

AGEV_OPP

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

Hacia el Desarrollo de Capacidades de Monitoreo y Evaluación



**Sistematización del Taller de Desarrollo de Capacidades en
Monitoreo y Evaluación (DCME)**

Montevideo, Mayo de 2016

Síntesis de Resultados:

- Se mencionan como **condiciones necesarias y como buenas prácticas para el desarrollo de capacidades**, lograr el convencimiento y la **voluntad política** de las autoridades en cada organismo, desarrollar e implementar **actividades de aprendizaje participativo**, así como establecer una **comunicación frecuente y de buena calidad** tanto al interior de los organismos como interinstitucionalmente.

- Como **barreras en este proceso** se mencionan la falta de un **lenguaje y estándares** legitimados y compartidos **en materia de M&E**, la **fragmentación de tareas** de M&E dentro del propio organismo, la falta de **coordinación interinstitucional** para el intercambio de información y la ausencia de un **código de ética** aplicable a las actividades.

- Respecto a las **competencias profesionales para la realización de evaluaciones de calidad** se plantea que hay un **adecuado nivel de conocimiento general respecto a los fundamentos técnicos y metodológicos** para la realización de evaluaciones, pero se evidencian carencias en el **desarrollo de herramientas para la planificación estratégica de las evaluaciones**, el **mapeo de actores involucrados**, y otros aspectos relacionados con la **evaluabilidad de las intervenciones**.

- Los **principales desafíos** para el plan de DCME comprenden la generación de una **cultura de la evaluación** que dinamice la **gestión del conocimiento** en el sector público, a través de productos específicos que mejoren la comunicación de los resultados de las evaluaciones, y su uso para **retroalimentar la toma de decisiones**.

- Finalmente, entre los **aspectos prioritarios a desarrollar** para fortalecer el M&E se mencionan aspectos relacionados con la **planificación** de la evaluación, las **condiciones técnicas y éticas** en que estas se realizan, la necesaria **voluntad política** para fomentar la demanda y uso de los resultados, así como la búsqueda por un mayor grado de **cooperación interinstitucional** a partir del intercambio de información y aprendizajes.

Introducción

De acuerdo a la bibliografía especializada, la institucionalización de la evaluación requiere que esta sea una actividad regulada legalmente, de carácter obligatorio, que retroalimente las intervenciones realizadas en todo el sector y el ciclo presupuestario, con información sistemática y rigurosa (Lázaro, 2014).

Entendemos que se puede contribuir a la institucionalización de la evaluación a través de políticas o estrategias concretas para el desarrollo de capacidades de Monitoreo & Evaluación -DCME- (EuroSocial, 2014), lo cual en nuestro país implica fortalecer las capacidades tanto de los organismos sectoriales como de los transversales.

El experto internacional Michele Tarsilla (2015) define el DCME como un proceso integral de mejora continua en tres niveles: a) conocimientos, habilidades y actitudes a nivel individual (nivel micro); b) procesos y capacidades organizacionales para la planificación, gestión e implementación de actividades de M&E (nivel meso); y c) mejora de la institucionalidad a nivel nacional (nivel macro).

Con la finalidad de aportar a la institucionalización de la evaluación y promover una cultura de la evaluación a lo largo del sector público que permita mejorar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sustentabilidad de las intervenciones públicas, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) convocó al taller sobre Desarrollo de Capacidades en Monitoreo & Evaluación (DCME) el pasado jueves 14 de abril, contando con la participación como facilitador del experto internacional Michele Tarsilla. La actividad formó parte del evento *“Desarrollo de capacidades para el Monitoreo y la Evaluación de políticas públicas en el marco de los ODS”*.

El taller se propuso como una instancia para avanzar en dos objetivos específicos:

- a) Identificar las fortalezas y capacidades actuales así como las oportunidades de mejora entre los actores involucrados en el M&E a nivel del sector público.
- b) Generar insumos para el diseño de un Plan Estratégico de DCME y la conformación de una red de organismos de M&E a nivel del sector público.

Cómo forma de detectar intereses comunes y líneas de convergencia entre los invitados al taller, se realizó un relevamiento previo a través de la web de respuesta voluntaria. El cuestionario permaneció disponible para ser contestado desde el día 7 al 14 de abril. Respondieron 28 personas pertenecientes a 16 instituciones. La encuesta permitió detectar la demanda de apoyo técnico en diversas temáticas, fundamentalmente las asociadas a la planificación y la gestión de evaluaciones, la formalización de estándares y códigos de ética, la comunicación de los resultados de las evaluaciones y su integración en los procesos de toma de decisiones.

Todas estas temáticas emergentes durante la encuesta fueron retomadas durante el taller de DCME, que contó con la participación de 42 profesionales y técnicos de 19

organismos públicos sectoriales y transversales con funciones de M&E (8 ministerios, 4 servicios descentralizados y entes autónomos, 3 personas públicas no estatales y 3 organismos de la Presidencia de la República). La tabla 1 presenta la lista de los organismos participantes.

