

AGEV _ OPP

*Dirección de Presupuestos, Control
y Evaluación de la Gestión*

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO DE
CAPACIDADES PARA EL MONITOREO Y
LA EVALUACIÓN
(DCME)

Montevideo, setiembre de 2017

OPP

Resumen

El propósito del Plan es contribuir al fortalecimiento de las funciones de monitoreo y evaluación (M&E) de proyectos, programas y/o políticas públicas dentro del sector público de modo que facilite la elaboración y utilización de evidencias confiables, válidas y oportunas para la toma de decisiones hacia la generación de una mayor cultura de la evaluación. Las principales líneas de acción del Plan se centran en la realización de instancias de capacitación y formación, la asistencia técnica, la generación de un marco de referencia técnico común, herramientas transversales de M&E e incentivos para la evaluación. Por otro lado, también contribuye a generar información y sensibilización sobre temáticas de M&E para el adecuado uso de los resultados de evaluación por todas las partes interesadas.

La diversidad de orígenes, inserciones institucionales y niveles de maduración de las distintas oficinas de M&E, requiere desarrollar capacidades en conjunto, aunque con diferentes énfasis, para avanzar hacia la construcción de una red de organismos de Monitoreo y Evaluación. Dicha red se espera que constituya un espacio interinstitucional de coordinación que facilite el intercambio y aprendizaje entre las oficinas públicas, evite superposiciones, y potencie los resultados de las evaluaciones.

Por esta razón la Dirección de Gestión y Evaluación (AGEV) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), que tiene entre sus cometidos fomentar transversalmente el desarrollo de capacidades y la apropiación de buenas prácticas de gestión por resultados en el Estado, impulsa este plan y convoca a las distintas oficinas de M&E del Estado para que participen en su implementación.

OPP

Índice

Introducción.....	5
Antecedentes.....	5
Propósito del Plan Nacional de DCME	7
Lineamientos técnicos	7
Plan de acción	8
Bibliografía:.....	15



Introducción

Entendemos el Desarrollo de Capacidades para el Monitoreo y la Evaluación (DCME) como un proceso de mejora continua de las capacidades existentes a nivel del sector público en la temática. Este proceso comprende una agenda de actividades permanentes, planificadas y enlazadas que, sobre la base del aprovechamiento y fortalecimiento de las capacidades existentes, tiende al logro de objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Distintos actores internacionales han elaborado definiciones sobre lo que entienden por DCME¹. Pueden identificarse algunos elementos comunes en todas estas definiciones, resaltándose el carácter procesual, la extensión temporal, y los diferentes niveles de aplicabilidad del DCME, pudiendo referir a personas, organizaciones y/o comunidades. Siendo el desarrollo de capacidades un concepto más amplio que la construcción de capacidades, que se asocia con actividades puntuales de capacitación (Tarsilla, 2012; Vallejo & Wehn, 2016).

Las posibilidades de éxito de un plan de DCME dependen en gran medida de la capacidad técnica disponible en los organismos públicos. Esta capacidad debe estar tanto en los proveedores de información para producir información rigurosa y confiable, así como también en los usuarios de esta información para poder interpretarla y aprovecharla de manera óptima en la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional (Tarsilla, 2012).

Antecedentes

En Uruguay, desde hace alrededor de tres décadas, distintos organismos públicos han comenzado a incorporar acciones de monitoreo y evaluación de sus políticas e intervenciones. En algunos casos la acumulación de estas experiencias ha dado lugar a la creación de oficinas especializadas con estructuras organizativas (Institutos, direcciones, divisiones u oficinas) y funciones diversas.

Desde esta realidad institucional, las actividades evaluativas se han desarrollado en nuestro país dentro de un sistema de evaluación caracterizado por la bibliografía como “pluralismo centralizado” (Asenjo, 2014) donde coexisten organismos sectoriales que desarrollan actividades de M&E de forma independiente, con un organismo transversal (OPP) que desarrolla actividades de M&E conjuntamente con organismos sectoriales.

