituidos por los gobiernos nacionales para integrar enfoques de desarrollo sostenible en el diseño e implementación de las leyes, marcos normativos, políticas y planes (Vaessen y D'Errico, 2018); sistemas y capacidades de recolección, gestión y análisis de la información relevante; y/o formas de trabajar internas menos visibles que contribuyen a una cultura institucional favorable a los procesos de cooperación interdepartamental y políticas integradas. Evaluar las estrategias de implementación puede generar hallazgos valiosos acerca de la medida en que diferentes políticas se refuerzan o complementan mutuamente y verter luces sobre la coherencia entre políticas.
3. Al nivel de **programas e intervenciones**, la evaluación de los ODS investiga los efectos de los programas, proyectos o actividades en las cuatro dimensiones interrelacionadas del desarrollo sostenible: económica; humana y social; ambiental; y de gobernabilidad inclusiva, paz y seguridad. Debería examinar asimismo cuán efectivamente han sido adaptados los programas nacionales a los contextos locales, lo cual puede variar. A este nivel de análisis, la evaluación de los ODS intenta responder preguntas relacionadas con el diseño y la operativización de los programas y proyectos y de qué forma estos han impulsado o entorpecido el logro de efectos de desarrollo sostenible.

El primer paso consiste en decidir si llevar a cabo una evaluación exhaustiva de todas las políticas de desarrollo sostenible o focalizarse en unos cuantos objetivos que estén vinculados a las prioridades identificadas en los planes nacionales o en la agenda de gobierno. Las experiencias de Finlandia y Nigeria con la evaluación de los ODS sugieren que ambas opciones son útiles como insumos para sustentar la trayectoria de un país hacia el desarrollo sostenible. Un estudio de factibilidad y una consulta con interesados clave ayudarán a los responsables de comisionar las evaluaciones a decidir qué opción elegir. Estos son algunos de los aspectos que deben ser tomados en cuenta:

- ¿Existe una estrategia para la implementación de los ODS?
- ¿Qué gastos y recursos se requieren para llevar a cabo la evaluación?

- ¿Cuál es el espacio de tiempo en que se sitúa el ejercicio en relación con coyunturas de política clave?
- ¿Qué datos existen y están disponibles para ser utilizados en la evaluación?
- ¿Se necesita alguna actividad de recolección de datos adicional?

El siguiente paso consiste en decidir si focalizar el ejercicio en una evaluación de la idoneidad de las políticas y planes solamente o investigar también su operativización, evaluando sus estrategias de implementación. Si los encargados de comisionar las evaluaciones deciden encarar lo segundo, la evaluación debería evaluar también, de ser posible, los canjes y las sinergias entre las políticas sectoriales, los sistemas de implementación y las intervenciones y cómo afectan los avances en general.

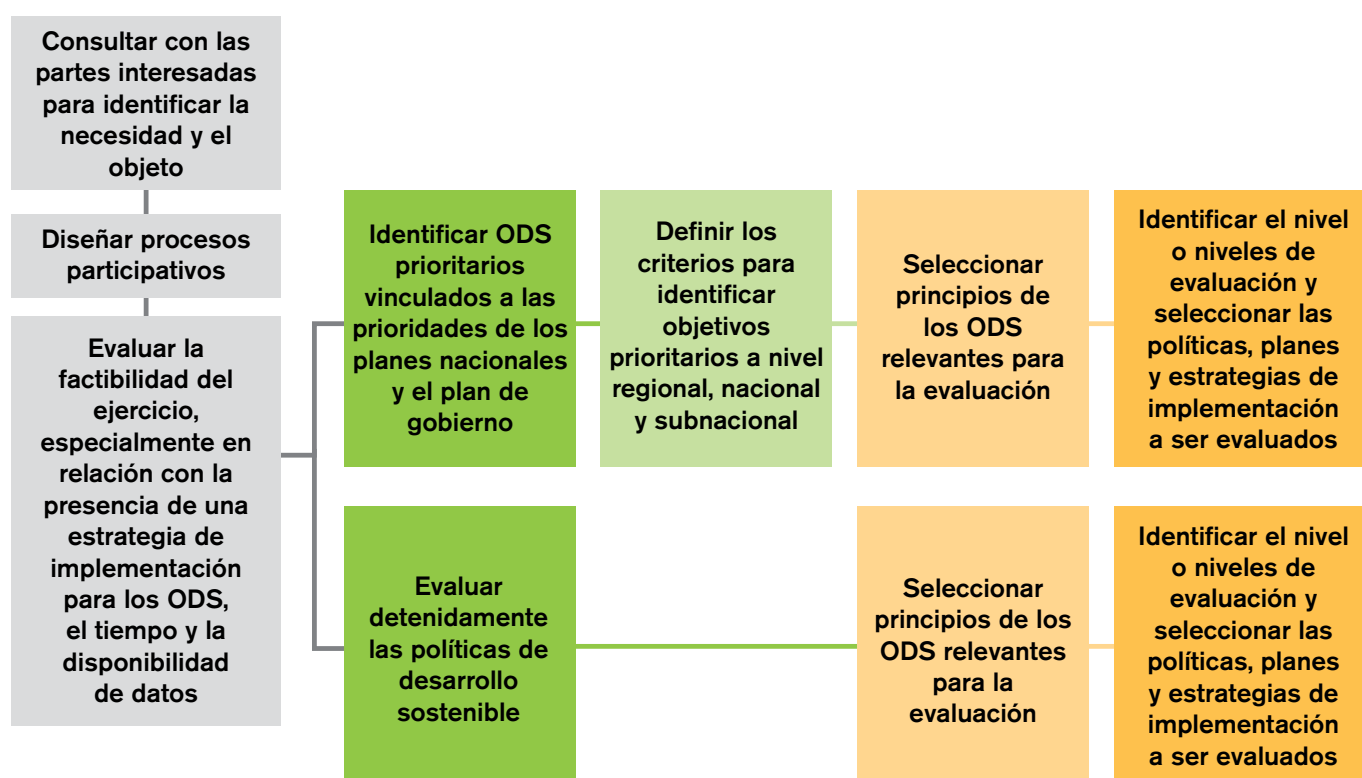
14. Si bien esta guía se enfoca en el nivel nacional, es posible abordar algunos temas de desarrollo sostenible a nivel estadual, provincial o municipal mediante planes y programas subnacionales, o a nivel regional a través de instituciones tales como la Unión Europea o agrupaciones intergubernamentales como la de los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo.

Los principios que sostienen la Agenda 2030 (ver el recuadro 2) pueden ayudar asimismo a reducir el alcance y la focalización de la evaluación de los ODS. Por ejemplo, los encargados de comisionar las evaluaciones y las partes interesadas pueden decidir que los ODS se alcanzarán solamente si se mejora la coherencia entre las políticas (la integración) o se incrementan los beneficios económicos y sociales para los sectores marginados y vulnerables (la equidad). Examinar y debatir el objeto y el alcance de una evaluación bajo esta perspectiva puede poner al descubierto problemas y desafíos clave que podrían ser pasados por alto en una evaluación focalizada más

específicamente en objetivos o metas prioritarios. En Finlandia, el equipo de evaluación se basó en el principio de “no dejar a nadie atrás” para enfocar parte de su investigación en las políticas para el sector externo y el sector privado.

Cada decisión conlleva diferentes beneficios y retos que tienen que ser tomados en cuenta por los responsables de comisionar las evaluaciones, así como acciones clave que deben llevarse a cabo para acometer el ejercicio. La figura 6 presenta un árbol de toma de decisiones con algunos aspectos centrales sobre los cuales deberán decidir quienes comisionan las evaluaciones para definir el alcance y la focalización de una evaluación.

**Figura 6. Árbol de toma de decisiones para definir el alcance y la focalización de una evaluación de los ODS**





### Recuadro 10. Finlandia y Nigeria: dos enfoques de evaluación de los ODS

El Informe Gubernamental sobre la Implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de 2017 (OPM de Finlandia, 2017) consideró una evaluación de las políticas de desarrollo sostenible y la política exterior a través de las diferentes instancias administrativas de Finlandia como una de las principales medidas que había que sacar adelante. Además de evaluar el estado del desarrollo sostenible en Finlandia, la evaluación produciría recomendaciones concretas para el siguiente mandato gubernamental con relación a la futura dirección de la política de desarrollo sostenible finlandesa.

La evaluación finlandesa analizó todas las políticas de desarrollo sostenible. Nigeria, por su parte, enfocó sus futuras evaluaciones en tres objetivos específicos — los ODS 1, 3 y 4 — que en gran medida coinciden con las áreas de focalización del informe PREC (Plan de Recuperación Económica y Crecimiento) nigeriano. Por ejemplo, de acuerdo al ODS 4 (educación de calidad), el objeto de la evaluación es evaluar si el Plan Estratégico de Educación de Nigeria 2016–2019 está contribuyendo al logro de la meta 4.1 del ODS 4: “Velar porque todas las niñas y todos los niños terminen los ciclos de la enseñanza primaria y secundaria, que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad y producir resultados escolares pertinentes y eficaces.”

Los objetivos superiores de Nigeria para la evaluación de los ODS prioritarios son: asistir al gobierno a todo nivel con evidencia clave para entender los impulsores del éxito y los retos que entraña el logro de los tres ODS; exigir cuentas al gobierno respecto del aumento del gasto en aquellos sectores relacionados con los ODS; y fortalecer la presentación de informes basados en evidencia para su siguiente INV de 2020.

Nigeria empleó un puntaje de matriz para seleccionar los ODS prioritarios. Actores clave acordaron los criterios a seguir — o los principales aspectos a los cuales estar atentos — para embarcarse en una evaluación nacional de los ODS (cuadro 4) durante un taller de desarrollo de capacidades de evaluación de los ODS a principios de 2019. Liderado por UNICEF Nigeria, el taller ayudó a reducir el número de ODS prioritarios a tres de los cinco identificados en el PREC del país. El objetivo que obtuvo el mayor puntaje a partir de la evidencia disponible fue el ODS 3 (salud y bienestar), seguido por el ODS 4 (educación de calidad) y el ODS 1 (fin de la pobreza).

Los criterios desarrollados durante el taller fueron la culminación de un esfuerzo colectivo entre actores clave de la OSSAP-SDGs, el Ministerio Federal de Presupuesto y Planificación Nacional, los ministerios y departamentos competentes, instituciones del gobierno y organismos de las Naciones Unidas, instituciones socias en el desarrollo, el sector académico y organizaciones de la sociedad civil.

### Cuadro 4. Mapeo de criterios de selección de prioridades nacionales para la evaluación de los ODS (Nigeria)

Mapeo de criterios
A. Plan(es) sectorial(es) relacionados con los ODS relevantes
B. Programa(s) bandera del gobierno (alta contribución a los ODS)
C. Compromiso de liderazgo de los ministerios, departamentos e instituciones competentes para la evaluación de los ODS
D. Cobertura/extensión geográfica a nivel nacional
E. Financiamiento público a gran escala
F. Alianza existente a múltiples niveles
G. Disponibilidad de encuesta/evaluación de línea de base
H. Disponibilidad de datos de seguimiento
I. Disponibilidad de evidencia reciente de encuestas o evaluaciones de 2018–19
J. Disponibilidad de evaluación o estudio previo verosímil
K. Opinión subjetiva de encuestados

## 4. Paso C: Definir los criterios y las preguntas de evaluación

Habiendo diseñado los elementos participativos y establecido tanto la focalización como el alcance de la evaluación, el siguiente paso consiste en identificar los criterios de evaluación y desarrollar las preguntas que intentará responder la evaluación.