Tabla 1. Organismos que participaron en el taller de DCME

MINISTERIOS		PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	ENTES AUTÓNOMOS Y SERVICIOS DESCENTRALIZADOS	PÚBLICOS NO ESTATALES
MEC (Ministerio de Educación y Cultura)	MIDES (Ministerio de Desarrollo Social)	INE (Instituto Nacional de Estadística)	ANEP (Administración Nacional de Educación Pública)	ANII (Agencia Nacional de Investigación e Innovación)
MEF (Ministerio de Economía y Finanzas)	MIEM (Ministerio de Industria, Energía y Minería)	JND (Junta Nacional de Drogas)	ANV (Agencia Nacional de Vivienda)	INEED (Instituto Nacional de Evaluación Educativa)
MGAP (Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca)	MSP (Ministerio de Salud Pública)	OPP (Oficina de Planeamiento y Presupuesto)	ASSE (Administración de los Servicios de Salud del Estado)	INEFOP (Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional)
MI (Ministerio del Interior)	MTSS (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social)	UNASEV (Unidad Nacional de Seguridad Vial)	INAU (Instituto del Niño y el Adolescente del Uruguay)	

Como evidencia el listado precedente, las funciones de M&E se han ido desarrollando en el sector público nacional a través de diversos organismos con funciones especializadas que combinan estructuras de carácter sectorial con otras de carácter transversal como la OPP; a la cual la Ley N° 16.736 del 5 de enero de 1996, le asigna la responsabilidad de monitorear el desempeño del sector público en función de los objetivos y metas previstas a nivel presupuestal, así como la de evaluar los programas y proyectos contenidos en el Presupuesto Nacional informando sobre su eficacia, eficiencia e impacto (Art. 39).

El carácter transversal de la OPP la ha llevado a trabajar en conjunto con contrapartes del sector público (responsables de intervenciones o agencias de monitoreo y/o evaluación) para la realización de evaluaciones externas de intervenciones públicas. También ha motivado a este organismo a promover el desarrollo de la institucionalización de la evaluación, ejemplo de lo cual es la creación legal de la Agenda Anual de Evaluaciones (Ley N° 18.996 de 2012), el Registro Nacional de Evaluaciones –RNE- (Ley N° 19.355 de 2015), o la firma de convenios de cooperación técnica para el fortalecimiento de las capacidades en M&E (a partir de 2015).

Asimismo, durante el 2015 la aprobación en una cumbre de Naciones Unidas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y el lanzamiento del Diálogo Social en Uruguay convocado por la Presidencia de la República con el objetivo de generar insumos que contribuyan a una estrategia de desarrollo sostenible del país, abren nuevos desafíos respecto a las demandas de información oportuna que deben brindar las oficinas de M&E en los diferentes organismos, y por tanto requieren la generación de nuevas capacidades para el monitoreo, la evaluación y el trabajo transversal.

Estas características estructurales del sistema de M&E uruguayo, integrado por organismos sectoriales y transversales han llevado a que el mismo sea caracterizado por la bibliografía especializada como de *pluralismo centralizado*, una tipología que también se aplica a la mayoría de los países latinoamericanos como Costa Rica, Brasil,

Colombia, México, Paraguay o Perú, y también a diversos países europeos como los Países Bajos, el Reino Unido o Francia (Asenjo, 2014).

El plan de DCME que se construya, debe estar en consonancia con las características de los entornos institucionales actuales en M&E para que sea pertinente y viable, debiendo ser elaborado en forma participativa, incorporando un diagnóstico preciso de las fortalezas, necesidades y demandas en todos los organismos del sector público, a efectos de pensar un cronograma de actividades específicas que sean relevantes para el DCME en los organismos sectoriales y transversales.

El taller desarrollado en abril ha sido un primer paso en este sentido. En las siguientes páginas se presenta una sistematización de las principales conclusiones del intercambio realizado en dicha instancia.



Sistematización de las actividades del Taller

En este apartado se presenta la sistematización de las conclusiones del taller. Como insumo se tomó la tabulación de las respuestas que cada participante del taller brindó por escrito a las pautas de trabajo elaboradas por el experto. Durante el taller estas respuestas fueron trabajadas en subgrupos y luego en plenario.

La sistematización de las conclusiones se presentarán en cuatro secciones que coinciden con los temas trabajados durante el taller: 1) condiciones clave y buenas prácticas para el DCME, 2) barreras para el DCME, 3) competencias profesionales necesarias para hacer evaluaciones de calidad, y 4) competencias y capacidades a desarrollar entre los responsables de M&E.

En cada caso se presentan graficadas las opciones con más respuestas (los cuadros correspondientes a cada apartado conteniendo el total de respuestas se incluyen en el anexo), a la vez que se comentan algunas de las opciones que generaron más intercambios en los subgrupos.

