# DIRECTRICES DE EVALUACIÓN DEL PNUD

INDEPENDENT Evaluation Office
United Nations Development Programme

**DIRECTRICES DE EVALUACIÓN DEL PNUD © PNUD enero de 2019**

Para reproducir cualquier parte de esta publicación, es necesario obtener una autorización previa. Póngase en contacto con ieo@undp.org
Cita recomendada: *Directrices de Evaluación del PNUD,* Oficina de Evaluación Independiente del PNUD, Nueva York, enero de 2019.

Oficina de Evaluación Independiente
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
One United Nations Plaza, 20th Floor, New York,
NY 10017, EE. UU. Tel.: +1 (646) 781-4200

Web: http://www.undp.org/evaluation

**Síganos:**

/UNDP_Evaluation

/ieoundp

/evaluationoffice

# PRÓLOGO

Me complace presentarles las Directrices de Evaluación del PNUD en colaboración con la Oficina de Evaluación Independiente del PNUD.

Estas Directrices, que llegan en un momento clave, reflejan el compromiso del PNUD con la mejora y el aprendizaje continuos. Para satisfacer las ambiciones de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se necesita una clase de desarrollo diferente, un desarrollo en el que los problemas y sus soluciones estén conectados e integrados, un desarrollo en el que no baste con ir cambiando poco a poco hacia lo correcto.

Tenemos el mandato de ayudar a nuestros asociados a encontrar y aplicar soluciones integradas y transformadoras en relación con los distintos Objetivos de Desarrollo Sostenible. Mientras cumplimos con dicho mandato en nuestras seis áreas emblemáticas, a saber, la pobreza, la gobernabilidad, el medio ambiente, la resiliencia, la energía y el género, debemos aprender y adaptarnos con un enfoque abierto, con transparencia y con mecanismos de rendición de cuentas. La realización de evaluaciones sólidas, así como su uso responsable, constituye una parte fundamental de ese proceso y revestirá cada vez más importancia para nuestra labor.

Me gustaría felicitar a todas aquellas personas que han participado en la preparación de estas Directrices, entre las que se encuentran los compañeros de los equipos nacionales, regionales y globales del PNUD y la Oficina de Evaluación Independiente. Les animo a todos ustedes a leerlas detenidamente y ponerlas en práctica para poder así mejorar nuestra forma de pensar, invertir y gestionar como el PNUD de última generación.

**ACHIM STEINER**

Administrador
PNUD

# Prefacio

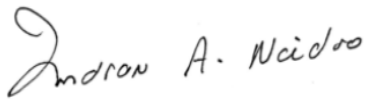
Como Director de la Oficina de Evaluación Independiente, me complace compartir con ustedes las Directrices de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que esperamos que sean una herramienta útil para todos los compañeros del PNUD que participan en los distintos procesos de la función de evaluación. Estas Directrices representan las conclusiones más recientes sobre la evaluación y reflejan los últimos avances en el sistema de las Naciones Unidas.

El primer manual del PNUD en materia de seguimiento y evaluación se elaboró en 1997 y, posteriormente, se revisó en 2002 y 2009. El *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo* (2009) se ha utilizado en 170 países y ha sido objeto de más de 1 millón de descargas. Sin embargo, los nuevos desafíos a los que se enfrenta el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo demandan unas directrices de evaluación actualizadas.

En los últimos años, el PNUD ha sido testigo de varios cambios importantes, entre ellos la aprobación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y la publicación de las normas y estándares revisados del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, así como de su propia política de evaluación revisada y su nuevo Plan Estratégico para 2018-2021. En las nuevas Directrices de Evaluación se describe la función y el uso de la evaluación teniendo en cuenta estos avances y se ofrecen nuevas aclaraciones con respecto a la ejecución de los procesos de evaluación. Asimismo, en ellas queda reflejado el compromiso del PNUD con la evaluación y el deseo de la organización de mejorar la calidad, la credibilidad y la funcionalidad de sus evaluaciones, en particular para plasmar las lecciones aprendidas a fin de garantizar que la labor futura se fundamente en las experiencias pasadas de ejecución de las evaluaciones y se fortalezca gracias a estas.

La finalización de las Directrices fue posible gracias al trabajo colectivo del equipo de la Oficina de Evaluación Independiente y los compañeros de la sede, las direcciones regionales y las oficinas del PNUD en los países que participaron en el proceso, a quienes agradecemos sus valiosas aportaciones.

Para fortalecer en mayor medida la función de las evaluaciones descentralizadas del PNUD, aliento a todas las oficinas del PNUD a que revisen y consulten las presentes Directrices.