En esta sección ofrecemos orientación sobre cómo usar los principios que apuntalan la Agenda 2030 (ver el recuadro 2) para sustentar los criterios de evaluación y formular las preguntas de evaluación.

### Definir y adecuar los criterios de evaluación

Podemos utilizar los principios que apuntalan la Agenda 2030 como criterios de evaluación ahí donde la selección de los mismos sea parte del diseño de evaluación y no haya sido determinada por la institución que comisiona la evaluación. Por ejemplo, una evaluación puede basarse en el principio de **resiliencia** para evaluar la sostenibilidad de los sistemas naturales o humanos (Schwandt et al., 2016a). Si las evaluaciones se

guían por criterios establecidos, aún en ese caso puede ser posible complementar dichos criterios con uno o dos criterios adicionales basados en los principios. Por ejemplo, DEval sugiere implementar los criterios de evaluación del Comité de Asistencia al Desarrollo (CAD) de la OCDE para evaluar la asistencia al desarrollo con base en criterios que se sustentan en los principios de la Agenda 2030 (ver el recuadro 11).

### Desarrollar las preguntas de evaluación

Una vez que los encargados de comisionar y ejecutar las evaluaciones han definido los criterios, pueden recurrir a los principios de la Agenda 2030 para desarrollar preguntas que incidan en las dimensiones de gobernabilidad, ambiental, económica y social del desarrollo sostenible.

Un desafío de envergadura para la selección de las preguntas de evaluación en el contexto de la Agenda 2030 es cómo rescatar las cualidades de integralidad, no linealidad e intergeneracionalidad del desarrollo sostenible. Uno de los principios de la Agenda 2030 que puede ayudar a examinar dichas cualidades es “no dejar a nadie atrás”. Los evaluadores pueden basarse en este principio para explorar si una política está llegando a todos los que podrían obtener un beneficio provechoso de ella, o si algunos miembros de la sociedad están quedando rezagados en virtud de políticas y decisiones presupuestarias más amplias. Además, pueden explorar qué medidas de discriminación positiva en concreto se están adoptando para apoyar a los

grupos y personas que son objeto de mayor marginación y cuán efectivas son dichas medidas. Es posible que esta profundidad de análisis no salga a la luz en el contexto de una evaluación más abocada a estudiar cifras y tipos de beneficiarios, o incluso de aquellas que utilizan información desglosada e investigan los impactos imprevistos.

Las evaluaciones suelen tener un número limitado de preguntas centrales vinculadas a sus criterios evaluativos, más una variedad de preguntas de menor nivel para incidir en dimensiones específicas de dichos criterios (Davidson, 2014). El cuadro 5 presenta una relación de posibles preguntas de evaluación derivadas de los principios de la Agenda 2030 (ver el recuadro 2) que adquieren relevancia al momento de evaluar los planes, políticas, programas o intervenciones nacionales. Las ofrecemos aquí como ejemplos, para ayudar a los evaluadores a dilucidar cómo los principios de la Agenda 2030 pueden ayudarles a desarrollar preguntas no solo de nivel más alto sino también más bajo.



Las preguntas de este tipo son apropiadas para evaluaciones que utilizan criterios predeterminados, convencionales o basados en principios para la evaluación de las políticas y los programas. Los evaluadores pueden recurrir a

algunas de las preguntas del cuadro 5 o crear preguntas nuevas en consulta con todos los grupos de interesados relevantes. La participación de diferentes partes interesadas es clave para seleccionar preguntas relevantes.



### **Recuadro 11. Adaptando los criterios del CAD de la OCDE a la evaluación de los ODS**

DEval ha elaborado un documento de trabajo interno sobre cómo adaptar los criterios de evaluación regulares del CAD de la OCDE para alinearlos mejor con la Agenda 2030. El documento sugiere complementar los criterios convencionales del CAD de relevancia, efectividad e impacto con criterios sustentados en los principios de los ODS de universalidad, responsabilidad compartida, integración e inclusión. Una pequeña muestra de las preguntas sugeridas para cada criterio nos da una idea de cómo se pueden emplear preguntas robustas vinculadas a los avances en el logro de los ODS nacionales utilizando criterios de evaluación establecidos. Este documento se produjo antes de la publicación de las definiciones y principios de evaluación revisados del CAD para su uso. Los criterios revisados del CAD, publicados en diciembre de 2019, ahora ofrecen nuevas oportunidades para incidir en los principios que sostienen la Agenda 2030, especialmente en forma de nuevos criterios de coherencia y los criterios de sostenibilidad revisados (Red de Evaluación del Desarrollo del CAD de la OCDE, 2019).

#### **Relevancia**

- ¿Hasta qué punto se basa la concepción de la intervención en un enfoque de desarrollo sostenible holístico (social, ecológico y económico)?
- ¿Hasta qué punto se adapta la intervención a los cambios en las condiciones (riesgos y posibilidades)?

#### **Efectividad**

- ¿Hasta qué punto tuvieron lugar efectos directos imprevistos, tanto positivos como negativos, como consecuencia de la implementación de la intervención (sociales, económicos, ecológicos)?

#### **Impacto**

- ¿Hasta qué punto se pueden identificar o prever interacciones positivas y/o negativas entre los impactos (efectos) sociales, económicos y ecológicos y los impactos de desarrollo centrales que podrían influir en la durabilidad de la intervención?

#### **Universalidad y responsabilidad compartida**

- ¿Qué contribución ha realizado la intervención al cumplimiento del principio de validez universal, responsabilidad compartida y rendición de cuentas?

#### **Integración**

- ¿Hasta qué punto hubo interdependencias centrales imprevistas (positivas y/o negativas) en términos de desarrollo entre las dimensiones social, económica y ecológica de la intervención?
- ¿Qué contribución hizo la intervención a la promoción de interacciones previstas e imprevistas, positivas o negativas, entre los impactos (efectos) sociales, económicos y ecológicos y los impactos de desarrollo centrales de la intervención?

#### **Inclusividad**

- ¿Hasta qué punto hubo impactos de desarrollo centrales previstos o imprevistos, positivos o negativos, a nivel de los grupos especialmente desfavorecidos (posible diferenciación por edad, ingresos, género, origen étnico, etc.)?

Fuente: DEval (inédito)


**Cuadro 5. Preguntas de evaluación sugeridas derivadas de los principios de la Agenda 2030**
**Integración/coherencia**

1. ¿Consideran los marcos de política nacionales la naturaleza interconectada del desarrollo sostenible?
2. ¿Son adecuados los mecanismos de implementación para garantizar una integración efectiva?
3. ¿Necesitan o alientan una colaboración interdepartamental o entre los sectores público y privado?
4. ¿La política, plan o programa ha dado lugar a externalidades ambientales o sociales negativas que no fueron tomadas en cuenta?
5. ¿Ha producido beneficios imprevistos de índole económica, ambiental o social?
6. ¿Cuál es el nivel de coordinación entre los departamentos del gobierno y los diferentes niveles geográficos de gobierno? (Vaessen y D'Errico, 2018)

**No dejar a nadie atrás**

1. ¿Qué políticas públicas y planes han sido adoptados para no dejar a nadie atrás? ¿Quiénes se están beneficiando de las prioridades nacionales? ¿Están aumentando las desigualdades?
2. ¿Se benefician las personas pobres y vulnerables y aquellas que viven en la exclusión económica, social y/o geográfica?
3. ¿Fueron consideradas las necesidades de los más pobres, vulnerables y excluidos, tal como se definen a sí mismos, durante el diseño y la implementación?
4. ¿Se han recolectado y desglosado datos para averiguar los efectos en los más pobres y marginados?

**Equidad**

1. ¿Qué grupos o personas se han beneficiado? ¿Qué grupos han experimentado efectos negativos?
2. ¿Hasta qué punto se consideraron en el diseño los intereses de las partes interesadas afectadas? ¿Cómo se negociaron y conciliaron los intereses contradictorios?
3. ¿El programa o política tuvo en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos a más largo plazo?
4. ¿Se han tomado medidas adecuadas para mitigar los impactos inmediatos o a largo plazo sobre grupos de interesados específicos?
5. ¿Se han tomado medidas – por ejemplo, de discriminación positiva- para acortar las distancias entre grupos?

**Resiliencia**

1. ¿La política, plan o programa aumenta la vulnerabilidad de las personas, comunidades, grupos sociales y ecosistemas a los desastres, remezones y otros cambios sociales, económicos y/o ambientales inesperados?
2. ¿Incluye medidas que apuntan a fortalecer la resiliencia humana y/o ambiental a dichos cambios y remezones?
3. ¿En qué medida contribuye a fortalecer la resiliencia de las comunidades, familias y personas pobres, vulnerables y excluidas?

**Sostenibilidad Ambiental**

1. ¿Contribuye la política, plan o programa al agotamiento o degradación de algunos recursos naturales o servicios ambientales?
2. De ser así, ¿qué medidas se han tomado para mitigar dichos impactos?
3. ¿Los efectos a largo plazo sobre los recursos naturales y ecosistemas son positivos, negativos o neutros?

**Universalidad**

1. ¿La política, plan o programa apunala o socava los esfuerzos de otros países para contribuir a los ODS y los avances nacionales hacia el desarrollo sostenible?
2. ¿Facilita la colaboración con otros países en torno a objetivos comunes?

**Responsabilidad compartida**

1. ¿Están los roles y responsabilidades de todos los socios claramente especificados y consensuados?
2. ¿Existen mecanismos establecidos para exigir cuentas a los socios respecto del cumplimiento de sus responsabilidades?
3. ¿Han negociado los socios de manera justa y equitativa los acuerdos institucionales?



**Recuadro 12. Uso de los principios de la Agenda 2030 para informar los criterios y preguntas de evaluación de Finlandia y Nigeria**

Algunas de las preguntas de evaluación formuladas como parte de la evaluación de las políticas de desarrollo sostenible de Finlandia se basan en los principios de la Agenda 2030.

La coherencia de las políticas fue uno de los principios más importantes del informe del gobierno finlandés sobre la Agenda 2030, junto con apropiación, participación, acciones a largo plazo y transformación. El marco 4Is (pilares institucionales) empleado por el equipo de evaluación sacó a relucir uno de los principales desafíos para la coherencia entre las políticas de Finlandia: que los actores y departamentos ministeriales individuales con frecuencia operan en silos, lo cual hace difícil que el conocimiento, las decisiones y las medidas sean compatibles entre sí y que se tengan en cuenta sus interconexiones (Berg et al., 2019). En ese sentido, los mecanismos institucionales que desarrollan los países cumplen un papel muy importante en el éxito de la implementación de los ODS.

La convocatoria de la evaluación exigía explícitamente que las evaluaciones tuvieran en cuenta el principio de “no dejar a nadie atrás”. Las principales preguntas de evaluación relacionadas con este principio examinaban la forma en que la política de desarrollo sostenible de Finlandia tiene en cuenta el enfoque de derechos humanos de la Agenda 2030 (Berg et al., 2019). Por razones de restricción de recursos, no fue posible llevar a cabo un análisis exhaustivo de todas las políticas de desarrollo sostenible desde el punto de vista de “no dejar a nadie atrás”. Por consiguiente, el equipo de evaluación decidió enfocar esta parte de la investigación en las políticas exteriores relacionadas con el sector privado, con énfasis en el impacto de las mismas en los derechos humanos.