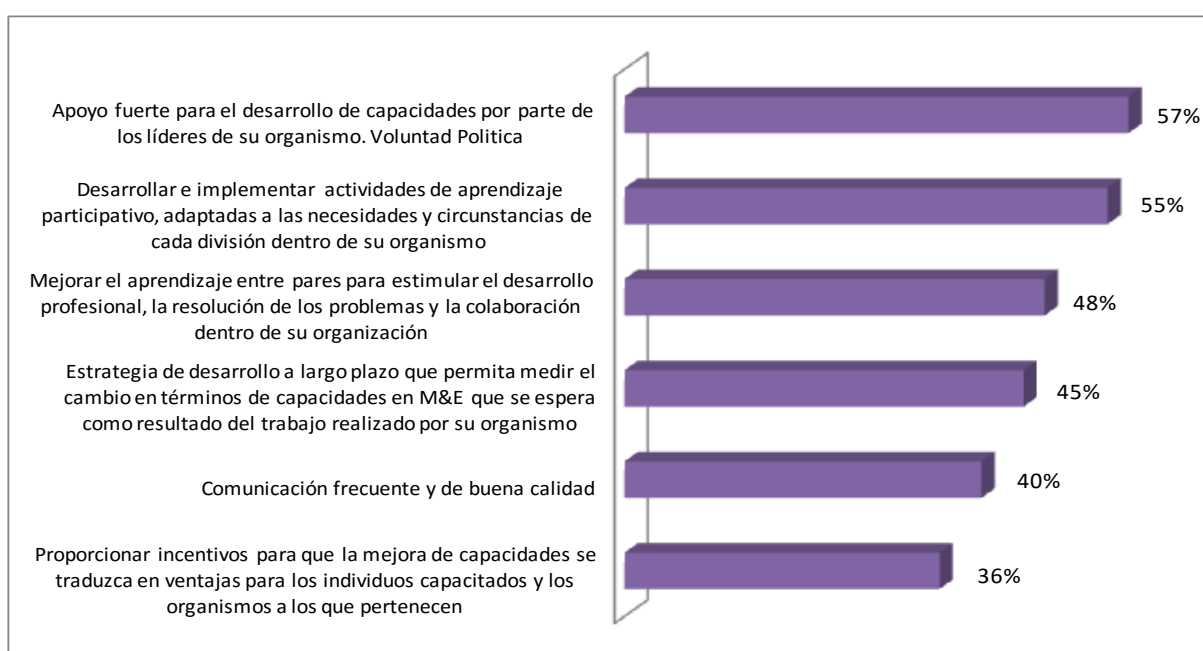


1. Condiciones clave y buenas prácticas para el DCME

En primer lugar se analizan las respuestas a la primera pauta de trabajo que solicitaba la reflexión de los participantes sobre aspectos relativos a las condiciones clave y las buenas prácticas para el DCME.

El apoyo político por parte de los líderes de las organizaciones, las actividades de aprendizaje participativo adaptadas a las necesidades de cada organismo, el aprendizaje entre pares, una estrategia de DCME de largo plazo medible, y la comunicación de calidad figuran entre las respuestas más mencionadas.

Gráfico 1. Condiciones clave y buenas prácticas para el DCME más mencionadas por los participantes del taller (se ordena según el porcentaje de participantes que menciona la condición)



Garantizar el apoyo y la voluntad política

Se trata de una condición necesaria para la implementación de las actividades referentes a M&E. El respaldo expreso de las autoridades desde el convencimiento de su utilidad, brinda legitimidad y sostenibilidad a las iniciativas de M&E.

En este sentido, varias instituciones evidencian aún la falta de una cultura de evaluación que visualice el ejercicio de las actividades de M&E como oportunidad de aprendizaje y no solo como rendición de cuentas, citándose incluso casos puntuales de resistencia al uso y divulgación de algunas evaluaciones que arrojaron resultados que exponen algunos aspectos a mejorar.

Desarrollar actividades de aprendizaje participativo y mejorar el aprendizaje entre pares

Diversos organismos manifestaron contar con algunas competencias específicas (diseños de evaluaciones de impacto, construcción de indicadores de monitoreo, sistemas de gestión de presupuestos) que pueden ser compartidas con otras instituciones que presenten estas demandas de conocimientos, como forma de estimular el desarrollo profesional de sus equipos técnicos.

Adicionalmente, los intercambios generados en los talleres, evidenciaron la posibilidad de lograr sinergias entre los organismos con el fin de impulsar potenciales investigaciones y evaluaciones de temáticas comunes.

Estas demandas y desafíos emergentes se alinean con la concepción del DCME como una tarea en conjunto que debe necesariamente hacerse a partir de sinergias entre los distintos organismos sectoriales y transversales, y no como una tarea en solitario.

Generar una comunicación frecuente y de buena calidad

Los participantes plantean dificultades de comunicación a la interna de los organismos entre diferentes áreas de trabajo. Se hace hincapié en que las oficinas de M&E deben comunicar mejor sus propósitos y acciones para evitar ser vistas como el “policía interno” que pide datos y expone resultados de las acciones realizadas.

A su vez, a nivel de la comunicación externa se apuntan dificultades en la utilización efectiva y en la divulgación de los informes de las evaluaciones realizadas. En este sentido se afirma la necesidad de aumentar los esfuerzos por mostrar resultados y diversificar los formatos de informes y presentaciones para adaptarlos a los diferentes públicos (técnicos, políticos, academia, prensa, ciudadanía en general).

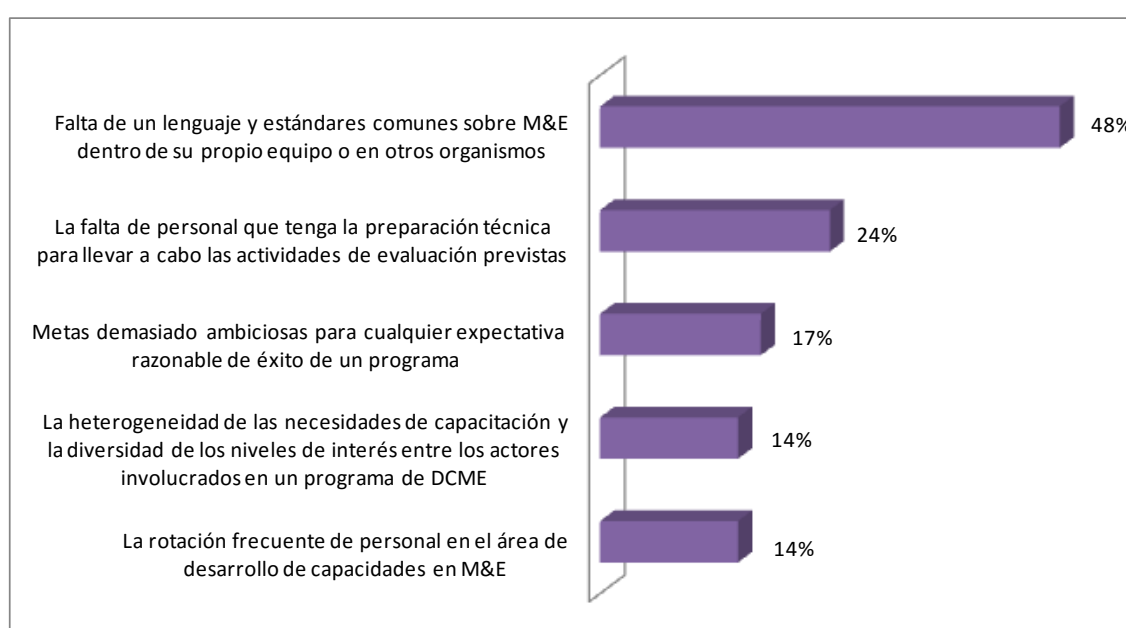


2. Barreras para el DCME

Entre las barreras al DCME se menciona fundamentalmente la falta de estándares y un lenguaje común, y con un menor número de menciones las carencias de personal con la preparación necesaria, la existencia de metas demasiado ambiciosas, la heterogeneidad de necesidades e intereses de capacitación, y la rotación frecuente del personal en el área de M&E.