**INDRAN A. NAIDOO**

Director
Oficina de Evaluación Independiente, PNUD

# CONTENIDO

## LAS DIRECTRICES SE DIVIDEN EN LOS SEIS APARTADOS SIGUIENTES:


APARTADO 1: LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DEL PNUD

APARTADO 2: EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS EN EL PNUD

APARTADO 3: DESARROLLO DEL PLAN DE EVALUACIÓN

APARTADO 4: EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN

APARTADO 5: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN LAS EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS

APARTADO 6: VALORACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS EVALUACIONES

# APARTADO 1
# LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN EN EL PNUD

# ÍNDICE


**1. LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN EN EL PNUD ..... 1**

1.1. Introducción a las Directrices de Evaluación actualizadas ..... 1

1.1.1. ¿Por qué se han actualizado las Directrices de Evaluación? ..... 1

1.1.2. ¿A quién están dirigidas las Directrices de Evaluación? ..... 2

1.1.3. Estructura de las Directrices de Evaluación actualizadas ..... 3

1.2. La función de evaluación en el PNUD ..... 3

1.2.1. ¿Qué es una evaluación? ..... 3

1.2.2. ¿Por qué evalúa el PNUD? ..... 4

1.2.3. Principios, normas y estándares de evaluación del PNUD ..... 6

1.2.4. Evaluación en el PNUD ..... 8

1.2.5. Estructura de gobernabilidad para la evaluación en el PNUD ..... 9

**Figura 1: La función de evaluación del PNUD** ..... 4

**Figura 2. Distinción entre la evaluación y otras funciones de supervisión, rendición de cuentas y valoración** ..... 6

**Figura 3: Las 10 normas del UNEG para la evaluación** ..... 7

# 1. LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN EN EL PNUD

En el apartado 1 se presenta la actualización de las Directrices de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y se describe la función de evaluación del PNUD. En este apartado se señalan los motivos por los cuales se han actualizado las Directrices, las personas a quienes están dirigidas dichas Directrices, las razones por las que el PNUD realiza evaluaciones y los principios en los que se basa la evaluación en el PNUD. Además, se describe la estructura de gobernabilidad del PNUD para la evaluación.

## 1.1. Introducción a las Directrices de Evaluación actualizadas

### 1.1.1. ¿Por qué se han actualizado las Directrices de Evaluación?

Le damos la bienvenida a las Directrices de Evaluación actualizadas de 2018. Las Directrices se han actualizado para reflejar diversos cambios que se han experimentado en los últimos años en el seno del PNUD, los cuales se detallan a continuación, y para armonizarlas con el nuevo Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las nuevas Directrices se actualizarán con frecuencia para reflejar los futuros cambios que se produzcan en las políticas y los enfoques del PNUD.

- **Política de evaluación de 2016[1]:** En las Directrices de Evaluación actualizadas se reflejan los cambios introducidos en la política de evaluación revisada de 2016. Las Directrices se actualizarán siempre que sea necesario para reflejar los futuros ajustes de esta política.
- **Actualización de 2016 de las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)[2]:** La publicación *Normas y estándares de evaluación* del UNEG, de 2016, que sustituye la versión de 2005, es un documento básico concebido para su aplicación por parte de todos los órganos de evaluación de las Naciones Unidas, en el cual se aclararon cuestiones relativas a las evaluaciones del sistema de las Naciones Unidas en la era de la Agenda 2030. Además, en los últimos años, se han introducido o ajustado **varias directrices del UNEG[3]**.
- ***Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo* del PNUD (Manual Amarillo) de 2009[4] y 2011[5]**: Las presentes Directrices de Evaluación se basan en las dos ediciones del "Manual Amarillo", que ha sido la principal referencia de todas las actividades de gestión basada en los resultados del PNUD durante los últimos años. Estas Directrices presentan gran parte del contenido y las descripciones de la evaluación del Manual Amarillo, pero se han actualizado para adaptarlas al nuevo contexto de desarrollo en el PNUD. Asimismo, las Directrices de Evaluación actualizadas recogen nuevas orientaciones y políticas y aclaran ciertos aspectos de la evaluación que daban lugar a dudas.

[1] http://web.undp.org/evaluation/documents/policy/2016/Evaluation_policy_SP_2016.pdfl
[2] http://www.uneval.org/document/download/2701
[3] http://www.uneval.org/document/guidance-documents
[4] Estas Directrices de Evaluación actualizadas (2018) sustituyen los apartados del Manual Amarillo relativos a la evaluación. Ahora, estas Directrices constituyen el principal instrumento y enfoque de orientación en materia de evaluación. http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml
[5] En 2011, el PNUD elaboró un adendum con el que se actualizaba el Manual Amarillo de 2009 y una guía complementaria sobre la evaluación a nivel de efectos.