Una de las recomendaciones finales se refiere a la necesidad de que la política de desarrollo sostenible de Finlandia reduzca las desigualdades, de conformidad con el principio de “no dejar a nadie atrás”, y haga extensivos sus esfuerzos de evaluación futuros al impacto sobre los derechos humanos de toda la política exterior finlandesa.

Nigeria incluyó los principios de la Agenda 2030 de universalidad, equidad, no dejar a nadie atrás y sostenibilidad en los términos de referencia de sus evaluaciones programadas de los ODS y se basó en ellos para desarrollar las preguntas de evaluación junto con los criterios del CAD.

**Cuadro 6. Preguntas de evaluación basadas en los principios de los ODS (Finlandia y Nigeria)**

Coherencia/integración	Nigeria	Finlandia
¿Ayudarán las políticas y las medidas de desarrollo sostenible actualmente en curso a generar cambios societales que promuevan un desarrollo permanente a nivel social, económico y ambiental? ¿Son coherentes y exhaustivas las actividades desde el punto de vista del desarrollo sostenible?		✓
¿Tienen las acciones de política centrales un impacto en el nivel de desarrollo sostenible?		✓
¿Plantea desafíos el logro de los objetivos superiores centrales? ¿Cuáles son dichos desafíos así como las fortalezas existentes?		✓
¿Cómo se puede evaluar la política en términos de coherencia, cobertura y relevancia?		✓
¿Cuáles son las medidas de política que mejorarían significativamente la coherencia y la efectividad de las políticas externas en la implementación de la Agenda 2030?		✓
¿Qué tan coherente es la política exterior finlandesa en términos del logro de los ODS?		✓
<b>No dejar a nadie atrás</b>		
¿De qué forma se ha puesto en práctica el enfoque basado en los derechos humanos y la lógica de “no dejar a nadie atrás” en Nigeria en el caso de la educación básica universal?	✓	
¿Hasta qué punto se integró el enfoque de derechos humanos en los programas del sector educación en el marco del diseño e implementación del programa bandera clave?	✓	
¿Hasta qué punto apuntó el programa a beneficiar a los más pobres?	✓	
¿Qué papel cumplió el sector privado en las políticas exteriores vinculadas con el desarrollo sostenible y cuál fue su impacto en los derechos humanos?		✓
<b>Equidad</b>		
¿Hasta qué punto ayudó a reducir las desigualdades entre los sectores más ricos y más pobres?	✓	
¿Hasta qué punto se identificaron y abordaron como parte de las prioridades estratégicas generales del programa las barreras (y sus causas) al acceso a servicios básicos de educación en las áreas mapeadas por los gobiernos locales?	✓	
¿Hasta qué punto están disponibles todos los derechos de la niñez en un paquete de servicios de educación universal plenamente integral y en qué medida están beneficiando a los niños y niñas y madres?	✓	
<b>Responsabilidad compartida</b>		
¿Hasta qué punto está funcionando la participación sistemática efectiva de todas las partes interesadas (personas, comunidades, instituciones locales, actores estatales y federales) en el diseño, implementación, financiamiento y SyE de los programas del sector educación en el sentido de sostener los avances alcanzados en términos de impacto, efectos y productos?	✓	

Fuentes: Berg et al. (2019) y OSSAP-SDGs et al. (2019)

## 5. Paso D: Enmarcar la evaluación

Habiendo definido los criterios y las preguntas de evaluación, el paso final para los encargados de comisionar y gestionar evaluaciones es pensar en cómo van a enmarcar la evaluación alrededor de la lógica detrás de las políticas y los programas.

En esta sección final, presentamos algunas de las herramientas y productos de conocimiento que pueden utilizar y formulamos algunas sugerencias para desarrollar un plan de comunicación dinámico.

### Reconstruir la lógica detrás de las políticas nacionales

Para entender mejor las relaciones causa-efecto entre una política y los cambios observables, es conveniente reconstruir la lógica detrás de las decisiones de política. Quienes comisionan las evaluaciones pueden incluir este tipo de ejercicios en los términos de referencia de las evaluaciones nacionales, mediante herramientas tales como:

- **Evaluación basada en una teoría**, que nos ayuda a desarrollar teorías complejas, considerando dinámicas que son difíciles de predecir, y
- **Pensamiento en sistemas**, cuyo objetivo es definir los límites del sistema o sistemas afectados por diferentes marcos de política y mapear las interacciones entre los actores y los cambios dentro de los sistemas.

Los planificadores y evaluadores pueden emplear dichas herramientas para desarrollar **teorías de cambio** no lineales y multifacéticas, que les permitan explorar diferentes vías y relaciones causa-efecto complejas, considerando asimismo los desafíos de la integración. Una TdC puede ser narrativa o visual, y muestra la cadena de causalidad entre los efectos inmediatos y a mediano y largo plazo, presentando asimismo los principales supuestos que subyacen a la lógica de las intervenciones.

**El análisis de la TdC** es útil para aclarar los objetivos superiores de las políticas existentes, la lógica detrás de estas y la percepción de los agentes sobre ellas (Weiss, 1997). Explora una hipótesis sobre la forma en que una política o programa generará un cambio, al describir la cadena de influencias sobre los resultados deseados. Los evaluadores pueden reconstruir una política y su impacto programado consultando la literatura relevante e involucrando a los diseñadores de las políticas y los ejecutores de los programas en procesos participativos facilitados (Vogel, 2012; Van Es et al., 2015; Mayne, 2017 y 2019; Goodier et al., 2018; Powell, 2019).



### Recuadro 13. Consideración de la complejidad durante el desarrollo de las teorías de cambio

Las TdC de una política o un programa pueden ser informadas por los aspectos complejos de las intervenciones, entre ellos los siguientes:

- **Cuestiones multi-sitios y de gobernabilidad multinivel:** Las políticas y programas de desarrollo sostenible a menudo son implementados a través de múltiples organizaciones que operan en contextos muy distintos.
- **Hilos de causalidad simultáneos o alternativos:** Los efectos en materia de desarrollo sostenible a menudo son ocasionados por una combinación de diferentes causas, lo cual genera vías complicadas hacia el cambio. En otros casos, vías distintas pueden llevar a un mismo efecto, y la efectividad de una vía por encima de otra obedece a condiciones específicas del contexto.
- **Causalidad recursiva:** Una vez que un programa o una política se encuentra en funcionamiento, es poco probable que avance linealmente, de la implementación a los efectos iniciales y subsiguientes. El logro de los resultados generalmente “depende de que se active un círculo virtuoso en el que un éxito inicial crea las condiciones para éxitos subsiguientes.” Esto a su vez refuerza logros previos, como parte de un proceso cíclico de mejora con bucles de retroalimentación múltiples.
- **Puntos de inflexión y surgimiento de elementos nuevos:** Las intervenciones exitosas no siempre anticipan los efectos que emergen durante la implementación de las políticas o programas. Estos cambios inesperados se generan como consecuencia de condiciones nuevas generadas por interacciones entre las partes interesadas y el contexto dentro del cual opera una política o programa. En estos casos, los efectos y los medios para alcanzarlos evolucionan durante la implementación de la intervención.

Fuente: Rogers (2008)



### Recuadro 14. Reconstrucción de la lógica detrás de las políticas nacionales de Finlandia

Finlandia se valió del análisis de la TdC para entender “lo que implica un proceso de política, y cómo y cuándo los diferentes pasos deberían hacerse efectivos” (Berg et al., 2019). El trabajo en Finlandia se sustentó en la evaluación basada en una teoría y tuvo por objeto entender las precondiciones y los mecanismos de implementación de las políticas. El equipo de evaluación intentó de construir los diferentes pasos de los procesos de política y determinar cómo y cuándo dichos pasos se habían hecho efectivos. El material más importante que analizaron para reconstruir la TdC fue el “Informe del gobierno sobre la implementación de la Agenda 2020 para el Desarrollo Sostenible” (OPM, Finlandia, 2017), así como las perspectivas de ministros, representantes de otros sectores y especialistas en desarrollo sostenible.

Utilizaron la TdC para responder dos grandes preguntas de evaluación:

1. ¿Cuáles son los objetivos superiores y los métodos más importantes de la política de desarrollo sostenible de Finlandia?
2. ¿Cómo son percibidos en la práctica por la mayoría de interesados centrales?

La TdC vertió luces sobre los objetivos superiores de la política de desarrollo sostenible, que el equipo de evaluación validó luego entrevistando a interesados clave acerca de sus percepciones y su comprensión de dichos objetivos superiores.

El equipo estableció que no había una conexión clara entre los objetivos (amplios y generales) de la TdC y las medidas para alcanzar los ODS. Advirtieron, asimismo, que las partes involucradas en las políticas de desarrollo sostenible frecuentemente tenían puntos de vista y percepciones diferentes acerca del desarrollo sostenible. En consecuencia, no había una teoría de cambio político común.

Esta falta de claridad de la TdC motivó al equipo de evaluación a recomendar la elaboración de una hoja de ruta nacional claramente definida hacia el 2030, con el objeto de “fortalecer la naturaleza centrada en objetivos y sistemática de la política con relación al desarrollo sostenible” (Berg et al., 2019). El equipo recomendó asimismo que el gobierno liderara el proceso de elaboración de la hoja de ruta, con apoyo del Panel de Expertos sobre el Desarrollo Sostenible. La hoja de ruta debe mostrar cómo Finlandia puede alcanzar todos los objetivos de la Agenda 2030 para el 2030, y ayudar a la Unión Europea y al resto del mundo a hacer lo propio.

## Elaborar y presupuestar un plan de comunicación

Un defecto común de los informes largos, cargados de terminología especializada, es que resultan inaccesibles para la mayoría de los grupos de interesados que serán los destinatarios de la evaluación. Quienes comisionan las evaluaciones pueden evitar este tropiezo considerando qué tipo de productos de evaluación calzarían con diferentes destinatarios. Identificar diferentes entregables de la evaluación con anticipación puede ayudarles a desarrollar presupuestos realistas, que consideren las necesidades de comunicación en el transcurso de una evaluación.

Normalmente se requieren distintos productos de conocimiento y procesos de presentación de informes a todo lo largo del período de evaluación y más allá de él. Por ejemplo, informes breves redactados en un lenguaje simple pueden servir de información en reuniones con grupos de interesados no técnicos. Los administradores, empleados públicos o académicos, por su parte, pueden necesitar informes detallados, con abundantes anexos técnicos para demostrar la credibilidad de los hallazgos. Los lectores que tienen el tiempo justo, sin embargo, como los responsables de diseñar las políticas públicas o los parlamentarios, probablemente prefieran resúmenes informativos breves, con recomendaciones o viñetas referidas a la política en formato resumido en la parte superior del documento.

Para divulgar los informes también pueden recurrir a tecnologías nuevas y soluciones creativas. Algunas opciones innovadoras para divulgar los informes son (Rogers, 2018):

- Desarrollar una página web interactiva en el sitio web del cliente de la evaluación, con los resultados de la evaluación;
- Organizar una exposición pública de los resultados para interesados no técnicos;
- Producir videos para destinatarios no técnicos, y
- Realizar presentaciones en conferencias conjuntas con participación del evaluador, quien comisionó la evaluación e idealmente otros interesados.