A continuación presentamos graficados los ítems que tuvieron más cantidad de respuestas.

Gráfico 2. Barreras al DCME más mencionadas por los participantes del taller (se ordena según el porcentaje de participantes que menciona la condición)



Falta de lenguaje común sobre M&E

Se percibe que algunos conceptos básicos y definiciones operativas sobre el M&E no están validados a un nivel interinstitucional. En este sentido, se plantea la necesidad de acordar y validar estándares de información para poder intercambiar datos e indicadores entre los distintos organismos.

Falta de personal capacitado

En algunos organismos, surge la dificultad de no contar con un número suficiente de profesionales dedicados a las tareas de M&E en relación con las necesidades de información previstas para todos los públicos potenciales

Rotación de personal

En algunos grupos surge como barrera la alta rotación del personal lo que dificulta el aprendizaje y la continuidad de los procesos. La generación de incentivos, la elaboración de protocolos, el aprendizaje participativo y la mejora en la comunicación entre pares son elementos para contrarrestar esta rotación.

Falta de coordinación interinstitucional para el intercambio de información

En línea con lo anterior, diversos participantes brindaron ejemplos de trámites dificultosos al momento de solicitar datos puntuales a otras oficinas públicas para contrastar y validar información.

Asimismo, en algún caso en que ciertos datos presentan diferencias entre un organismo y otro, se demora en exceso reconstruyendo los procesos de recolección y procesamiento de esa información para detectar las posibles causas de dichas diferencias.

Ausencia de un código de ética específico y común

La formalización de un código de ética en relación a las actividades de M&E, surgió como una preocupación en el taller. Sin embargo, se constata que faltan referencias a nivel nacional para poder avanzar en la elaboración y validación de un código de ética, debiéndose utilizar modelos de referencia de organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales.

Fragmentación de las tareas de M&E

Se manifiesta que muchas veces al interior de un mismo organismo, distintas oficinas se encargan de tareas de monitoreo de indicadores específicos y no se comparte la información generada. En este sentido, se reafirma la necesidad de mejorar la comunicación interna para evitar duplicación de esfuerzos.

3. Competencias profesionales necesarias para hacer M&E de calidad

En la segunda etapa del taller, se presentó una lista de competencias que a nivel global se consideran necesarias para un trabajo exitoso en M&E, solicitándoles a los participantes que completen en cada caso la frecuencia con que se cumple con esta competencia en su organismo.

El intercambio se organizó considerando las competencias necesarias en diferentes dimensiones relacionadas con la evaluación: a) fundamentos profesionales y uso de sistemas de M&E, b) planificación, gestión e implementación de las evaluaciones, y c) comunicación de resultados y aprendizaje.

Se pueden analizar los resultados agrupando las competencias en a) **adquiridas** (la competencia es de uso frecuente), b) **en proceso de ser adquiridas** (la competencia se usa a veces), o c) de **bajo desarrollo** (la competencia casi nunca o nunca se usa) en la mitad o más de las oficinas de M&E.

El bajo desarrollo de algunas competencias se debe a que muchas organizaciones no realizan evaluaciones y se dedican exclusivamente a actividades de monitoreo, lo cual explica que respondan “no corresponde” en muchas competencias que corresponden a actividades de evaluación. El relativamente alto número de respuestas en esta línea es indicativo de la necesidad de un Plan de desarrollo de capacidades de evaluación a nivel del sector público.

En relación a la primera dimensión, los **fundamentos profesionales y el uso de los sistemas de M&E** se observa que la mayoría de las instituciones manifiesta haber adquirido la competencia de revisar la calidad de los datos utilizados en una evaluación.

Por su parte la mayoría se encuentra en proceso de adquirir las competencias de:

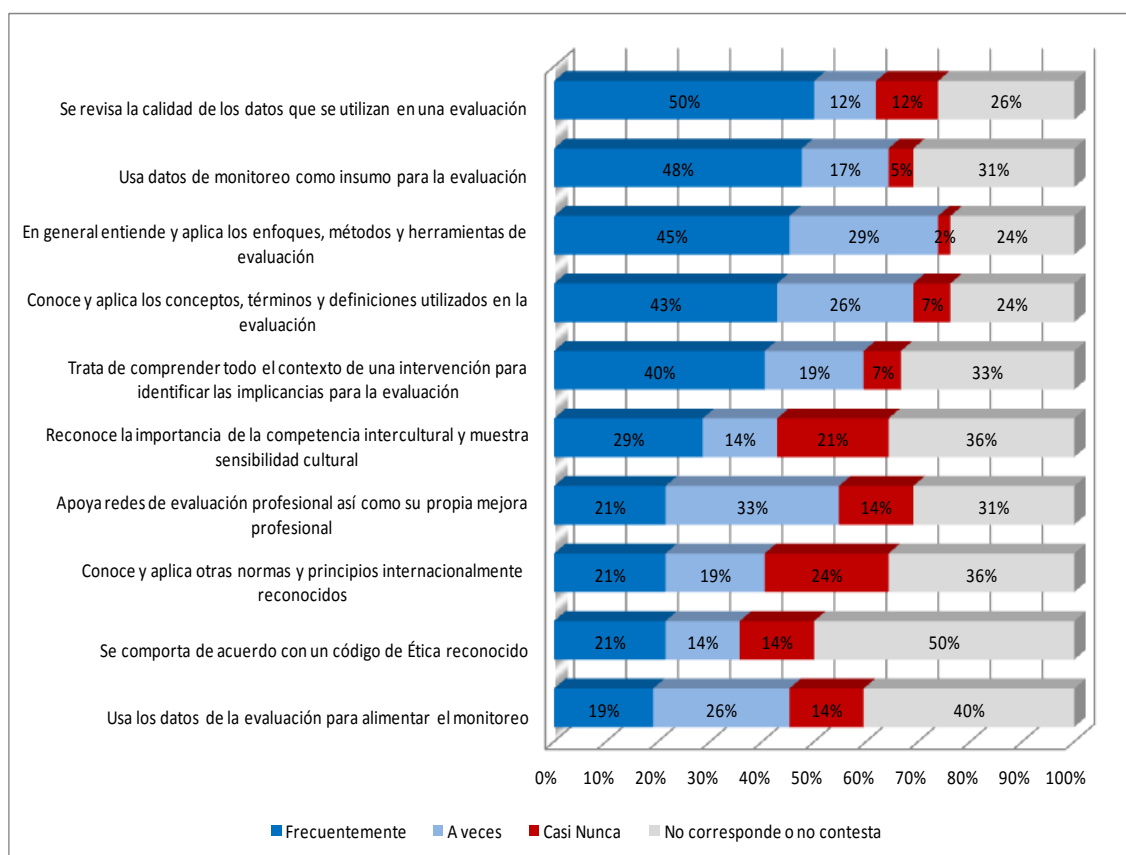
- Usar datos de monitoreo como insumo para la evaluación.
- Entender y aplicar los enfoques, métodos y herramientas de evaluación.
- Conocer y aplicar los conceptos, términos y definiciones utilizados en la evaluación.
- Comprender las implicancias del contexto en la intervención evaluada.
- Apoyar redes de evaluación profesionales y la propia mejora profesional.

A su vez la mayoría presenta un bajo desarrollo de las siguientes competencias:

- Reconocer la importancia de las competencias y la sensibilidad intercultural.
- Conocer y aplicar normas y principios internacionalmente reconocidos.
- Comportarse de acuerdo a un código de Ética reconocido.
- Usar datos de las evaluaciones para alimentar el monitoreo.

El siguiente gráfico (3) muestra como se distribuyen las respuestas en relación a estas competencias.

Gráfico 3. Fundamentos profesionales y uso de sistemas de M&E (se ordenan las respuestas según el porcentaje de participantes que menciona que practica la competencia frecuentemente)



En cuanto a la segunda dimensión, la **Planificación, Gestión e Implementación de las evaluaciones**, se observa que en ninguna competencia se registra la plena adquisición por parte de la mayoría de los participantes.

Por su parte la mayoría se encuentra en proceso de adquirir las competencias de:

- Realizar recomendaciones claras, relevantes y realistas.
- Verificar que no haya problemas éticos, riesgos de conflicto de interés o respecto a la confidencialidad y anonimato.
- Asegurar que haya suficientes pruebas para las conclusiones y recomendaciones.
- Mantener informado a la dirección del organismo sobre los avances y problemas que se van presentando en el proceso de evaluación.
- Desarrollar un diseño factible para alcanzar los objetivos de la evaluación.
- Construir relaciones constructivas con el equipo de evaluación y otras partes interesadas.
- Usar pares internos o externos para revisar y comentar los informes de evaluación.
- Analizar hallazgos emergentes de la evaluación.
- Testear los instrumentos de recolección de datos antes del trabajo de campo.

- Enlazar los resultados de la evaluación con la estrategia y contexto más amplio.