- **Política de seguimiento del PNUD de 2016:** Las Directrices de Evaluación incorporan los parámetros de referencia relativos al personal de seguimiento y evaluación que figuran en la política de seguimiento.
- **La actualización de las políticas y procedimientos de operaciones y programas[6] para la gestión de programas y proyectos[7]** del PNUD se publicaron en 2018 y sus cambios están reflejados en las Directrices actualizadas.
- **Las directrices sobre los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD)[8]** y los requisitos obligatorios para las evaluaciones de los MANUD que se introdujeron en 2017 también quedan totalmente reflejados en las Directrices de Evaluación actualizadas, que contienen nuevas aclaraciones.
- **Los ODS, la Agenda 2030 y el Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021[9]** están igualmente reflejados en las Directrices actualizadas y cualquier cambio estratégico que se produzca en el marco del PNUD en el futuro se incorporará o vinculará a documentos complementarios específicos.

### 1.1.2. ¿A quién están dirigidas las Directrices de Evaluación?

Las Directrices de Evaluación tienen diversos usos y servirán para orientar a los usuarios en relación con todos los aspectos de la función de evaluación. Por tanto, tienen diversos **destinatarios**:

- **El personal del PNUD** que trabaja en las oficinas en los países, las direcciones regionales, los centros regionales y la sede. Dentro de este grupo se encuentran el personal y los directores de proyectos o programas que participan en:
  - la planificación de las evaluaciones;
  - el encargo de evaluaciones;
  - la gestión de las evaluaciones;
  - la contratación de evaluadores;
  - el uso de los resultados de las evaluaciones.

- **El personal directivo superior del PNUD** encargado de supervisar los procesos de planificación, seguimiento y evaluación, así como sus productos, de garantizar su calidad y de utilizar la información del seguimiento y la evaluación para la toma de decisiones. Dentro de este grupo se encuentran representantes residentes, directores y directores adjuntos para los países, y directores de programas, sectores y efectos.
- **La Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD** puede utilizar las Directrices en el marco de su función de auditoría, ya que estas ofrecen indicaciones detalladas sobre la planificación, el contenido y el proceso de ejecución de las evaluaciones.
- **Las partes interesadas y los asociados,** como los Gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, las Naciones Unidas, los asociados para el desarrollo y otros beneficiarios que participan en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación del PNUD.
- La **Junta Ejecutiva del PNUD**, que supervisa y respalda las actividades del PNUD para garantizar que la organización siga teniendo capacidad de respuesta a las cambiantes necesidades de los países.
- **Los evaluadores e investigadores** que necesitan entender los principios rectores, los estándares y los procesos de evaluación en el contexto del PNUD.

[6] https://popp.undp.org/SitePages/POPPRoot.aspx
[7] https://popp.undp.org/SitePages/POPPBSUnit.aspx?TermID=1c019435-9793-447e-8959-0b32d23bf3d5&Menu=BusinessUnit
[8] https://undg.org/programme/undaf-guidance/
[9] http://strategicplan.undp.org/

### 1.1.3. Estructura de las Directrices de Evaluación actualizadas

Las Directrices de Evaluación están organizadas en distintos apartados fáciles de utilizar que se pueden emplear en orden o como documentos individuales y que están concebidos como un documento flexible y en continua evolución dirigido a respaldar la función de evaluación del PNUD.

Estos apartados se actualizarán con regularidad para plasmar los cambios en las necesidades de las orientaciones relativas a la evaluación, así como las modificaciones introducidas en la política y los enfoques del PNUD.

- **El apartado 1** ofrece una **sinopsis de la función de evaluación** y su estructura dentro del PNUD.
- **El apartado 2** describe los **distintos tipos de evaluación** que se llevan a cabo en el PNUD.
- **El apartado 3** explica **los procesos de planificación de las evaluaciones.**
- **El apartado 4** detalla la **preparación, la ejecución y el uso de las evaluaciones.**
- **El apartado 5** describe las **funciones y responsabilidades con respecto a la planificación, ejecución y supervisión de las evaluaciones descentralizadas.**
- **El apartado 6** ofrece una sinopsis de la **valoración anual de la calidad de las evaluaciones.**

En otros apartados adicionales o documentos complementarios se incluirán los siguientes contenidos: a) un glosario de términos relacionados con la evaluación, entre otros; b) una lista de preguntas frecuentes sobre evaluación; c) enlaces a diversos recursos relacionados con la evaluación; y d) información sobre las redes mundiales, regionales y nacionales de evaluación.