Los responsables de comisionar las evaluaciones pueden integrar todos estos entregables y actividades en una sola estrategia o plan de comunicaciones general, que pueden elaborar al inicio de la evaluación y actualizar a todo lo largo del proceso. Tal como vimos en el paso A, identificar el uso y a los usuarios previstos de los hallazgos de una evaluación a menudo constituye un prerrequisito para su aceptación. Una estrategia de comunicaciones efectiva identificaría, por lo tanto: quién está o puede estar interesado en los hallazgos de la evaluación; procesos y tiempos clave en que se necesitan los hallazgos; y cómo se insertan estos en diversos ciclos de análisis e informes.



### Recuadro 15. Comunicación enfocada en el destinatario

Finlandia produjo una amplia variedad de productos de comunicación adaptados para diferentes destinatarios, entre ellos los siguientes:

- Un informe de 80 páginas con anexos en finlandés e inglés
- Un resumen de política más corto en finlandés e inglés
- Varios blogs
- Materiales para Twitter, y
- Presentaciones en PowerPoint

## 6. Consideraciones metodológicas

Dado que las evaluaciones de los ODS pueden diferir en términos de alcance y objeto, esta guía no aspira a dar consejos sobre métodos específicos. Más bien, constituye una reflexión sobre algunos de los temas clave que deben ser tomados en cuenta al seleccionar la metodología para una evaluación de los ODS y sobre uno de los mayores desafíos que enfrenta una evaluación de los ODS: cómo evaluar la integración.

Una evaluación efectiva de los ODS se basa en evidencia de diversas fuentes, y no solo de los sistemas de seguimiento e indicadores de los ODS (Lucks et al., 2016). Utilizar diferentes metodologías y enfoques ayudará a los evaluadores a extraer conclusiones generales a partir de múltiples hallazgos, al incidir en los principios que sostienen la Agenda 2030. Los procesos para sintetizar juicios de valor deberían confrontar, ponderar y equilibrar diferentes percepciones y fuentes de evidencia, considerando el conocimiento existente de – y los múltiples puntos de vista sobre – la naturaleza y los contextos de los problemas sociales y ambientales así como las soluciones a ellos.

La idoneidad de los enfoques y metodologías de evaluación depende de las preguntas, los objetivos superiores y el uso de la evaluación. El recuadro 16 contiene una relación de publicaciones detalladas que exploran los beneficios y limitaciones de distintos diseños de evaluación.



### Recuadro 16. Recursos para seleccionar los métodos y enfoques de evaluación

Los recursos que aparecen en esta lista pueden guiar a los responsables de comisionar y ejecutar evaluaciones en la selección de la metodología o el enfoque de una evaluación en particular.

**Marco de evaluación de TEEB AgriFood** (Obst, 2018): Presentado en el capítulo 6, “TEEB para la agricultura y la alimentación: Bases científicas y económicas”, del informe “La economía de los ecosistemas y la biodiversidad”, este marco propone utilizar las cuatro dimensiones del capital del desarrollo sostenible — capital natural, capital humano, capital social y capital producido — para guiar una evaluación holística de las políticas e intervenciones. Ver: <http://teebweb.org/agrifood/home/evaluation-framework/>.

**Impact evaluation, a guide for commissioners and managers** (Stern, 2015): Publicada por Bond, esta guía de evaluación de impacto para los responsables de comisionar y gerenciar evaluaciones propone un enfoque práctico para identificar diseños de evaluación de impacto apropiados con base en las preguntas de evaluación que desean ver respondidas los encargados de comisionar la evaluación. Ver: <https://tinyurl.com/yby7kcvy>.

**Choosing appropriate evaluation methods tool** (Befani y O'Donnell, 2016): Publicada por Bond, esta herramienta práctica ayudará a los responsables de comisionar y ejecutar evaluaciones a tomar decisiones informadas para seleccionar las metodologías de evaluación y desarrollar una mayor comprensión de sus características. Ver: [www.bond.org.uk/resources/evaluationmethods-tool](http://www.bond.org.uk/resources/evaluationmethods-tool).

**Manager's guide to evaluation (Better Evaluation)**: Esta guía de evaluación para gerentes de Better Evaluation es una herramienta interactiva en línea que establece nueve pasos fundamentales para diseñar y gestionar una evaluación. Ver: [www.betterevaluation.org/en/managers\\_guide](http://www.betterevaluation.org/en/managers_guide).

**Evaluación participativa del impacto**: Guía para profesionales (Catley et al., 2014): Publicada por el Feinstein International Centre, esta guía presenta un marco flexible para diseñar evaluaciones de impacto participativas robustas, con base en una serie de buenas prácticas desarrolladas sobre el terreno. Ver: <https://tinyurl.com/v8he3dw>.

**Aprendizaje y acción participativos (IIED)**: Publicada desde 1987 hasta 2013, esta revista especializada recoge prácticas para llevar a cabo investigaciones y evaluaciones participativas. Las 66 ediciones se encuentran disponibles en línea en el archivo de la revista (PLA). Ver: [www.iied.org/participatory-learning-action-pla](http://www.iied.org/participatory-learning-action-pla).

**How do we know if a program made a difference? A guide to statistical methods for program impact evaluation** (Lance et al., 2014): Publicada por MEASURE Evaluation, esta guía, que responde a la pregunta ¿Cómo saber si un programa marcó una diferencia?, presenta los principales enfoques estadísticos tradicionales para la ejecución de una evaluación de impacto. Ver: [www.measureevaluation.org/resources/publications/ms-14-87-en](http://www.measureevaluation.org/resources/publications/ms-14-87-en).

**Recuadro 16. (cont.). Recursos para seleccionar los métodos y enfoques de evaluación**

**Guía de evaluación de la acción humanitaria** (Cosgrave et al., 2016): Publicada por la Red para un Aprendizaje Activo sobre Rendición de Cuentas y Resultados de la Acción Humanitaria (ALNAP) y diseñada principalmente para el sector humanitario, esta guía contiene consejos e información de índole general sobre el diseño y la gestión de evaluaciones, los mismos que pueden ser de gran utilidad para los encargados de comisionar evaluaciones de otros sectores.

Ver: [www.alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide](http://www.alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide).

**Writing terms of reference for an evaluation: a how-to guide (Roberts et al., 2011)**: Un recurso práctico para redactar los términos de referencia de una evaluación, publicado por el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial. Ver: [www.betterevaluation.org/en/resources/guides/tor/how\\_to](http://www.betterevaluation.org/en/resources/guides/tor/how_to).

**Cost-benefit analysis for development: A practical guide** (ADB, 2013): Publicada por el Banco Asiático de Desarrollo, esta guía ofrece una síntesis de los desarrollos metodológicos recientes del análisis de costo-beneficio (ACB). Asimismo, ilustra la aplicación de las metodologías sugeridas mediante estudios de caso sectoriales. Ver: <https://tinyurl.com/to6zdsx>.

## Mirar a través del lente del desarrollo sostenible

Es un hecho largamente reconocido que existe una necesidad de enfoques de evaluación que tomen en cuenta las interacciones complejas entre sistemas y los efectos imprevistos a largo plazo de las intervenciones (Julnes, 2019). La evaluación de los ODS demanda un variado conjunto de herramientas para investigar la complejidad.

En 1997, un grupo internacional de profesionales en medición del desarrollo sostenible se juntó para desarrollar un conjunto básico de principios de evaluación del desarrollo sostenible, el mismo que se ha mantenido vigente y completo hasta hoy. Los principios hacen hincapié en la necesidad de una perspectiva holística, la atención a la equidad intra- e intergeneracional y la consideración de las condiciones ecológicas subyacentes y los factores no mercantiles que contribuyen al bienestar humano y social así como los económicos. Destacan la importancia de la participación de los interesados en el proceso de evaluación, subrayando la necesidad de involucrar a los tomadores de decisiones, con el fin de “garantizar un nexo firme con las políticas adoptadas y las acciones resultantes” (Hardi y Zdan, 1997).

Desde entonces, los evaluadores han luchado por desarrollar metodologías concretas para abordar las complejidades, incertidumbres y percepciones impugnadas inherentes a los programas e intervenciones de desarrollo sostenible (Elkins y Dresner, 2008; Reeger et al., 2009; Uitto, 2014 y 2016; Rowe, 2018; Julnes, 2019). Si bien sus métodos varían ampliamente, el creciente cuerpo de investigación apunta consistentemente a una serie de atributos centrales de la evaluación del desarrollo sostenible.

### Atributos de la evaluación del desarrollo sostenible

#### 1. Participación de los interesados y coautoría de las recomendaciones:

Un precepto central del desarrollo sostenible es el derecho y el deber de los interesados de participar de manera significativa en los procesos y decisiones que les afectan. La participación sostenida de los interesados en la evaluación hace honor a dicho precepto, creando un espacio valioso para un aprendizaje compartido que puede enriquecer la toma de decisiones. La participación de los interesados ayuda a explorar las múltiples dimensiones del desarrollo sostenible y las diversas formas en que pueden afectar a las partes interesadas. Su participación puede sacar a la luz una variedad de perspectivas y percepciones de quienes diseñan las políticas públicas, los ejecutores de las políticas y otros interesados acerca del objeto o los objetivos de una política o un programa de desarrollo sostenible. Asimismo, promueve un diálogo y un debate constructivos entre los diferentes grupos de interesados y facilita el aprendizaje.

#### 2. Enfoques mixtos de generación de evidencia:

El examen de un proceso de desarrollo desde múltiples perspectivas da lugar a una serie de reflexiones en torno a la recolección de evidencia. Los datos cuantitativos pueden no ser suficientes para evaluar las múltiples dimensiones de una intervención de desarrollo sostenible, o el desglose puede no ser suficiente como para formarnos una idea clara. Por ejemplo, mientras que los datos económicos suelen ser robustos, la información



ambiental puede ser poco confiable y los datos sobre los números de beneficiarios pueden no tomar en cuenta las diferencias de género o entre sectores sociales. Los evaluadores quizás deseen utilizar otras fuentes de información — por ejemplo, expertos locales e interesados informados, que suministren evidencia empírica — para subsanar los vacíos y obtener un cuadro más completo.

**3. Análisis integral:** Este enfoque de recolección de evidencia más amplio es indispensable para el análisis de los ODS. En la evaluación del desarrollo sostenible, es importante examinar la política o programa objeto de evaluación desde múltiples perspectivas — económica, social, ambiental y política. Además, es importante examinar las conexiones entre dichas dimensiones. Los sistemas naturales y humanos se encuentran activa y dinámicamente interconectados (Rowe, 2019). Los cambios en el bienestar humano con frecuencia se remontan a múltiples causas, lo cual plantea un desafío a la hora de establecer la causalidad y asumir la responsabilidad sobre los impactos (Rowe, 2018). Para evaluar la causalidad se requiere por lo tanto una comprensión de todas las causas del cambio y sus interacciones mutuas. Por esta razón, los diseños y metodologías de evaluación del desarrollo sostenible deben: considerar los cambios en los patrones; sopesar los efectos de diferentes intervenciones; establecer la probabilidad de explicaciones alternativas; y tomar en cuenta el surgimiento de causas emergentes y puntos de inflexión.