Al momento de comenzar a pensar la propuesta de estructura y funcionamiento para el plan de DCME, OPP convocó a los organismos con funciones de M&E a un taller realizado durante 2016, buscando generar una instancia de intercambio entre las distintas personas que realizan actividades de M&E en el sector público que permitiera conocer las inquietudes y recibir aportes de parte de estos profesionales. El taller fue concebido como una instancia de carácter consultivo que permitió comenzar a trabajar en este plan a través de la participación activa de 42 profesionales, representantes de 19 organismos públicos sectoriales y transversales con

¹ Entre las organizaciones que han elaborado definiciones sobre DCME se encuentra el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Mundial (BM), la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA), y la Organización no Gubernamental PACT entre otras. Estas definiciones pueden revisarse en el sitio web de la iniciativa BetterEvaluation fundada por ILAC, ODI, Pact, y la universidad australiana RMIT: <http://betterevaluation.org/themes/capacitydevelopment#CDdefinitions>

funciones de M&E (Ministerios, Servicios Descentralizados y Entes Autónomos, Personas Públicas No Estatales y organismos de la Presidencia de la República).

Las acciones a desplegar tienen su correlato en las agendas de desarrollo de diversos actores como agencias multilaterales y organismos públicos, donde se considera que el DCME es necesario para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por Naciones Unidas en la Agenda 2030. En este sentido, Eval Partners (iniciativa global para la promoción de capacidades en evaluación en la que participan entre otros 10 redes de evaluación regionales y 5 agencias de Naciones Unidas), ha publicado recientemente la agenda de evaluación 2016-2020 en la cual se otorga especial relevancia al desarrollo de capacidades individuales e institucionales para la generación de ambientes favorables y el fomento de una cultura de la evaluación a nivel nacional y global (EvalAgenda 2020, 2016).

Marco normativo en el cual la OPP promueve el Plan de DCME

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) dependiente de la Presidencia de la República tiene la responsabilidad de evaluar los programas y proyectos contenidos en el Presupuesto Nacional de acuerdo a lo dispuesto por el Art 39 de la Ley N° 16.736 de 1996, el cual señala que la OPP tiene como cometido en materia presupuestal, entre otros: “efectuar la evaluación técnica previa, concomitante y posterior a su ejecución, de los programas y proyectos comprendidos en el Presupuesto Nacional, informando sobre la eficacia, eficiencia e impacto de éstos”.

La Dirección de Gestión y Evaluación del Estado (AGEV) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) tiene como misión fundamental la de fomentar la perspectiva transversal para el desarrollo de capacidades y la apropiación de buenas prácticas de gestión por resultados en materia de planificación, presupuesto, monitoreo y evaluación de políticas públicas, para la toma de decisiones apuntando a la generación de valor público².

La Ley 18.996 del 7 de noviembre de 2012 incorpora el literal G) del artículo 39 de la ley 16.736, el cual especifica las tareas de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) en cuanto a evaluación, encomendándole que proponga al Poder Ejecutivo la realización de una Agenda Anual de Evaluación, y la facultad de realizar Acuerdos de Mejora con las instituciones responsables de las intervenciones evaluadas. Según lo allí dispuesto, se están desarrollando evaluaciones de intervenciones públicas con el objetivo de ofrecer un marco para el aprendizaje organizacional, aportar elementos para mejorar las intervenciones y contribuir con información valiosa para la toma de decisiones a nivel presupuestal.

² El concepto de valor público refiere a los cambios sociales —observables y susceptibles de medición— que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por lo tanto, con sentido para la ciudadanía (INDES – BID). El Estado también agrega valor cuando sus acciones aumentan la confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas (<http://www.opp.gub.uy/que-es>).

Propósito del Plan Nacional de DCME

El propósito del Plan es contribuir al fortalecimiento de las funciones de monitoreo y evaluación de proyectos, programas y/o políticas dentro del sector público de modo que facilite la elaboración y utilización de evidencias confiables, válidas y oportunas para la toma de decisiones, hacia la generación de una mayor cultura de la evaluación.

Avanzar en el desarrollo de capacidades contribuye al fortalecimiento de la institucionalización del M&E (EuroSocial, 2014). Se considera que hay una institucionalización efectiva cuando las actividades de M&E están reguladas mediante instrumentos legales, son de carácter obligatorio y se realizan de forma sistemática y rigurosa. Asimismo, para asegurar su sostenibilidad, las evaluaciones deben estar integradas en el ciclo presupuestario y ser usadas efectivamente como insumo para la retroalimentación de las intervenciones en el sector público. Por último, es recomendable que las evaluaciones sean aplicables a todo el sector público de acuerdo a los sistemas de evaluación particulares de cada caso (Lázaro, 2014).