En las Directrices de Evaluación se facilitan enlaces a otras orientaciones y políticas relevantes para la evaluación en el marco del PNUD.

## 1.2. La función de evaluación en el PNUD

En el apartado 1 de las Directrices de Evaluación se presenta al lector el papel que desempeña la función de evaluación dentro del PNUD, mediante las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es una evaluación?
- ¿Por qué evalúa el PNUD?
- ¿Por qué principios, normas y estándares se rige la evaluación dentro del PNUD?
- ¿Cuál es la estructura y cuáles son las funciones y responsabilidades en materia de evaluación en el PNUD?

En el apartado 1 también se ofrece una sinopsis de los otros apartados de las Directrices de Evaluación y se describe cómo ha evolucionado la función de evaluación en los últimos años hasta el punto de generar la necesidad de elaborar un conjunto revisado de Directrices de Evaluación.

### 1.2.1. ¿Qué es una evaluación?

Una evaluación es una valoración, realizada de la manera más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, asunto, tema, sector, esfera operacional o desempeño institucional. Analiza el nivel de consecución de los resultados previstos e inesperados mediante un examen de la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad aplicando criterios adecuados, como la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y

la sostenibilidad. Una evaluación debería ofrecer información creíble, útil y con base empírica que permita incorporar de forma oportuna los hallazgos, las recomendaciones y las lecciones aprendidas a los procesos de toma de decisiones de las organizaciones y partes interesadas[10].

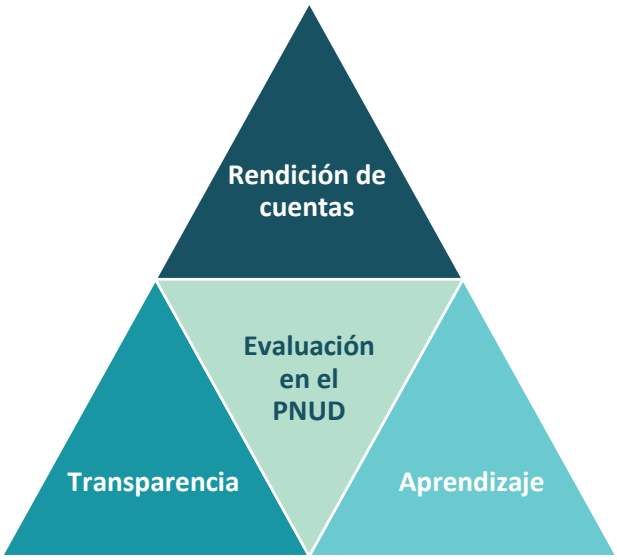



**Figura 1: La función de evaluación del PNUD**

### 1.2.2. ¿Por qué evalúa el PNUD?

Evaluar es una manera de fortalecer el **aprendizaje** dentro de nuestra organización a fin de favorecer una mejor toma de decisiones y promover el aprendizaje entre las partes interesadas. Al mismo tiempo, resulta de vital importancia para la **rendición de cuentas y la transparencia,** ya que refuerza la capacidad de las partes interesadas de exigir responsabilidades al PNUD en relación con sus contribuciones para el desarrollo. La contratación de evaluadores externos e independientes es una forma de evitar influencias y sesgos indebidos al llevar a cabo una evaluación y de garantizar la obtención de resultados objetivos y creíbles. Las evaluaciones realizadas en el PNUD ayudan a garantizar que los objetivos del Plan Estratégico y las iniciativas institucionales estén en consonancia con la Agenda 2030 y los ODS, así como con otras prioridades mundiales, nacionales y empresariales, y que los respalden.

La evaluación resulta fundamental para que el PNUD pueda avanzar hacia el fomento de un desarrollo humano sostenible. Además, la evaluación suele destinarse a generar conocimientos empíricos sobre las intervenciones en lo que respecta a la consecución de determinados objetivos: qué elementos de la intervención funcionaron, cuáles no funcionaron y por qué. A través de la generación de "evidencias" e información objetiva, las evaluaciones permiten a los directores de programas y otras partes interesadas tomar decisiones fundamentadas y planificar de forma estratégica.

Cuando las evaluaciones se utilizan con eficacia, fomentan la introducción de mejoras en los programas, la generación de conocimientos y la rendición de cuentas.