**4. Vías y dilemas alternativos:** No existe una única vía “correcta” para alcanzar el desarrollo sostenible, y todas las opciones conllevan canjes: distribución de beneficios y responsabilidades entre las partes interesadas; impactos presentes en oposición a futuros; reparto de costos y beneficios sociales, económicos, ambientales y políticos; o atención a los objetivos locales versus nacionales e internacionales. Una evaluación efectiva a cualquier escala debería considerar la posibilidad de dichos dilemas y evaluar las decisiones tomadas a la luz de principios de desarrollo sostenible aceptados como sostenibilidad ambiental, equidad distributiva, el principio de precaución y responsabilidades comunes pero diferenciadas (WCED, 1987; Elkins y Dresner, 2008). Ver el paso C para un análisis del uso de los principios del desarrollo sostenible en la evaluación.

**5. Especificidad del contexto:** Una evaluación del desarrollo sostenible no puede evaluar adecuadamente una intervención o un proceso en forma aislada de su contexto espacial, temporal,

socioeconómico y ambiental (Rowe, 2018). Las evaluaciones pueden considerar la cobertura geográfica y otros contextos y cotejar los resultados para identificar la influencia de distintos contextos en los resultados hallados y en los efectos del proceso.

**6. Impulsores macro y efectos micro:** De igual manera, para evaluar a cabalidad “las virtudes, valía o significación” de una política, plan o programa (Schwandt et al., 2016a), una evaluación debe tomar en cuenta tanto las fuerzas macro que llevaron a dicha iniciativa y le dieron forma como cualesquier impactos no deseados o no reconocidos en otros sectores o dominios a través del tiempo y el espacio. En términos económicos, nos referimos a dichos factores como externalidades. En algunos casos, los impactos en los sistemas naturales recién salen a relucir años después de finalizado el proyecto. A menudo trascienden también las fronteras jurisdiccionales o del proyecto. La evaluación del desarrollo sostenible, por consiguiente, debe aplicar el pensamiento en sistemas y estar alerta a la posibilidad de que el sujeto de una evaluación se vea influenciado por, o esté generando él mismo, múltiples impulsores contradictorios; bucles de retroalimentación, umbrales y puntos de inflexión complejos, que atraviesen las fronteras ecológicas, sociales y jurisdiccionales. Las políticas e intervenciones que se llevan a cabo en un lugar nunca deben agotar los recursos naturales o impedir el progreso en otros, como tampoco una ganancia a corto plazo en un objetivo de desarrollo sostenible debe comprometer los beneficios a largo plazo en otros.

**7. Impactos más allá de las fronteras nacionales:** Los impulsores macro y los impactos micro pueden extenderse mucho más allá de las fronteras nacionales. Un sorbete de plástico desechado en una playa de Nueva York puede matar a una tortuga en el Pacífico Sur, y la guerra civil en Siria puede desencadenar una crisis humanitaria en Europa. El principio de universalidad consagrado en la Agenda 2030 implica que el desarrollo solo es auténticamente sostenible cuando se sostiene en todas partes, y que todos los países tienen la obligación de apoyar los esfuerzos de otros (Halle, 2016). De modo que examinar el impacto de una política o un programa en otros países o regiones es otra dimensión de la evaluación del desarrollo sostenible. Los subsidios agrícolas europeos y algunos programas de neutralización de emisiones de carbono son ejemplos de programas que podrían beneficiar a sus países de origen pero perjudicar a otros.



## Evaluar la integración de las políticas y programas

Quizás el mayor desafío para la evaluación del desarrollo sostenible sea evaluar la forma en que las políticas y los programas lidian con la integración entre las múltiples dimensiones del desarrollo sostenible, entre otras cosas examinando los canjes y sinergias entre los diferentes objetivos de desarrollo sostenible.

Los objetivos y las metas de la Agenda 2030 han facilitado un poco hacer frente a este desafío, al suministrar un marco de evaluación a tales efectos. Por ejemplo, el Consejo Internacional de la Ciencia (ISC) utilizó este marco para medir la forma en que las intervenciones en una dimensión podrían afectar los avances en otra, identificando siete posibles tipos de interacción positiva y negativa entre los objetivos sociales, económicos y ambientales, y políticos.



**Cuadro 7. Siete tipos de interacción positiva y negativa entre los objetivos de los ODS**

Etiqueta de interacción		Significado
+3	Indivisible	Los avances en una meta automáticamente generan avances en otra.
+2	Refuerza	Los avances en una meta facilitan el logro de avances en otra.
+1	Habilita	Los avances en una meta generan condiciones que favorecen los avances en otra.
+/-0	Consistente	No existe un vínculo significativo entre los avances de dos metas.
-1	Limita	Los avances en una meta restringen las opciones para lograr otra.
-2	Contradice	Los avances en una meta dificultan el logro de avances en otra.
-3	Cancela	Los avances en una meta automáticamente generan un impacto negativo en otra.

Fuente: Griggs et al. (2016)

Este tipo de análisis técnico de las sinergias y canjes constituye un útil punto de partida para definir un buen efecto en términos de integración. Sin embargo, se necesitan más métodos para evaluar los eslabonamientos causales entre un efecto de integración y la política o programa objeto de evaluación.

Los evaluadores necesitan otros métodos para resolver los dilemas éticos y decidir qué objetivos priorizar cuando hay canjes que hacer. Las preguntas a explorar en este contexto podrían incluir:

- ¿Qué interesados fueron involucrados o consultados en la toma de decisiones?
- ¿Qué grupos de destinatarios se beneficiaron y perjudicaron como consecuencia de la decisión?
- ¿Hubo conflictos de interés involucrados y cómo se lidió con ellos?
- ¿Fue transparente la toma de decisiones?
- ¿La decisión respetó los principios de no dejar a nadie atrás, equidad y sostenibilidad ambiental?

El recuadro 17 muestra algunas de las herramientas que los evaluadores pueden usar para responder estas preguntas.



### Recuadro 17. Abordaje de la integración en las actividades evaluativas

La presente lista de herramientas y enfoques de evaluación a disposición de los evaluadores para entender mejor los desafíos que enfrenta la integración no es de ninguna manera exhaustiva.

**Opiniones de expertos:** El desafío de evaluar la integración pone de relieve el valor de contratar en la medida de lo posible especialistas de todas las esferas del desarrollo sostenible, por ejemplo sociólogos, economistas y científicos sociales. Contratar expertos con un conocimiento macizo del contexto puede ser un enfoque práctico y económico para desarrollar una mejor comprensión de los desafíos de la integración.

**Evaluación participativa de costo-oportunidad y de sinergias,** ya sea antes de implementar una política o un programa o después de concluido. Los evaluadores pueden utilizar enfoques participativos para contrastar otros tipos de evidencia con las opiniones de diferentes grupos de interesados, entre ellos diseñadores de políticas, ejecutores de programas y los beneficiarios previstos de todas las dimensiones del desarrollo sostenible (gobernabilidad, ambiental, económica y social).

**Sistemas de dibujo:** Combinar herramientas del pensamiento en sistemas con enfoques participativos puede ayudar a los evaluadores a entender mejor cómo funciona una política o un programa desde el punto de vista de las diferentes dimensiones del desarrollo sostenible. Por ejemplo, pueden emplear herramientas del pensamiento en sistemas para mapear los componentes del sistema humano y sus interacciones con el mundo natural (Meadows et al., 1972 y 2008; Ofir et al., 2019).

**Modelos mentales:** Los modelos mentales pueden ser convenientes para entender las interacciones complejas entre los sistemas socio-ecológicos. Los evaluadores pueden valerse de procesos participativos para revelar los modelos mentales y los valores de grupos de interesados y echar luces sobre las formas en que las personas conceptualizan y entienden los problemas que afectan el desarrollo sostenible (Moon et al., 2019).

**Evaluación en profundidad de casos extremos:** Para entender mejor los efectos de las políticas y los programas sobre los eslabonamientos entre los sistemas sociales y ambientales, los evaluadores pueden investigar los efectos extremadamente positivos o negativos que hubieran afectado las diferentes dimensiones del desarrollo sostenible. La investigación de casos extremos es una estrategia de investigación reconocida para evaluar la causalidad (Goertz, 2017), pero también puede usarse para evaluar la integración. Al utilizar dicho enfoque, los evaluadores se centran en los casos donde han observado efectos generados por sinergias extremadamente positivas o canjes extremadamente negativos. Al emplear el cuadro de interacciones de Griggs et al. (cuadro 7), se enfocan en los efectos ya sea indivisibles o cancelatorios para entender mejor los eslabonamientos causales complejos de una política o un programa con diferentes dimensiones del desarrollo sostenible. Las metodologías de evaluación basadas en investigaciones en profundidad y sustentadas en casos concretos incluyen: análisis de la contribución, seguimiento del proceso y seguimiento de la contribución.

**Comparación de casos con efectos positivos y negativos:** Otro enfoque que sirve para identificar los efectos de las políticas y programas en los canjes y sinergias es llevar a cabo varios estudios de caso con fines comparativos, a través de diversos métodos. El análisis cualitativo comparativo es un enfoque riguroso para este tipo de evaluación, que resulta útil para identificar las diferentes combinaciones de condiciones que pueden llevar a efectos indivisibles o cancelatorios.

**Análisis de redes:** Este tipo de análisis puede ayudarnos a entender la estructura de las redes físicas, biológicas, sociales y económicas, evaluar hasta qué punto son interdependientes y descubrir qué efectos tienen sus interacciones. Además de echar luces sobre cómo se forman las redes, el análisis de redes nos ayuda a identificar los atributos medulares de distintos tipos de redes, entre ellos sus fortalezas, debilidades y cómo funcionan. El análisis de redes sociales, por ejemplo, puede ayudarnos a entender mejor el rol que juegan las redes de diferentes grupos de interesados en la implementación de los programas y proyectos desde el punto de vista de las cuatro dimensiones del desarrollo sostenible (Strogatz, 2001).

**Recuadro 17. (cont.). Abordaje de la integración en las actividades evaluativas**

**Análisis costo-beneficio de externalidades:** En términos económicos, una externalidad es un costo o un beneficio que no fue previsto originalmente por un actor, una política o una intervención. Las externalidades pueden ser positivas o negativas y suelen ser conceptualizadas como efectos de actividades económicas o de resultados no previstos de las transacciones entre agentes económicos. Gracias al desarrollo de técnicas de valoración de bienes no mercadeables, podemos utilizar el ACB para estimar los efectos de las intervenciones dirigidas a un ODS sobre otro ODS, así como el valor positivo o negativo de las externalidades de las políticas, programas y proyectos desde el punto de vista de las cuatro dimensiones del desarrollo sostenible. Para evaluar las externalidades ambientales de manera adecuada, una evaluación debe considerar las restricciones a la sostenibilidad. Así, el ACB suele complementarse con una evaluación del impacto ambiental, para asegurar que identifique el gasto requerido en prevención, evitando la peor forma de degradación de los activos ambientales. Este enfoque suele ser efectivo para valorizar los costos ambientales de los proyectos, pero presenta mayores dificultades para estimar los costos de los programas o políticas (ADB, 2013).

**Recuadro 18. Las decisiones metodológicas de Finlandia: un enfoque versátil y participativo**

En Finlandia, el equipo de evaluación decidió utilizar un análisis de datos amplio y versátil y un enfoque participativo para remontar dichos desafíos metodológicos. El cuadro 8 contiene un resumen de las actividades más importantes que se llevaron a cabo para analizar, validar y debatir los datos y los hallazgos de la evaluación.