A su vez, la teoría del cambio del Plan de DCME sostiene que el DCME contribuye como fin último a que las intervenciones públicas logren mejores resultados en términos de eficacia, eficiencia, transparencia y sustentabilidad.

Lineamientos técnicos

Un plan de DCME para el sector público uruguayo debe estar en consonancia con el modelo de “pluralismo centralizado” (Asenjo, 2014) que caracteriza al sistema de evaluación público uruguayo, donde se desarrollan actividades de monitoreo y evaluación por parte de organismos sectoriales y un organismo transversal (OPP) que también desarrolla estas funciones. Esto permitirá la pertinencia, credibilidad y viabilidad de las actividades que se realicen en el marco del Plan.

A su vez la diversidad de orígenes, inserciones institucionales y niveles de maduración de las distintas oficinas, requiere desarrollar capacidades en conjunto para avanzar hacia la construcción de una red de organismos de Monitoreo y Evaluación que se constituya en un espacio interinstitucional de coordinación, que facilite el intercambio y aprendizaje entre las oficinas públicas, evite superposiciones, y potencie los resultados de las evaluaciones.

La elaboración de un plan de desarrollo de capacidades debe realizarse de forma participativa, incorporando un diagnóstico preciso de las fortalezas, necesidades y demandas en todos los organismos del sector público, a efectos de que sea pertinente y relevante para todos los involucrados.

Plan de acción

En base a la revisión de la bibliografía sobre el tema y los insumos recogidos en el taller realizado durante 2016, buscando generar una instancia de intercambio entre las distintas personas que realizan actividades de M&E en el sector público, se elaboró un plan que contiene líneas de acción en tres niveles complementarios:

- A) nivel micro: conocimientos, habilidades y actitudes a nivel individual;
- B) nivel meso: procesos y capacidades organizacionales para la planificación, gestión e implementación de actividades de M&E; y
- C) nivel macro: mejora de la institucionalidad a nivel nacional y creación de un ambiente favorable para el desarrollo de actividades de M&E (UNICEF, 2010; Tarsilla, 2012).

En base a la realización del mapeo preliminar de actores y la conformación paulatina de la red de organismos de M&E se comenzará a implementar el plan de DCME.

Este plan está compuesto por 6 grandes líneas de trabajo, dentro de las cuales se encuentran una serie de actividades concretas a desarrollar tanto por la OPP como por las oficinas sectoriales. A la vez, las actividades de este Plan estarán alineadas con iniciativas integradas a la cooperación sur-sur desde donde la oficina de la División de Análisis y Evaluación de Políticas participa. Las iniciativas de cooperación sur-sur buscan también el desarrollo de las capacidades de M&E a partir del intercambio de experiencias entre las oficinas nacionales de países de la región referentes en la temática.

La siguiente tabla resume las líneas de acción y las actividades asociadas.

Tabla N° 1. Líneas de acción y actividades del Plan Nacional de DCME.

Líneas de acción		Actividades	
1	Instancias de Capacitación y Formación	1.1	Capacitación con expertos
		1.2	Encuentros periódicos con oficinas M&E
		1.3	Revisión entre pares
		1.4	Capacitación entre pares
2	Asistencia Técnica para M&E	2.1	Apoyo oficinas M&E
		2.2	Asistencia técnica para evaluaciones
3	Marco de referencia técnico común	3.1	Elaboración de manuales
		3.2	Código del evaluador
4	Generación de herramientas transversales de M&E	4.1	Red de organismos M&E
		4.2	Registro Nacional de Evaluaciones
5	Incentivos a la Evaluación	5.1	Fondo concursable Evaluaciones de Impacto
		5.2	Fondo concursable acciones
		5.3	Reconocimientos Simbólicos
6	Información y sensibilización sobre temáticas de M&E	6.1	Actividades con parlamentarios
		6.2	Actividades con la academia
		6.3	Actividades con periodistas
		6.4	Actividades con tomadores de decisión a nivel sectorial

A continuación se desarrolla brevemente cada una de las líneas de acción.