**Fomento de las mejoras en los programas o proyectos:** ¿el programa o proyecto funcionó o no, y por qué?

¿Qué podría cambiarse en el proceso de diseño y ejecución de un programa o proyecto para obtener mejores resultados? La atención debe centrarse en **qué funciona, por qué y en qué contexto**. Los responsables de la toma de decisiones, como los directores a todos los niveles (directores de programas, oficinas en los países y direcciones regionales), los asociados gubernamentales y otras partes interesadas deben usar las evaluaciones para introducir las mejoras y los ajustes necesarios en los enfoques y las estrategias de ejecución, así como para tomar decisiones relativas a la adopción de enfoques alternativos. Las evaluaciones que abordan estas

[10] *Normas y estándares de evaluación* del UNEG, http://www.uneval.org/document/download/2701

cuestiones deben facilitar información concreta sobre cómo podrían introducirse mejoras o qué alternativas existen para generar las mejoras necesarias.

**Adquisición de conocimientos para poder generalizar y ampliar el ámbito de aplicación**: ¿qué podemos aprender de la evaluación?, ¿cómo podemos aplicar estos conocimientos en otros contextos?

El objetivo de las evaluaciones debe ser desarrollar conocimientos para utilizarlos de manera global y extrapolarlos a otros contextos y situaciones en apoyo del desarrollo y los ODS. Cuando se centra la atención en generar conocimientos, las evaluaciones suelen aplicar una metodología rigurosa para garantizar un nivel más elevado de exactitud en la evaluación y la información que se produce a fin de poder generalizarla y ampliar su ámbito de aplicación más allá de un contexto concreto.

**Apoyo de la rendición de cuentas y la transparencia**: ¿está el PNUD haciendo lo correcto?, ¿lo está haciendo bien?, ¿hizo el PNUD aquello que prometió?

Un marco de rendición de cuentas eficaz requiere información creíble y objetiva, una información que pueden aportar las evaluaciones. El PNUD es responsable de proporcionar evidencias evaluativas que vinculen sus contribuciones al logro de resultados en materia de desarrollo en un país determinado, así como de prestar servicios basados en los principios del desarrollo humano. Al proporcionar esas valoraciones objetivas e independientes, las evaluaciones realizadas en el marco del PNUD apoyan la rendición de cuentas de la organización ante su Junta Ejecutiva, los donantes, los Gobiernos de los países en los que se ejecutan programas, los asociados nacionales y los beneficiarios.

La utilización que se vaya a hacer de una evaluación determina el momento para realizarla, su marco metodológico, y el nivel y la naturaleza de la participación de las partes interesadas. Esto, a su vez, sirve de fundamento para el plan de seguimiento y evaluación de la unidad encargada de su ejecución, pues determina la naturaleza de las bases de referencia y los indicadores que se deben reunir, define cuándo deben recopilarse, garantiza la evaluabilidad de los proyectos y los programas y precisa el momento en que deben realizarse las evaluaciones.

Además de la evaluación, las Naciones Unidas y el PNUD tienen muchas otras herramientas y funciones de supervisión, rendición de cuentas y valoración, cada una de ellas con un propósito distinto. En el cuadro 1, que figura a continuación, se muestran ejemplos de estos otros mecanismos.