**Cuadro 8. Actividades de evaluación centrales empleadas por el equipo finlandés**

Fuentes de datos	Resumen
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Índice ODS e indicadores Dashboard (Sachs et al., 2019)</li> <li>▪ Indicadores nacionales de desarrollo sostenible (10 canastas de indicadores)</li> <li>▪ Materiales para el diálogo sobre políticas de HELSUS</li> </ul>
<b>Documentos de política clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programas y estrategias gubernamentales para el desarrollo sostenible</li> <li>▪ Documentos de planificación de proyectos de cooperación al desarrollo</li> </ul>
<b>Encuesta (n=238)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta cerrada de actores y profesionales clave del desarrollo sostenible</li> <li>▪ Encuesta abierta de todas las partes interesadas</li> </ul>
<b>Entrevistas (n=80)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profesionales clave del desarrollo sostenible</li> <li>▪ Representantes de todos los ministerios</li> <li>▪ Panel de asesoría científica para el desarrollo sostenible</li> <li>▪ Interesados clave de medios de comunicación</li> </ul>
<b>Talleres (3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dos talleres abiertos con interesados (entre 80 y 40 participantes)</li> <li>▪ Un taller internacional (30 participantes de 21 países)</li> </ul>

## 7. Adecuar los sistemas nacionales de SyE

### Construir los cimientos: entender los sistemas y prácticas de SyE nacionales

Idealmente, los países podrán integrar la evaluación de los ODS en sus sistemas nacionales para el seguimiento y evaluación de sus políticas y programas vinculados al desarrollo. Pero no todos los países tienen esos sistemas. Estudios de caso del Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial sugieren que los siguientes elementos se consideran enfoques nacionales de SyE:

- Redes informales de instituciones nacionales, sectoriales (o ministeriales) y subnacionales;
- Sistemas basados en la función de supervisión parlamentaria;
- Sistemas altamente centralizados ya sea dentro del gobierno o independientemente de él;
- Una combinación de cualquiera de las anteriores.

Si bien es cierto que la tendencia mundial parecería ser hacia una mayor institucionalización, no existen

señales de una convergencia entre enfoques y ningún enfoque en particular ha demostrado ser inherentemente mejor que otros (Jacob et al., 2015).

Independientemente del enfoque adoptado, la institucionalización del SyE cumple varias funciones valiosas, entre ellas ofrecer una estructura para la recolección y el análisis sistemático de información y facilitar el aprendizaje y la integración de los hallazgos y recomendaciones de la evaluación en el ciclo de las políticas públicas (Jacob et al., 2015). Pero si se exagera la institucionalización se corre el riesgo de afectar la función de la evaluación de ofrecer una valoración crítica basada en un análisis independiente y el cuestionamiento de los supuestos que subyacen a las políticas y los programas (Leeuw y Furubo, 2008).

Independientemente de su configuración o magnitud, los sistemas nacionales de SyE pueden servir de base para integrar los ODS en los procesos nacionales de diseño, seguimiento y evaluación de las políticas.

### Integrar los ODS en los sistemas nacionales de SyE

La intención detrás de los ODS no es crear una nueva capa de políticas que se añada a las ya existentes. Antes bien, los países deberían apuntar a responder a los objetivos internacionalmente acordados integrando los principios del desarrollo sostenible en sus propios marcos de política nacionales. “La implementación y el éxito [en el logro de los ODS] dependerán de las políticas, planes y programas de desarrollo sostenible de los propios países, y serán dirigidos por los países. Los... ODS fungirán como una brújula para alinear los planes nacionales de los países con sus compromisos globales.”<sup>15</sup>

Si bien no todos los países cuentan con planes nacionales exhaustivos acompañados de un sistema estadístico integrado, todos pueden mapear sus marcos e instrumentos de política existentes en función de los ODS. De hecho, muchos países ya lo han hecho. Es posible realizar estos ejercicios a nivel nacional, especialmente en países relativamente pequeños con planes de desarrollo nacional o planes gubernamentales bien definidos.

Este tipo de ejercicios de mapeo pueden sacar a la luz aspectos de las políticas o programas donde una mayor alineación con los principios u objetivos de la

Agenda 2030 podría mejorar su contribución al desarrollo sostenible. Los países pueden usar luego dicha información para crear hojas de ruta para los ODS adaptadas a su propio contexto nacional, sectorial o subnacional y a los indicadores de sus propias prioridades nacionales. Incluso los países que (todavía) no han integrado plenamente los ODS en sus marcos de política nacionales pueden utilizar dichos ejercicios para enmarcar su evaluación de los avances nacionales frente a los ODS a diversos niveles.

Adaptar los sistemas nacionales de SyE a la evaluación de los ODS supone revisar — y, donde se requiera, modificar — los procesos, criterios y preguntas de evaluación convencionales, al mismo tiempo que se consideran los objetivos y principios de la Agenda 2030 nacionalmente priorizados. Al hacer dicha revisión, los países deben centrarse en los aspectos que importan en términos de sostenibilidad y prioridades nacionales e internacionales, sin poner demasiado énfasis en las metas, indicadores y plazos globales de los ODS, que no necesariamente son adaptables a las escalas o los fines nacionales o locales. A los países que tienen sistemas nacionales de SyE fraccionados o inexistentes les puede ser útil examinar los

15. Ver: <https://ieg.worldbankgroup.org/topic/evaluation-capacity-development>

16. [www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/)

procesos, criterios y preguntas de evaluación desde la perspectiva de los ODS. Esto puede ayudarles a desarrollar sus sistemas o fortalecerlos.

Para ser de utilidad para una evaluación de los ODS, los sistemas nacionales de SyE deben generar información relevante, la misma que puede diferir de la información generada por sus sistemas ya existentes. Por ejemplo, los países pueden decidir incorporar datos sobre indicadores nacionales seleccionados de los avances en el logro de los ODS en sus sistemas estadísticos nacionales.

Los países encontrarán su propia manera de integrar los ODS en sus prioridades, planes y sistemas nacionales de evaluación del desarrollo, a partir de su propia trayectoria en pos del desarrollo sostenible. La figura 7 muestra un enfoque idealizado del que los países se pueden valer a modo de orientación. Los temas a considerar incluyen: establecer una política nacional de evaluación, elaborar planes estratégicos de SyE y desarrollar capacidades nacionales de gestión de datos, evaluación y toma de decisiones.



**Figura 7. Un enfoque idealizado para integrar la evaluación de los ODS en los marcos de política nacionales**



Fuente: Figura de García Acuña, M., y Lucks, D., adaptada de Geoghegan et al. (2019)

## Desarrollar indicadores relevantes: lecciones extraídas de Nigeria y Costa Rica

Para los países que están intentando alinear su sistema nacional de SyE con la Agenda 2030, desarrollar indicadores que sean relevantes para los ODS es un área de gran preocupación. El

recuadro 19 ofrece un resumen de las lecciones aprendidas de los ejercicios de mapeo de Nigeria y Costa Rica, dos países que han integrado los ODS en su infraestructura estadística.



### Recuadro 19. Enfoques paso por paso detallados para el mapeo de indicadores sobre los ODS

En 2015, la OSSAP-SDGs de **Nigeria** mapeó los indicadores sobre los ODS con fuentes de generación de datos a nivel nacional y subnacional, en colaboración con la Oficina Nacional de Estadística (ONE) y el PNUD de Nigeria. Los objetivos eran aprovechar los ODS como un marco de resultados, desarrollar una base de datos sobre el desempeño de los respectivos indicadores estableciendo metas de desempeño y fomentar la puesta en práctica de los principios de los datos abiertos.

Como resultado de este ejercicio, Nigeria evaluó sus brechas de datos, mapeó sus necesidades de datos e identificó un conjunto de indicadores que son monitoreados regularmente por las autoridades nacionales. Además de fortalecer la fiabilidad de los datos en el país, estos pasos fueron fundamentales para el seguimiento de los avances en la implementación de los ODS, la definición de metas de desempeño para los indicadores y la creación de una lista exhaustiva de titulares de datos y un referente de información estadística. El ejercicio reforzó asimismo la toma de conciencia sobre los ODS a nivel de ministerios, departamentos e instituciones, identificó financiamiento crítico y reveló que algunos indicadores eran incompatibles con el contexto y el alcance estadístico nigeriano.

En un ejercicio similar, **Costa Rica** mapeó sus indicadores nacionales contra los indicadores de los ODS. Al igual que Nigeria, Costa Rica puso a su Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) a cargo de la tarea. El INEC empezó identificando las capacidades estadísticas nacionales requeridas para producir indicadores que sirvieran para someter a seguimiento el logro de los ODS.

Los resultados demostraron que Costa Rica solo cuenta con datos suficientes para cubrir el 44% de los 243 indicadores propuestos por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas. Tan solo 80 indicadores eran viables; 73 podían ser creados con la información existente; 33 no podían ser creados con la información disponible en el país; y 57 no eran aplicables a Costa Rica.

El ejercicio ayudó a identificar las áreas que suponían un reto para el desarrollo de indicadores, entre otras el cambio climático, vida submarina, agua y saneamiento, comunidades sostenibles y producción y consumo sostenibles. Una solución para enfrentar estos desafíos, contemplada en el INV de Costa Rica (MIDEPLAN, 2017), es la creación de nuevos instrumentos para la recolección de la información requerida para desarrollar sus propios indicadores nacionales inclusivos en función de las necesidades sectoriales y los objetivos nacionales del país.



**Figura 8. Ejercicios paso por paso pormenorizados de mapeo de indicadores en Nigeria y Costa Rica**

#### Nigeria

- 1** Creación de un diccionario de indicadores para los ODS luego de un proceso de consulta con las partes interesadas. Esto significa que se definió cada indicador de acuerdo al contexto nacional y se exploraron metodologías de recolección de datos.
- 2** Elaboración de plantillas de datos sobre cada uno de los indicadores de los ODS e implementación de capacitaciones
- 3** Consulta de las principales fuentes de producción de datos en la administración pública
- 4** Minería de datos
- 5** Diseño de una encuesta sobre indicadores de línea de base para realinear el Sistema Nacional de Estadística con los ODS
- 6** Publicación de un informe de datos de línea de base sobre algunos de los indicadores de los ODS
- 7** Creación de una base de datos sobre el desempeño de los indicadores con indicadores de seguimiento del desempeño

#### Costa Rica

- 1** Desarrollo de un rastreador de indicadores de los ODS con base en un sondeo de capacidades estadísticas nacionales para producir indicadores de los ODS elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
- 2** Mapeo de fuentes de información y datos
- 3** Evaluación de los indicadores de los ODS con los registros metodológicos vinculados a los indicadores propuestos por las Naciones Unidas
- 4** Consulta con 48 instituciones y análisis de la disponibilidad de información para estimar los indicadores y posibles fuentes
- 5** Revisión y validación de las respuestas recibidas
- 6** Actualización de la lista de indicadores

## 8. Resumen

Una evaluación robusta es un componente esencial del sistema de SyE de cualquier país, y los desafíos que plantean los ODS ofrecen una oportunidad real para hacer un uso efectivo de la evaluación. En los países donde la evaluación a nivel nacional se encuentra aún en sus inicios, existen muchos recursos internacionalmente disponibles y lecciones que pueden ser extraídas de la experiencia de otros países. Para ayudar a los países a desarrollar su propio enfoque de evaluación de los ODS, esta guía ha presentado las prácticas emergentes y ofrece un enfoque pragmático para la evaluación de los ODS, basado en cuatro grandes lecciones:

- Pensar en el uso que se le dará a la evaluación y trabajar con diferentes interesados en la definición de los objetivos de la evaluación de los ODS;
- Identificar el alcance y la focalización de la evaluación de los ODS en el marco de procesos participativos;
- Utilizar los principios que sostienen la Agenda 2030 como insumos para elaborar los criterios y preguntas de evaluación;
- Enmarcar la evaluación alrededor de la lógica detrás de políticas e intervenciones complejas y elaborar planes dinámicos para comunicar los hallazgos y despertar el interés de los usuarios de la evaluación.