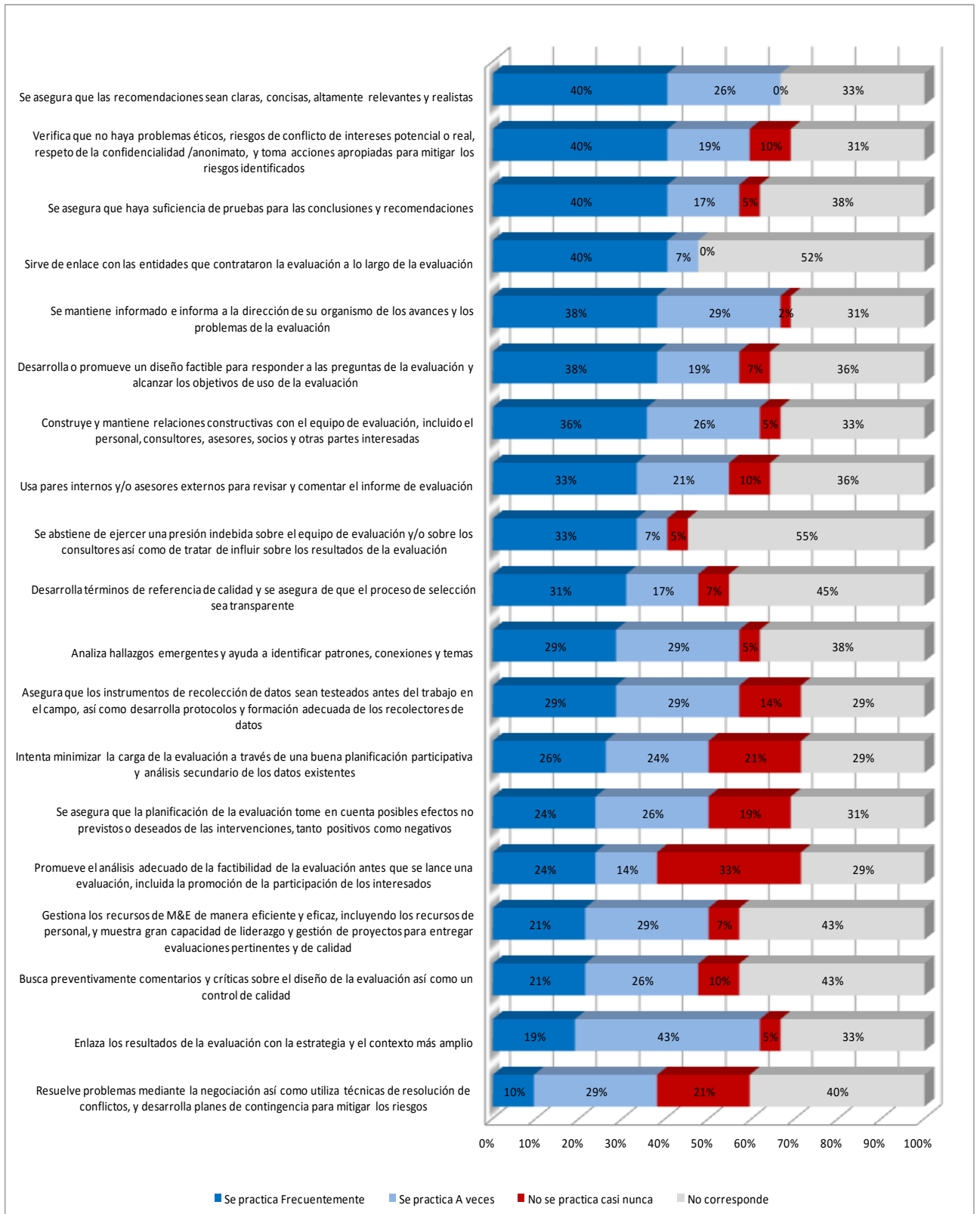
A su vez la mayoría presenta un bajo desarrollo de las siguientes competencias:

- Servir de enlace con las entidades que contrataron la evaluación a lo largo de la misma.
- Abstenerse de ejercer una presión indebida sobre el equipo de evaluación.
- Desarrollar TDRs de calidad y procesos de selección transparentes.
- Minimizar la carga de la evaluación a través de una buena planificación participativa y análisis de datos existentes.
- Tomar en cuenta en la planificación de la evaluación los efectos no previstos por las intervenciones (ya sean positivos o negativos).
- Realizar un análisis de factibilidad de la evaluación antes de comenzar la misma.
- Gestionar los recursos de M&E de forma eficiente y eficaz.
- Realizar un control de calidad preventivo sobre el diseño de la evaluación.
- Resolver problemas mediante la negociación y la utilización de técnicas de resolución de conflictos.

Estos resultados confirman lo expuesto por la encuesta diseminada previamente entre los participantes, en la cual se indicaba que las principales capacidades a desarrollar corresponden a la planificación y la gestión de evaluaciones.

El siguiente gráfico (4) muestra como se distribuyen las respuestas de los participantes del taller en relación a estas competencias.

Gráfico 4. Planificación, Gestión e Implementación de las evaluaciones (se ordenan las respuestas según el porcentaje de participantes que menciona que practica la competencia frecuentemente)



En tercer lugar, respecto a la dimensión **Comunicación de resultados y aprendizajes**, en ninguna competencia se registra la plena adquisición por parte de la mayoría de los participantes.

Por su parte la mayoría se encuentra en proceso de adquirir las siguientes competencias:

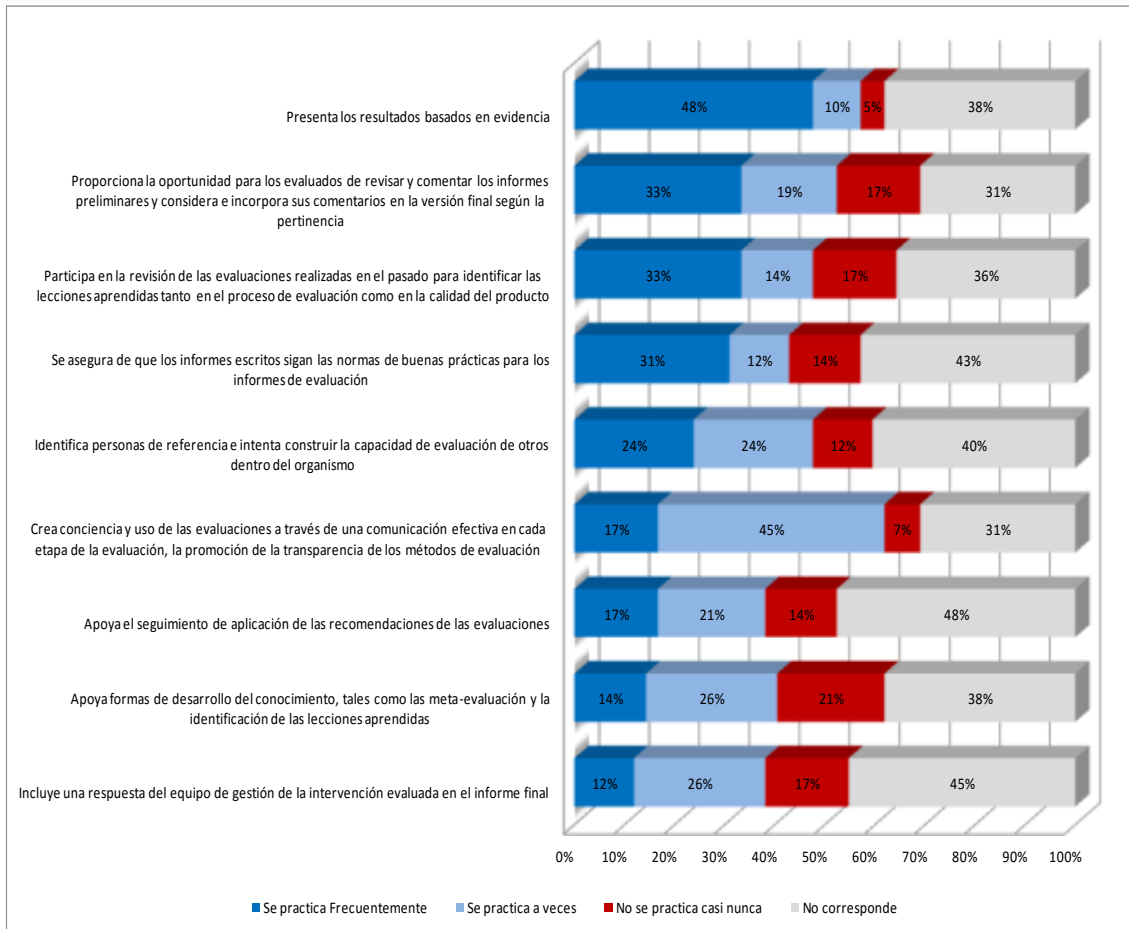
- Presentar los resultados basados en evidencia.
- Proporcionar a la intervención evaluada la posibilidad de comentar los informes preliminares y considerar la inclusión de los comentarios pertinentes en la versión final de la evaluación.
- Crear conciencia y uso de las evaluaciones a través de una comunicación efectiva en cada etapa de la evaluación.