**Figura 2. Distinción entre la evaluación y otras funciones de supervisión, rendición de cuentas y valoración**

### 1.2.3. Principios, normas y estándares de evaluación del PNUD

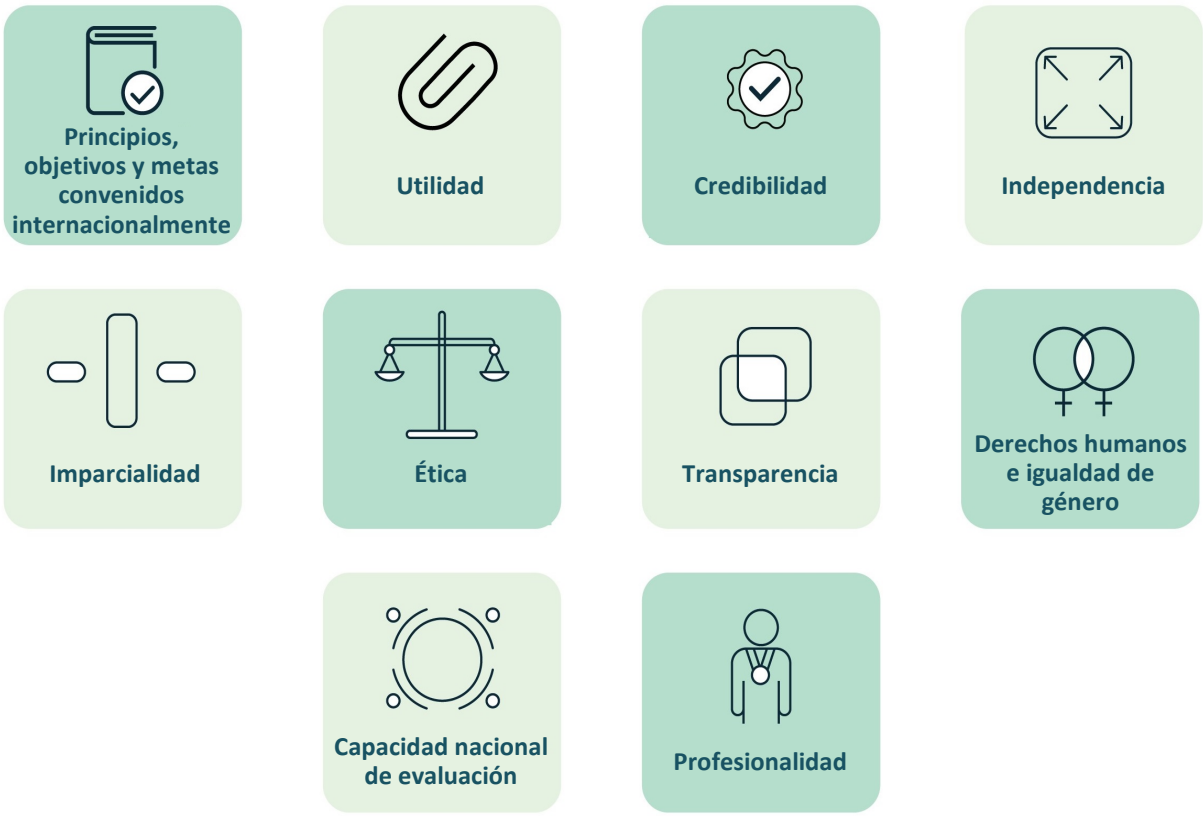
Las evaluaciones realizadas en el PNUD, tanto las independientes como las descentralizadas, así como las evaluaciones del sistema de las Naciones Unidas, se rigen por un conjunto de principios, normas y estándares claros.

***Las normas y estándares de evaluación del UNEG como directrices generales[11]***

El documento *Normas y estándares de evaluación* del UNEG (2016) ofrece un marco general detallado dirigido a las organizaciones de las Naciones Unidas para la ejecución de las evaluaciones y la función de evaluación. La política de evaluación del PNUD y estas Directrices de Evaluación se basan en este marco convenido.

[11] *Normas y estándares de evaluación* del UNEG de 2016, http://www.unevaluation.org/document/detail/1914

**Figura 3: Las 10 normas del UNEG para la evaluación**




El UNEG también ha elaborado estándares detallados, que son prospectivos y proporcionan un marco ambicioso y progresivo para mejorar todas las funciones de evaluación de las Naciones Unidas. Los estándares de evaluación son los siguientes:

- **Marco institucional**, que incluye estándares relativos a las cuestiones institucionales, las políticas, la planificación, la elaboración de informes y la respuesta de la administración;
- **Gestión de la función de evaluación**, con estándares sobre el liderazgo, las necesidades de orientación y la capacidad de respuesta, así como sobre la promoción de la función de evaluación;
- **Competencias de evaluación**, que reúnen los estándares profesionales y los principios éticos y morales por los que debe regirse la ejecución de las evaluaciones;
- **Realización de las evaluaciones**, donde se agrupan los estándares relativos a la ejecución de las evaluaciones, entre ellos los relacionados con la oportunidad temporal y la intencionalidad; el análisis de la evaluabilidad; los términos de referencia; el alcance y los objetivos de las evaluaciones; la metodología; la participación de las partes interesadas; los enfoques basados en los derechos humanos; la selección de equipos de evaluación y evaluadores independientes; los informes y los productos de las evaluaciones; las recomendaciones; y la comunicación y difusión;
- **Calidad**, con estándares que ofrecen un sistema de garantía de calidad, un control de calidad del diseño de la evaluación y un control de calidad en la etapa final de una evaluación.

### 1.2.4. Evaluación en el PNUD

***Política de evaluación del PNUD (2016)***

Las evaluaciones realizadas en el PNUD deben seguir los principios que se describen en la política de evaluación de 2016[12], que se derivan de resoluciones de la Asamblea General y decisiones de la Junta Ejecutiva del PNUD.