A todo lo largo de esta travesía, que hemos hecho juntos como socios, hemos llegado a la conclusión que no hay una única manera de someter a seguimiento y evaluación los avances hacia el logro de los ODS. Existe una enorme disparidad entre países en términos de infraestructura de evaluación y disposición a realizar evaluaciones. La evaluación de los ODS solo podrá marcar una diferencia si es integrada en lo que ya están haciendo los países. No debe ser una actividad separada o en silos, que están obligados a realizar para responder a un organismo externo.

Incorporar la evaluación de los ODS en el ciclo de las políticas y programas existentes puede ser una valiosa oportunidad para que los países alcancen el desarrollo sostenible. Por esta razón, identificar los usos y a los usuarios previstos de la evaluación con la debida anticipación es primordial. La evaluación de los ODS comprende una variedad de ejercicios inspirados por los principios de integración/coherencia, no dejar a nadie atrás, equidad, resiliencia, sostenibilidad ambiental, universalidad y responsabilidad compartida, que apuntalan la Agenda 2030. Estos pueden ser aprovechados para fundamentar la elaboración de los criterios de evaluación, el desarrollo de las preguntas de evaluación y el diseño del proceso de participación en la evaluación.

La presente guía debe ser considerada provisional porque se basa únicamente en tres ejemplos de la vida real. Esperamos que otros países y autoridades locales vean la evaluación de los ODS como una oportunidad para aprender y mejorar sus políticas y programas. La evaluación de los ODS no es obligatoria y no debería llevarse a cabo si es percibida como un requisito burocrático y oneroso. Debería ser un ejercicio estratégico y de reflexión. Para maximizar sus beneficios, todos los países y autoridades locales deberían desarrollar enfoques “a medida”, que funcionen para su propia travesía en pos del desarrollo sostenible.



# Referencias

- ADB, Banco Asiático de Desarrollo (2013). Cost-benefit analysis for development: a practical guide. Ver: <https://tinyurl.com/to6zdsx>.
- Befani, B, y O'Donnell, M (2016). Choosing appropriate evaluation methods tool. Bond, Londres. Ver: [www.bond.org.uk/resources/evaluation-methods-tool](http://www.bond.org.uk/resources/evaluation-methods-tool).
- Better Evaluation. Manager's Guide to Evaluation. Ver: [www.betterevaluation.org/en/managers\\_guide](http://www.betterevaluation.org/en/managers_guide).
- Berg, A; Lähteenoja, S; Ylönen, M; Korhonen-Kurki, K; Linko, T; Lonkila, K-M; Lyytimäki J; Salmivaara, A; Salo, H; Schönach, P, y Suutarinen, I (2019). PATH2030: an evaluation of Finland's sustainable development policy. OPM. Ver: <https://tinyurl.com/y2z3xkk6>.
- Brockhaus, M, y Angelsen, A (2012). Seeing REDD+ through 4Is: a political economy framework. En: Angelsen, A; Brockhaus, M; Sunderlin, W, y Verchot, L (editores). Analysing REDD+: challenges and choices. Center for International Forestry Research (CIFOR), Bogor.
- Catley, A; Burns, J; Abebe, D, y Suji, O (2014). Participatory impact assessment: a design guide. Feinstein International Centre, Tufts University, Somerville, EEUU. Ver: <https://fic.tufts.edu/publication-item/participatory-impact-assessment-a-design-guide/>.
- Cosgrave, J; Buchanan-Smith, M, y Warner, A (2016). Guía de evaluación de la acción humanitaria. ALNAP/ODI, London. Ver: <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/es-alnap-eha-guide-2016.pdf>.
- Davidson, E (2014). Evaluative reasoning, methodological briefs. Impact Evaluation 4, Oficina de Investigación de UNICEF, Florencia.
- DEval (inédito). Kriterien Übersetzung (Englisch)/Criteria translation (English). Documento de trabajo interno. Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo.
- Elkins, P, y Dresner, S (2008). The four-capital method of sustainable development evaluation. *European Environment* 18: 63-80.
- República Federal de Nigeria, Ministerio de Presupuesto y Planificación Nacional (2017). Economic Recovery and Growth Plan 2017–2020. Ver: <https://tinyurl.com/wcx9jmo>.
- República Federal de Nigeria (2017). Implementation of the SDGs: a national voluntary review. Ver: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/16029Nigeria.pdf>.
- Geoghegan, T; D'Errico, S; Garcia Acuña, M; El-Saddik, K; Lucks, D; Ocampo, A, y Piergallini, I (2019). Evaluating sustainable development: how the 2030 Agenda can help. Ver: <https://pubs.iied.org/17713IIED>.
- Goertz, G (2017). Multimethod research, causal mechanisms, and case studies: an integrated approach. Princeton University Press.
- Goodier, S; Apgar, M, y Clark, L (2018). State of the art on use of theory of change in the development sector. Nota informativa 7 de la agencia de cooperación suiza (SDC) y el Instituto de Estudios para el Desarrollo (IDS). IDS, Brighton. Ver: <https://tinyurl.com/wms5f88>.
- Gobierno de Costa Rica (28 de julio de 2018a). Secretario General de la ONU reconoció que Costa Rica es pionera en cumplimiento de ODS. Ver: <https://tinyurl.com/yyrt45md> (en español).
- Gobierno de Costa Rica (16 de julio de 2018b). Secretario General de la ONU rinde homenaje a Costa Rica por su compromiso con la inclusión, la sostenibilidad y la lucha contra el cambio climático. Ver: <https://tinyurl.com/wrhbdd5> (en español).
- Gobierno de Costa Rica (15 de febrero de 2017). Decreto Ejecutivo No. 40203-PLAN-RE-MINAE. Ver: <https://tinyurl.com/vzleqsc> (en español).
- Gobierno de Costa Rica (9 de septiembre de 2016) Costa Rica primer país del mundo en firmar pacto nacional por los objetivos de desarrollo sostenible. Ver: <https://tinyurl.com/yyaxek4k> (en español).
- Griggs, D; Nilsson, M; Stevance, A-S, y McCollum, D (2016). A guide to SDG interactions: from science to implementation. Consejo Internacional de la Ciencia (ISC). Ver: <https://tinyurl.com/ybsxbazt>.
- Halle, M (3 de mayo de 2016). Reporting on the Sustainable Development Goals – challenges for OECD countries. Part 2: Universality. Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible (IISD). Blog. Ver: <https://tinyurl.com/vrmek7t>.

- Hardi, P, y Zdan, T J (1997). Assessing sustainable development: principles in practice. Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible (IISD). Ver: [www.iisd.org/pdf/bellagio.pdf](http://www.iisd.org/pdf/bellagio.pdf).
- IIED (1987–2013). Aprendizaje y Acción Participativa. Ver: <https://pubs.iied.org/pdfs/6021SIIED.pdf>.
- Grupo de Evaluación Independiente. Desarrollo de la capacidad de evaluación. Grupo del Banco Mundial. Ver: [www.oecd.org/derec/worldbankgroup/36494432.pdf](http://www.oecd.org/derec/worldbankgroup/36494432.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC). Objetivos de Desarrollo sostenible. Ver: <http://inec.cr/objetivos-de-desarrollo-sostenible> (en español).
- IRF (2013). Post-2015: Framing a new approach to sustainable development. Independent Research Forum. Documento de política del IRF, 2015. Ver: <https://pubs.iied.org/G03559/>.
- Jacob, S; Speer, S, y Furubo, J-E (2015). The institutionalization of evaluation matters: updating the international atlas of evaluation 10 years later. *Evaluation* 21(1): 6–31.
- Julnes, G (2019). Evaluating sustainability: Controversies, challenges and opportunities. *New Directions for Evaluation* 162, 13–28.
- Lahey, R (2013). National performance reporting as a driver for national M&E development. The experience of Botswana. En: Rist, R; Boily, M-H, y Martin, F (editores). Development evaluation in times of turbulence. Dealing with crises that endanger our future. Banco Mundial. Ver: [https://doi.org/10.1596/9780821398791\\_CH12](https://doi.org/10.1596/9780821398791_CH12).
- Lähteenoja, S; Berg, A, y Korhonen-Kurki, K (2019). Sustainable development requires integration of the 2030 Agenda into policymaking. OPM de Finlandia/Departamento de Estrategia. Ver: <https://tinyurl.com/vl5a6zr>.
- Lance, P; Guilkey, D; Hattori, A, y Angeles, G (2014). How do we know if a program made a difference? A guide to statistical methods for program impact evaluation. MEASURE Evaluation, Chapel Hill, Carolina del Norte. Ver: [www.measureevaluation.org/resources/publications/ms-14-87-en](http://www.measureevaluation.org/resources/publications/ms-14-87-en).
- Leeuw, F, y Furubo, J-E (2008). Evaluation systems: what are they and why study them? *Evaluation* 14(2): 157–169.
- Lekalake, R (2016). Evaluating Botswana's performance on National Vision 2016. Documento de política No. 33 de Afrobarometer, Ciudad del Cabo, Sudáfrica. Ver: <https://tinyurl.com/wstyox4>.
- Lucks, D; Schwandt, T; Ofir, Z; El-Saddik, K, y D'Errico, S (2016). Counting critically: SDG 'follow-up and review' needs interlinked indicators, monitoring and evaluation. Documento informativo del IIED. Ver: <https://pubs.iied.org/17363IIED/>.
- Mayne, J (2019). The COM-B theory of change model. Ver: [www.researchgate.net/publication/335404381\\_The\\_COMB\\_ToC\\_ModelV5](http://www.researchgate.net/publication/335404381_The_COMB_ToC_ModelV5).
- Mayne, J (2017). Theory of change analysis: building robust theories of change. Canadian Journal of Program Evaluation 32(2): 155–173. Ver: <https://evaluationcanada.ca/system/files/cjpe-entries/32-2-155.pdf>.
- Meadows, DH; Meadows, DL; Randers, J, y Behrens, WW (1972). The Limits to Growth. Universe Books, Nueva York.
- Meadows, DH, y Wright, D (2009). *Thinking in systems: A Primer*. earthscan, Londres.
- Meyer, W; Naidoo, I; D'Errico, S; Hofer, S; Bajwa, M; Tello Pérez, L; Ed-Saddik, K; Lucks, D; Simon, B, y Piergallini, I (2018). VNR reporting needs evaluation: a call for global guidance and national action. Documento informativo del IIED. Ver: <https://pubs.iied.org/17446IIED/>.
- Ministerio de Asuntos Exteriores de Finlandia, UNICEF (mayo de 2019). Evaluation of Agenda 2030 – The Finnish experience (webinar). Ver: <https://register.gotowebinar.com/recording/4094260643448371724> (se requiere registro).
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), UNICEF y PNUD (2017). Costa Rica: Construyendo una visión compartida del desarrollo sostenible. Reporte Nacional Voluntario de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Ver: [sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15846Costa\\_Rica.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/15846Costa_Rica.pdf).
- MIDEPLAN (2018a). Política nacional de evaluación. Ver: [www.mideplan.go.cr/politica-nacional-de-evaluacion-pne](http://www.mideplan.go.cr/politica-nacional-de-evaluacion-pne) (en español).
- MIDEPLAN, Área de evaluación y seguimiento, Unidad de evaluación (2018b). Metodología Agenda Nacional de Evaluación 2019-2022. Ver: [www.mideplan.go.cr/agenda-nacional-de-evaluaciones](http://www.mideplan.go.cr/agenda-nacional-de-evaluaciones) (en español).
- MIDEPLAN (2018C). Informe de seguimiento de metas anuales 2018 y de cierre de periodo 2015-2018. Ver: <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/HeSTOBOWRJWhoQgKy184jg>.