Línea I Instancias de Capacitación y Formación

Objetivos:

Las instancias de capacitación y formación propuestas tienen como objetivo mejorar los niveles de conocimientos, habilidades y actitudes individuales del personal dedicado a tareas de M&E. Estas actividades tienen como destinatarios directos al personal técnico de las oficinas de M&E del sector público.

Descripción de los productos y aspectos vinculados con su implementación:

Nombre	Descripción	Implementación
<i>Capacitación con expertos</i>	Instancias de capacitaciones en metodologías u otras temáticas específicas lideradas por expertos nacionales o internacionales.	<ul style="list-style-type: none">• Ejemplo de tareas: a) detección de necesidades de capacitación; b) selección y contratación de expertos; c) logística de la actividad; c) certificación de la participación en la capacitación; d) evaluación de la experiencia.
<i>Encuentros periódicos entre oficinas M&E</i>	Encuentros periódicos entre oficinas de M&E buscando compartir resultados de evaluaciones, experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas.	<ul style="list-style-type: none">• Ejemplo de tareas: a) selección de temas para encuentro anual y modalidad de presentación – exposiciones breves, paneles, mesas redondas, posters–; b) convocatoria y selección de ponencias; c) logística de la actividad; d) certificación de la participación en la actividad, e) evaluación de la experiencia.
<i>Revisión entre pares</i>	Intercambios entre oficinas de M&E sobre el diseño o los informes finales de las evaluaciones (metaevaluación) para generar aprendizajes a partir de los mismos.	<ul style="list-style-type: none">• Ejemplo de tareas: a) acuerdos de confidencialidad entre las partes; b) revisión; y c) reuniones de devolución, d) evaluación de la experiencia.
<i>Capacitación entre pares</i>	Instancias de capacitación en metodologías específicas, lideradas por los técnicos de las diferentes oficinas de M&E buscando aprovechar las capacidades y experticia existentes en los distintos equipos técnicos a nivel de las oficinas sectoriales.	<ul style="list-style-type: none">• Ejemplo de tareas: a) presentación de demanda de capacitación; b) postulación de oferentes de capacitación; c) certificación del dictado y la participación en la capacitación; d) evaluación de la experiencia.

Línea II Asistencia Técnica para M&E

Objetivos:

Mejorar los niveles de planificación, gestión e implementación de las actividades de M&E a través de asistencia técnica a Oficinas de M&E brindada por técnicos de OPP. Estas actividades tienen como destinatarios directos al personal técnico de las oficinas de M&E del sector público.

Descripción de los productos y aspectos vinculados con su implementación:

Nombre	Descripción	Implementación
<i>Apoyo oficinas M&E</i>	Instancias periódicas de apoyos desde AGEV-OPP a oficinas de M&E buscando desarrollar las competencias en los equipos técnicos sectoriales que presenten bajos niveles de desarrollo en base a un acompañamiento constante. Está vinculado fundamentalmente a la planificación de las funciones de M&E.	<ul style="list-style-type: none">• Ejemplo de tareas: a) detección de oficinas que requieren apoyo –por ejemplo a través de evaluaciones DID–; b) establecimiento de convenios de cooperación; c) diseño de la propuesta de apoyo; d) implementación del apoyo; y e) evaluación.
<i>Asistencia técnica para evaluaciones</i>	Instancias puntuales de apoyos específicos desde OPP a oficinas de M&E, para el desarrollo de evaluaciones. Comprende la realización en conjunto de una evaluación.	<ul style="list-style-type: none">• Ejemplo de tareas: a) detección de oficinas que requieren asistencia a través del Apoyo a Oficinas de M&E (línea de trabajo 2), de la capacitación (línea de trabajo 1), o los incentivos a la evaluación (línea de trabajo 5); b) diseño de la evaluación; c) implementación de la evaluación; y e) revisión entre pares.

Línea III Marco de referencia técnico común

Objetivos:

El establecimiento de un marco de referencia común tiene como objetivo consensuar criterios comunes que permitan mejorar los niveles de conocimientos, habilidades y actitudes individuales del personal dedicado a tareas de M&E y también mejorar la planificación, gestión e implementación de actividades de M&E. Estas actividades tienen como destinatarios directos al personal técnico de las oficinas de M&E del sector público.