La política de evaluación del PNUD de 2016 amplía los principios del UNEG de la siguiente manera:

- Deben respetarse unos elevados estándares y normas éticos.
- Las evaluaciones deben ser independientes, imparciales y creíbles.
- La planificación y la ejecución de las evaluaciones deben regirse por las normas pertinentes.
- Las evaluaciones deben llevarse a cabo con una gran competencia y rigor técnicos.
- Los procesos de evaluación deben ser transparentes y contar con la participación plena de las partes interesadas.

Las funciones y responsabilidades de evaluación y su supervisión dentro del PNUD están claramente definidas en la política de evaluación. El PNUD cuenta con un sistema de evaluación doble, en cuyo marco la Oficina de Evaluación Independiente (OEI) realiza evaluaciones independientes de los programas de los países[13] y evaluaciones temáticas de todo el PNUD, mientras que las unidades de los programas, como la Dirección de Políticas y Apoyo a Programas, las direcciones regionales y las oficinas en los países, ejecutan evaluaciones descentralizadas.

Esta política, que estableció por primera vez en el marco del PNUD unos parámetros de referencia para los presupuestos de las evaluaciones de la organización, con independencia de los presupuestos para los recursos de seguimiento (tanto financieros como humanos), también se reclama con firmeza una distinción entre la evaluación y el seguimiento, tanto en el ámbito funcional como en el presupuestario. En virtud de la política de evaluación, el PNUD "se propondrá destinar el 1 por ciento de los recursos programáticos (básicos y complementarios) combinados a la función de evaluación; como mínimo, reservará el 0,2 por ciento al trabajo de la OEI, con arreglo a la disponibilidad de recursos"[14]. Además, "se asignan recursos a la evaluación a través de diversos planes de evaluación que abarcan programas a nivel nacional, regional y mundial, así como a través del plan de evaluación de mediano plazo de la OEI".

***Evaluación independiente/descentralizada***

**Evaluaciones independientes.** Son aquellas evaluaciones que lleva a cabo la OEI y que son completamente independientes de la administración del PNUD y sus organismos de ejecución. Las evaluaciones independientes aportan recomendaciones creíbles que sirven de base para el proceso de toma de decisiones, garantizan la rendición de cuentas y fomentan el aprendizaje en toda la organización.

[12] DP/2016/23.
[13] Antes de 2018, las evaluaciones independientes de los programas de los países se conocían como evaluaciones de los resultados de desarrollo.
[14] En la fecha de publicación de la actualización de las Directrices de Evaluación, todavía está por definir una distinción exacta de las funciones de seguimiento y evaluación.
https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PPM_Implement_Monitor.docx&action=default

**Evaluaciones descentralizadas.** Estas evaluaciones son ejecutadas por las unidades de los programas del PNUD con el objetivo de garantizar la rendición de cuentas y reflejar las lecciones aprendidas para futuros procesos de programación y planificación.

Las unidades de los programas encargan distintos tipos de **evaluaciones descentralizadas** y se aseguran de que estas faciliten información adecuada sobre el desempeño general del apoyo del PNUD en un contexto determinado. A la hora de tomar decisiones de gestión, las unidades de los programas utilizan la información, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de los distintos tipos de evaluaciones, llevadas a cabo en los planos nacional, regional o mundial, entre ellas las evaluaciones de los MANUD, de programas nacionales, regionales o mundiales, de efectos, de áreas temáticas y de proyectos[15]. Las evaluaciones descentralizadas más habituales son las **evaluaciones de proyectos y efectos**. Las unidades de los programas no se ocupan de ejecutar estas evaluaciones, sino que las encargan a consultores de evaluación externos.

Si bien los arreglos institucionales (como los mandatos, las estructuras de rendición de cuentas y las modalidades operacionales) de las evaluaciones independientes y descentralizadas son diferentes, estos dos tipos de evaluación se complementan y refuerzan mutuamente. Las evaluaciones descentralizadas, en particular las de efectos, ofrecen información importante para las evaluaciones independientes de los programas de los países y las evaluaciones de programas temáticos y regionales llevadas a cabo por la OEI.

A la hora de llevar a cabo estas evaluaciones, la OEI puede elaborar estudios de casos de los países, para lo cual podría revisar las evaluaciones descentralizadas pertinentes o aplicar un enfoque de metaevaluación y utilizar como recurso fundamental las evaluaciones descentralizadas específicas de un país o una región. Del mismo modo, los evaluadores encargados de llevar a cabo las evaluaciones descentralizadas pueden utilizar el análisis facilitado en las evaluaciones independientes y los estudios de casos pertinentes como elemento básico para realizar su propia valoración.