A su vez la mayoría presenta un bajo desarrollo de las siguientes competencias:

- Revisar evaluaciones concluidas para identificar lecciones aprendidas en el proceso de evaluación.
- Adecuar los informes de evaluación a las buenas prácticas.
- Intentar construir la capacidad de evaluación de otros dentro del organismo.
- Apoyar el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de la evaluación.
- Desarrollar meta-evaluaciones u otras estrategias de identificación de lecciones aprendidas.
- Incluir una respuesta del equipo de gestión de la intervención en el informe final de la evaluación.

El siguiente gráfico muestra como se distribuyen las respuestas de los participantes del taller en relación a estas competencias.

Gráfico 5. Comunicación de resultados y aprendizajes (se ordenan las respuestas según el porcentaje de participantes que menciona que practica la competencia frecuentemente)



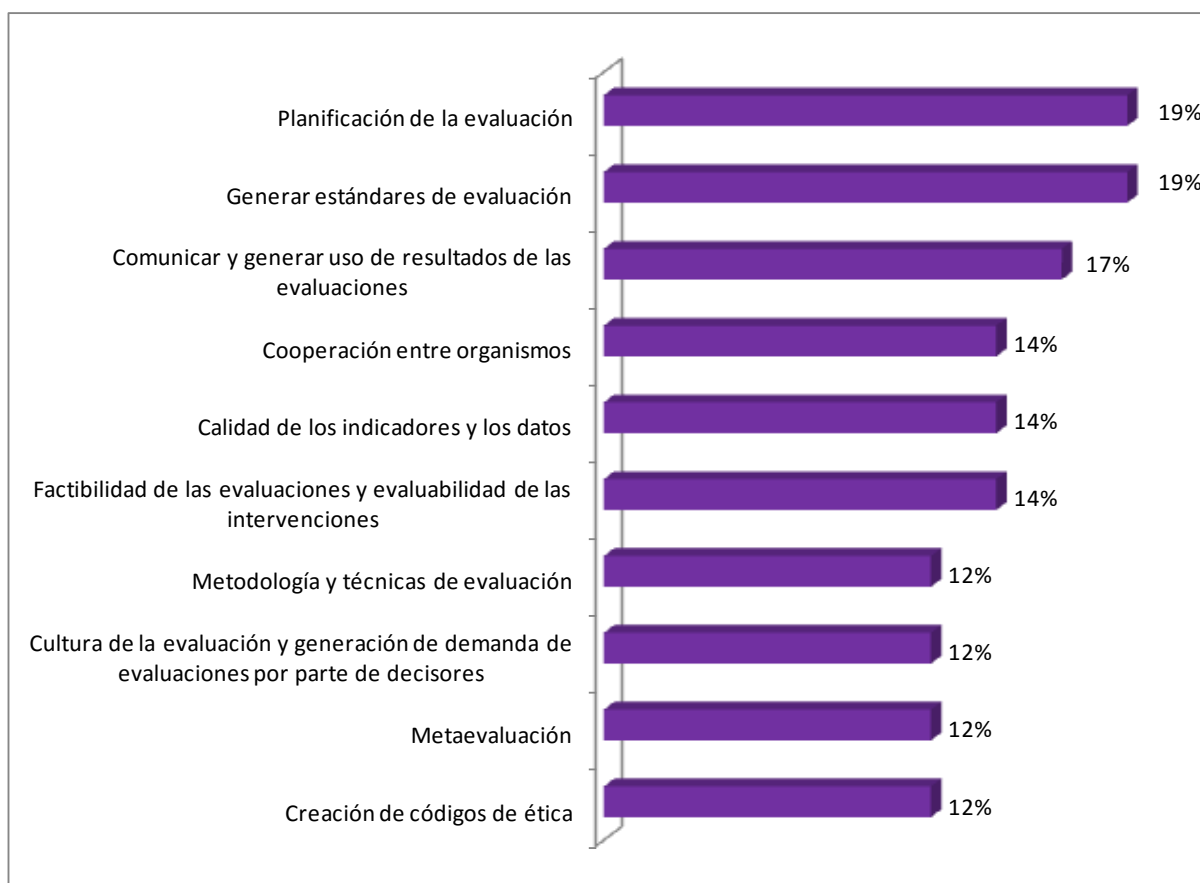
4. Competencias y capacidades a desarrollar entre los responsables de M&E

En la última sesión de intercambio del taller se solicitó a los participantes que identifiquen las temáticas de M&E en que desearían contar con apoyo para avanzar más.