Descripción de los productos y aspectos vinculados con su implementación:

Nombre	Descripción	Implementación
<i>Elaboración de manuales</i>	Formalización de documentos de referencia para uniformizar procedimientos y criterios al momento de realizar evaluaciones.	<ul style="list-style-type: none">Ejemplo de tareas: a) definición del tema y aspectos operativos de la elaboración del manual; b) eventual selección y contratación de consultor externo (opcional); b) Elaboración del manual; e) publicación (impresión o web) y difusión
<i>Código del evaluador</i>	Formalización de un código de ética del evaluador con derechos y obligaciones para las personas que desarrollan actividades de M&E en el sector público.	<ul style="list-style-type: none">Ejemplo de tareas: a) convocatoria a oficinas interesadas; b) definición del tema y aspectos operativos de la elaboración del código; c) implementación de la elaboración del código; d) evaluación de la experiencia.

Línea IV Generación de herramientas transversales de M&E

Objetivos:

La generación e implementación de herramientas transversales de M&E tiene como objetivo mejorar la planificación, gestión e implementación de las actividades M&E en el sector público. Los destinatarios son el personal técnico de las oficinas dedicadas a actividades de M&E y los tomadores de decisiones del sector público.

Descripción de los productos y aspectos vinculados con su implementación:

Nombre	Descripción	Implementación
<i>Registro Nacional de Evaluaciones</i>	Implementación del RNE como herramienta que facilita el intercambio de evaluaciones, la toma de decisiones basada en evidencia y el aprendizaje organizacional.	<ul style="list-style-type: none">• El Registro Nacional de Evaluaciones está operativo en la página del Portal de Transparencia Presupuestaria. Puede accederse a través del link: https://transparenciapresupuestaria.opp.gub.uy/inicio/registro-nacional-de-evaluaciones• Ejemplo de tareas: a) elaboración de fichas de evaluaciones realizadas por AGEV; b) inclusión de fichas en Portal de Transparencia; c) presentación del RNE ante oficinas de M&E; y d) convocatoria a oficinas interesadas en incluir sus evaluaciones; e) acompañamiento técnico a organismos públicos para incorporar evaluaciones al RNE.
<i>Red de organismos M&E</i>	Generación de una red de organismos de M&E que colabore con la generación de capacidades en la temática y la institucionalización del M&E.	<ul style="list-style-type: none">• Ejemplo de tareas: a) convocatoria a oficinas interesadas; b) definición de objetivos y aspectos operativos; c) integración de comisiones de trabajo; d) evaluación de la experiencia.

Línea V Incentivos a la Evaluación

Objetivos:

Los incentivos para la realización de las actividades de evaluación tienen como objetivo mejorar la implementación de las actividades evaluativas a partir de estimular la realización y demanda de las evaluaciones. Estas actividades tienen como destinatarios directos al personal técnico de las oficinas de M&E del sector público.

Descripción de los productos y aspectos vinculados con su implementación:

Nombre	Descripción	Implementación
<i>Fondo concursable Evaluaciones de Impacto</i>	Creación de un fondo concursable para financiar proyectos de evaluación de impacto de intervenciones públicas, con base en criterios de calidad consensuados para evaluar las propuestas que se presenten.	<ul style="list-style-type: none">• Ejemplo de tareas: a) convocatoria a oficinas interesadas; b) selección de propuestas; c) implementación del apoyo; d) selección de consultores externos (opcional); e) evaluación de la experiencia.
<i>Fondo concursable acciones de M&E</i>	Creación de un fondo concursable que permita financiar proyectos de acciones de monitoreo y evaluación de intervenciones públicas, con base en criterios de calidad de las propuestas que se presenten.	<ul style="list-style-type: none">• Ejemplo de tareas: a) convocatoria a oficinas interesadas; b) selección de propuestas; c) implementación del apoyo; d) selección de consultores externos (opcional); e) evaluación de la experiencia.
<i>Reconocimientos Simbólicos</i>	Reconocimiento a las mejores evaluaciones mediante la creación de premios específicos, publicaciones, menciones especiales, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Ejemplo de tareas: a) convocatoria a propuestas de oficinas interesadas; b) selección de propuestas con participación de la red; c) entrega de reconocimientos; d) evaluación de la experiencia.