- Mundy, K, y Proulx, K (2019). Making evaluation work for the achievement of SDG4 Target 5: equality and inclusion in education. Oficina de Evaluación, Servicio de Supervisión Interna (IOS), UNESCO, París.
- Moon, K; Adams, V; Dickinson, H; Guerrero, A; Biggs, D; Craven, L, y Ross, H (2019). Mental models for conservation research and practice. *Conservation Letters*, 1–11.
- Obst, C, y Sharma, K (2018). The TEEB AgriFood Framework: towards comprehensive evaluation of eco-agri-food systems. En: TEEB (2018). *TEEB for Agriculture & Food: Scientific and Economic Foundations Report*. ONU Medio Ambiente, Ginebra. Capítulo 6, 203–245. Ver: <https://tinyurl.com/yx26rwpp>.
- OCDE/CAD, Red de Evaluación del Desarrollo (2019). Better Criteria for Better Evaluation. Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use, OCDE. Ver: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>.
- Ofir, Z; Singh, G; Beauchamp, E; Lucks, D; D'Errico, S, y El-Saddik, K (2019). From monitoring goals to systems-informed evaluation: insights from SDG14. Documento informativo del IIED. Ver: <https://pubs.iied.org/17706IIED/>.
- OSSAP-SDGs y NBS (2016) Nigeria: Sustainable Development Goals (SDGs) indicators baseline report 2016. República Federal de Nigeria, Abuja. Ver: <https://tinyurl.com/rufh8rq>.
- OSSAP-SDGs, Ministerio Federal de Presupuesto y Planificación Nacional de Nigeria, DFIS, UK aid y UNICEF (2019). Terms of references: independent evaluation of the effectiveness & impact of the Sustainable Development Goal (SDG-4 education) in Nigeria. Ver: [www.ungm.org/UNUser/Documents/DownloadPublicDocument?docId=837492](http://www.ungm.org/UNUser/Documents/DownloadPublicDocument?docId=837492).
- Patton, M (1994). Developmental evaluation. *American Journal of Evaluation* 15(3), 311–319. Ver: <https://doi.org/10.1177/109821409401500312>.
- OPM de Finlandia (2017). Government report on the implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development.
- Powell, S (2019). Theories of change: making value explicit. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation* 15(32). Ver: <https://tinyurl.com/r4tbdek>.
- Raworth, K (2012). A safe and just space for humanity: can we live within the doughnut? Oxfam GB. Ver: [www.oxfam.org/en/research/safe-and-just-space-humanity](http://www.oxfam.org/en/research/safe-and-just-space-humanity).
- Reeger, B; Hoes, A; Van Amstel-van Saane, M; Caron-Flinterman, F, y Bunders, J (2009). Six guiding principles for evaluating mode-2 strategies for sustainable development. *American Journal of Evaluation* 30(4): 515–537.
- Roberts, D; Khattri, N, yWessal, A (2011). Writing terms of reference for an evaluation: a how-to guide. Grupo de Evaluación Independiente del Grupo del Banco Mundial, Washington DC, EEUU. Ver: [http://siteresources.worldbank.org/EXT/VACAPDEV/Resources/ecd\\_writing\\_TORs.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXT/VACAPDEV/Resources/ecd_writing_TORs.pdf).
- Rockström, J; Steffen, W; Noone, K; Persson, Å; Chapin, F; Lambin, E; Lenton, T; Scheffer, M; Folke, C; Schellnhuber, H; Nykvist, B; De Wit, C; Hughes, T; van der Leeuw, S; Rodhe, H; Sörlin, S; Snyder, P; Costanza, R; Svedin, U; Falkenmark, M; Karlberg, L; Corell, R; Fabry, V; Hansen, J; Walker, B; Liverman, D; Richardson, K; Crutzen, P, y Foley, J (2009). Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society* 14(2): 32.
- Rogers, P (2008). Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. *Evaluation* 14(1): 29–48.
- Rogers, P (2 de febrero de 2018). 7 strategies to improve evaluation use and influence – Part 2. Blog. Ver: <https://tinyurl.com/uyusky8>.
- Rowe, A (2018). Ecological thinking as a route to sustainability-ready evaluation. En: Hopson, R, y Cram, F (2018). *Tackling wicked problems in complex ecologies: the role of evaluation*. Stanford University Press, Stanford, California. Capítulo 2. Ver: <https://tinyurl.com/waomvww>.
- Rowe, A (2019). Sustainability-ready evaluation: a call to action. *New Directions for Evaluation* 162, 29–48.
- Sachs, J; Schmidt-Traub, G; Kroll, C; Lafortune, G; Fuller, G (2019). *Sustainable Development Report 2019*. Bertelsmann Stiftung y Sustainable Development Solutions Network (SDSN).
- Schwandt, T; Ofir, Z; Lucks, D; El-Saddik, K, y D'Errico, S (2016a). Evaluation: a crucial ingredient for SDG success. Documento informativo del IIED. Ver: <https://pubs.iied.org/17357IIED/>.
- Schwandt T; Ofir, Z; D'Errico, S; El-Saddik, K, y Lucks, D (2016b). Realising the SDGs by reflecting on the way(s) we reason, plan and act: the importance of evaluative thinking. Documento informativo del IIED. Ver: <https://pubs.iied.org/17380IIED/>.
- Schwandt, T; Kalugampitiya, A; Heider, C; Vaessen, J; Ofir, Z; Ocampo, A; Lucks, D; El-Saddik, K, y D'Errico, S (2017). The 2030 Agenda and evaluation: opportunities and challenges for parliamentarians. Documento informativo del IIED. Ver: <https://pubs.iied.org/17428IIED/>.

Simon, B; Meyer, W; D'Errico, S; Schwandt, T; Lucks, D; Zhaoying, C; El-Saddik, K; Schneider, E; Taube, L; Anderson, S, y Ofir, Z (2017). Evaluation: a missed opportunity in the SDGs' first set of voluntary national reviews. Documento informativo del IIED. Ver: <https://pubs.iied.org/17423IIED/>.

Stern, E (2015). Impact evaluation, a guide for commissioners and managers. Bond, Londres.  
Ver: <https://tinyurl.com/yby7kcvy>.

Strogatz, S (2001). Exploring complex networks. *Nature* 410, 268–276. Disponible en: [www.nature.com](http://www.nature.com).

The Vision Presidential Task Team (2016). Vision 2036 – achieving prosperity for all. Lentswe La Lesedi (Pty) Ltd, Gaborone, Botsuana.

Uitto, J I (2014). Evaluating environment and development: lessons from international cooperation. *Evaluation* 20(1): 44–57.

Uitto, J (2016). The environment-poverty nexus in evaluation: Implications for the Sustainable Development Goals. *Global Policy* 7(3): 441–447.

UNCED (1992). Agenda 21. Declaración de Río. Declaración de principios relativos a los bosques. Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Organización de las Naciones Unidas, Nueva York.

Asamblea General de las Naciones Unidas (2015). Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. AGNU. Resolución No. A/RES/70/1.  
Ver: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.

Vaessen, J, y D'Errico, S (10 de abril de 2018). Evaluation and the Sustainable Development Goals: unpacking the issues. Blog. Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial. Ver: <https://tinyurl.com/tbltw2g>.

Van Es, M; Guijt, I, y Vogel, I (2015). Theory of change thinking in practice. Hivos, La Haya, Países Bajos.  
Ver: <https://tinyurl.com/hr53xh2>.

Vision 2016 Council (2016). Status at glance across all pillars by key results areas. Botsuana.

Vogel, I (2012). Review of the use of theory of change in international development. DFID, Londres.  
Ver: <https://tinyurl.com/r34wfkx>.

WCED (1987). Our Common Future. Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo. Oxford University Press, Oxford.

Weiss, C (1997). Theory-based evaluation: past, present and future. *New Directions for Evaluation* 76, 41–55.  
Ver: <https://doi.org/10.1002/ev.1086>.

Organización de las Naciones Unidas. The Sustainable Development Agenda.  
Ver: [www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/](http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/).

Organización de las Naciones Unidas. Plataforma de Conocimiento sobre Desarrollo Sostenible.  
Ver: <https://sustainabledevelopment.un.org/vnrs/>.

Banco Mundial (2018). Atlas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2018. Basado en los Indicadores del Desarrollo Mundial. Washington, DC.  
Ver: <https://blogs.worldbank.org/es/opendata/atlas-2018-objetivos-de-desarrollo-sostenible-nueva-guia-visual-datos-desarrollo>.



Productos de  
conocimiento

# Caja de herramientas

Enero de 2020

**Seguimiento, evaluación y  
aprendizaje: Políticas y planificación**

*Palabras clave:*

Acuerdo de París, rendición de cuentas,  
Nigeria, Costa Rica, Objetivos de Desarrollo  
Sostenible (ODS)

Esta introducción a la evaluación de los avances hacia el logro de la Agenda 2030 y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se basa en ejemplos de la vida real y en la experiencia emergente de países del Norte y del Sur, así como en el aprendizaje más amplio del pasado sobre la evaluación del desarrollo sostenible. Esta guía no constituye un manual universal, aplicable a todas las situaciones; representa más bien un intento de ayudar a los responsables de comisionar, gestionar y ejecutar evaluaciones profesionales a crear planes y enfoques a medida para la evaluación de los ODS. Sostiene que una evaluación exitosa debe construirse en torno al contexto nacional pero también guiarse por los principios de la agenda 2030.

Para apoyar las travesías locales o nacionales de los países en pos del desarrollo sostenible, adaptadas a su propio contexto, la presente guía:

- Explica los principales pasos involucrados en la definición del alcance, el diseño y la ejecución de una evaluación de los ODS;
- Analiza las formas en que los procesos y resultados de la evaluación de los ODS pueden ser aprovechados para impulsar avances nacionales hacia el logro del desarrollo sostenible;
- Identifica las principales características y enfoques de evaluación de los ODS; y
- Considera opciones para integrar la evaluación de los ODS en los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación.



El Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (IIED) promueve el desarrollo sostenible, vinculando las prioridades nacionales con los desafíos globales. Apoyamos a algunas de las poblaciones más vulnerables del mundo con el fin de fortalecer su voz en la toma de decisiones.

Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo

80-86 Gray's Inn Road, Londres WC1X 8NH, R.-U.

**Tel:** +44 (0)20 3463 7399

**Fax:** +44 (0)20 3514 9055

**www.iied.org**

**Facebook:** [www.facebook.com/theIIED](https://www.facebook.com/theIIED)

**Twitter:** @iied

**LinkedIn:** [www.linkedin.com/company/iied/](https://www.linkedin.com/company/iied/)

Descargue más publicaciones en: **[pubs.iied.org](https://pubs.iied.org)**