Una síntesis de resultados se presenta en el gráfico siguiente, resaltando aquellos ítems con más menciones (el porcentaje de menciones es menor que en otros gráficos debido a que en este caso las respuestas son abiertas, lo cual genera una mayor heterogeneidad en las mismas).

Estos ítems se relacionan con aspectos como la planificación de la evaluación, las condiciones técnicas y éticas en que se realizan las evaluaciones, la necesaria voluntad política para fomentar la demanda y uso de los resultados de las evaluaciones, así como la demanda de una mayor cooperación interinstitucional.

Gráfico 6. Capacidades prioritarias a desarrollar (se ordena según el porcentaje de participantes que mencionan la condición)



Entendemos que estos resultados evidencian la heterogeneidad en el grado de madurez en los equipos de M&E dentro del sector público. Por una parte las capacidades prioritarias a desarrollar y donde se necesitaría más apoyo externo están relacionadas a aspectos como la formalización de estándares, gestión del conocimiento y el uso efectivo de los resultados de evaluaciones, lo que se corresponde con un estado más avanzado de desarrollo.

Sin embargo, las demandas de capacitación en técnicas específicas de recolección o análisis de información (que son más propias de un estado incipiente de capacidades en M&E) aunque aparecen con menor número de menciones, aun están presentes en buena parte de los equipos de M&E a nivel del sector público y deben ser contempladas en la elaboración del plan de DCME.

Por otra parte, la encuesta respondida previamente, señalaba que los principales lectores de los informes de evaluación corresponden principalmente a otros integrantes del sector público nacional así como en otros niveles gubernamentales, esto revela un uso de la evaluación orientado principalmente a la toma de decisiones o el aprendizaje organizacional más que a la rendición de cuentas o transparencia frente a la ciudadanía que aparecen como fines secundarios de las actividades de M&E.

Conclusiones y próximos pasos

El taller tuvo una marcada orientación formativa, concibiéndose como un primer momento de intercambio entre oficinas de M&E en el sector público, buscando detectar intereses comunes y líneas de convergencia. En este sentido fue una instancia propicia para poner en común los alcances y las limitaciones de cada organismo en relación a las temáticas de M&E así como para proponer las acciones de desarrollo en esta área.

Profundizando el proceso de institucionalización de la práctica evaluativa a partir del desarrollo específico del modelo uruguayo, las demandas, fortalezas e inquietudes de los diferentes organismos sectoriales y transversales que deberían dialogar y propender hacia un desarrollo conjunto.

Entre las principales conclusiones del taller se destaca **a)** la identificación de las condiciones clave, las buenas prácticas y barreras a superar para el DCME; **b)** las competencias y capacidades prioritarias a desarrollar por el Plan de DCME; y **c)** las posibles modalidades de implementación de los apoyos requeridos.

En primer lugar, respecto a **las condiciones clave, las buenas prácticas y barreras a superar** para el DCME se destaca la necesidad de **que exista efectivamente un Plan de DCME de largo plazo que sea monitoreado y evaluado**, que cuente con **apoyo político** en general y en particular por parte de los líderes de los distintos organismos del sector público, y que logre dinamizar la cooperación entre los organismos con funciones de M&E. Para diseñar e implementar el Plan también será necesario superar la barrera que representa la falta de un **lenguaje, estándares y códigos de ética comunes sobre M&E**, así como la falta de una **cultura de la evaluación extendida entre algunos decisores y formadores de opinión**.

En segundo lugar, las **competencias y capacidades prioritarias a desarrollar** por el Plan de DCME deben contemplar las distintas etapas del proceso de evaluación. En particular se mencionan:

- Fortalecer la **planificación de la evaluación**, tendiente a lograr entre otras cosas una **gestión eficiente y eficaz de los recursos de M&E**, así como **diseños de evaluación** capaces de incorporar los efectos no previstos por las intervenciones (ya sean positivos o negativos), que sean sometidos a controles de calidad preventivos que consideren el **análisis de factibilidad de la evaluación** previo al comienzo de la misma.
- Mejorar la ejecución de la evaluación a través de la **aplicación de normas y principios internacionalmente reconocidos**, así como también a través de la **metaevaluación** que permita identificar e incorporar las buenas prácticas de M&E.
- Fortalecer el **comportamiento ético** a través de la identificación y aplicación de un Código de Ética común, que contemple por ejemplo el desarrollo de procesos de selección de evaluadores transparentes y de calidad, o abstenerse de ejercer presión indebida sobre los equipos de evaluación.

- Procurar un relacionamiento entre los equipos de evaluación y la intervención tendiente a **favorecer la comunicación y uso de resultados**, por ejemplo a través de la implementación de estrategias que minimicen la carga que pueda representar la evaluación para la intervención evaluada, incluyéndola en la planificación de la evaluación, utilizando datos existentes, resolviendo los problemas que puedan surgir mediante la negociación y técnicas de resolución de conflictos, considerando a lo largo de la evaluación e incluyendo en el informe final de la misma las opiniones y respuestas del equipo de gestión de la intervención, y apoyando el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de la evaluación.

En tercer lugar se destacan entre las posibles **modalidades de implementación de los apoyos requeridos** el necesario desarrollo de mecanismos de aprendizaje participativo y de colaboración entre pares, lo cual surgió como una demanda recurrente entre los diferentes organismos. En este sentido, se resalta la necesaria coordinación entre los organismos sectoriales y transversales para diseñar las actividades que sean requeridas.