Línea VI Información y sensibilización sobre temáticas de M&E

Objetivos:

Las instancias de información y sensibilización sobre temáticas de M&E, buscan contribuir a generar un ambiente propicio para el uso del M&E, contribuyendo a fomentar una cultura de la evaluación. Los destinatarios en este caso son potenciales usuarios de las evaluaciones por fuera de las oficinas de M&E.

Descripción de los productos y aspectos vinculados con su implementación:

Nombre	Descripción	Implementación
<i>Actividades con el Poder Legislativo</i>	Instancias de reuniones con parlamentarios, asesores y otros políticos para presentar y discutir los resultados de las evaluaciones realizadas.	<ul style="list-style-type: none">Ejemplo de tareas: actividades a coordinar con el Poder Legislativo, puede vincularse a la presentación de otros productos.
<i>Actividades con la academia</i>	Contactos con instituciones de enseñanza superior, para diseñar ofertas de cursos de grado y posgrado en temáticas de M&E.	<ul style="list-style-type: none">Ejemplo de tareas: contactos con unidades académicas para analizar competencias necesarias para la formación superior de evaluadores.
<i>Actividades con Medios de Comunicación</i>	Organización de talleres y seminarios sobre cómo realizar un mejor aprovechamiento periodístico de las evaluaciones pensando en la difusión pública de sus resultados.	<ul style="list-style-type: none">Ejemplo de tareas: actividad con Medios de Comunicación, puede vincularse a la presentación de otros productos.
<i>Actividades con tomadores de decisiones</i>	Reuniones con tomadores de decisiones de los organismos con intervenciones evaluadas para presentar y discutir los resultados de las evaluaciones realizadas.	<ul style="list-style-type: none">Ejemplo de tareas: actividades con tomadores de decisiones, puede vincularse a la presentación o trabajo relacionado con otros productos (como resultados de las evaluaciones, elaboración de acuerdos de mejora, etc.).

Bibliografía:

AEVAL, Gobierno de España: *Fundamentos de Evaluación de Política Públicas*, Ministerio de Política Territorial y Administración pública, 2010

AGEV-OPP *Evaluación de Políticas Públicas. Guía para el diseño de evaluaciones cuantitativas*, 2014

AGEV-OPP *Notas Técnicas para Evaluaciones Públicas*, 2014

Asenjo Carlos: *Guía para el diseño, gestión y utilización de evaluaciones de programas y políticas públicas*, 2016.

Baker, Judy: *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza Manual para profesionales* Banco Mundial, 2000

Bucheli, Brenda: *Mapeo de Actores*. Documento de Trabajo obtenido desde de www.preval.org, 2005

EvalPartners: *Evalagenda, Global Evaluation Agenda 2016-2020* developed by a multi-stakeholder consultative process, 2016

Lázaro, Blanca: *Estudio comparado sobre institucionalización de la evaluación en Europa y América Latina*. EuroSocial, Colección Estudios N°15, 2015.

Lusthaus, C. Adrien, M. H., Anderson, G., & Garden, F.: *Enhancing organizational performance a toolbox for self-assessment*. Ottawa, Canada: International Development Research Centre, 1999

Mayers, J & Vermeulen, S: *Stakeholder influence mapping*. International Institute for Environment and Development, 2005

OCDE-CAD: *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*, 2011

Rodríguez Ariza, Carlos: *La gestión del conocimiento y el uso de las evaluaciones: Teoría, retórica y práctica*, Documento de Trabajo N° 27 Serie CECOD, CEU, 2014.

UK Treasury: *The Magenta Book: Guidance for Evaluation*, 2011.

UNICEF: *From policies to results: Developing capacities for country monitoring and evaluation systems*, 2010.

Tapella, Esteban: *El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario*, Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI), 2007

Tarsilla, Michele, "From Building Evaluation Capacity to Supporting Evaluation Capacity Development: The Cases of Democratic Republic of Congo, Niger, and South Africa" *Dissertations*. Paper 122, 2012.

Vallejo, Berta & When, Uta: *Capacity Development Evaluation: The Challenge of the Results Agenda and Measuring Return on Investment in the Global South* World Development Vol. 79, pp. 1-13, 2016