### 1.2.5. Estructura de gobernabilidad para la evaluación en el PNUD

Este apartado describe la estructura general de gobernabilidad para la evaluación vigente en el PNUD y ofrece una sinopsis de las funciones y responsabilidades existentes dentro de las unidades de ejecución. En el apartado 5 de las Directrices puede encontrarse más información sobre las funciones y responsabilidades.

1. **La Junta Ejecutiva del PNUD:** De conformidad con la política de evaluación del PNUD[16], la Junta Ejecutiva "es el custodio de la política de evaluación [...], examina anualmente su ejecución y encarga de forma periódica exámenes independientes de la política". La Junta es quien aprueba la consignación financiera bienal dirigida a la OEI, así como su programa de trabajo anual. La OEI presenta evaluaciones temáticas y programáticas independientes a la Junta Ejecutiva, que aprueba las respuestas de la administración o realiza las observaciones pertinentes al respecto, según corresponda[17].

[15] El Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021 estructura la labor del PNUD en torno a plataformas de trabajo que, a su vez, podrían necesitar su propia evaluación en el futuro.
[16] http://web.undp.org/evaluation/documents/policy/2016/Evaluation_policy_SP_2016.pdf
[17] DP/2016/23, párr. 35.

2. **La OEI** "es una dependencia independiente dentro del PNUD que apoya las funciones de supervisión y rendición de cuentas de la Junta Ejecutiva y la administración del PNUD, el FNUDC [Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización] y el VNU [programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas]. La independencia estructural de la OEI sustenta y garantiza su libertad para realizar evaluaciones e informar de los resultados de estas a la Junta Ejecutiva"[18]. En la política de evaluación se detalla en mayor medida la labor de la OEI.

   Como custodio de la función de evaluación, la OEI lleva a cabo evaluaciones independientes; elabora estándares y directrices; gestiona los sistemas destinados a la valoración de la calidad y a la planificación y el uso de las evaluaciones a través del Centro de Recursos de Evaluación; y desarrolla productos para facilitar el aprendizaje, la gestión de los conocimientos y el desarrollo de la capacidad de evaluación dentro de la organización. Asimismo, la OEI participa en el UNEG, que trabaja para fortalecer la objetividad, la eficacia y la visibilidad de la función de evaluación en todo el sistema de las Naciones Unidas.

3. **El Administrador del PNUD** "a) [s]alvaguarda la integridad de la función de evaluación, garantizando su independencia de la gestión y las actividades operacionales; b) [s]e asegura de que se asignen suficientes recursos financieros y humanos a la función de evaluación en toda la organización, de conformidad con la consignación financiera aprobada por la Junta Ejecutiva para la OEI, e informa anualmente a la Junta sobre el volumen de recursos que la organización ha invertido en evaluación; c) [s]e asegura de que la OEI tenga acceso sin restricciones a los datos y la información necesarios para llevar a cabo la evaluación del desempeño del PNUD; y d) [n]ombra al Director de la OEI previa consulta con la Junta Ejecutiva, con el asesoramiento del Comité Asesor de Auditoría y Evaluación"[19].

4. **Las unidades de programas y políticas del PNUD (la sede, las direcciones regionales y las oficinas en los países)** "encargan evaluaciones descentralizadas de conformidad con los planes de evaluación que coinciden con los programas pertinentes (mundiales, regionales y nacionales). Deberán llevar a cabo las evaluaciones consultores independientes externos, y la administración del PNUD adoptará todas las medidas necesarias para asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso y las personas contratadas"[20].

5. **La Dirección de Políticas y Apoyo a Programas,** además de ejecutar sus propias evaluaciones**,** "coordina la comunicación entre la administración del PNUD y la OEI y asesora a las oficinas regionales y en los países acerca de la función de evaluación descentralizada para el PNUD. La Dirección trabaja con el personal de seguimiento y evaluación de las unidades del PNUD para velar por que los planes de evaluación se apliquen de forma apropiada. Asimismo, juntamente con la OEI, proporciona orientación a dichas unidades sobre el uso de los hallazgos y las enseñanzas adquiridas de las evaluaciones para mejorar la adopción de decisiones y la rendición de cuentas institucionales, y resume dichas enseñanzas para el aprendizaje institucional. También vigila la aplicación de las respuestas de la administración a las evaluaciones independientes y descentralizadas en el PNUD"[21].

6. **Las direcciones regionales,** además de ejecutar sus propias evaluaciones, ayudan a las oficinas en los países a desarrollar planes de evaluación y ejecutar evaluaciones, y

[18] https://undocs.org/es/DP/2016/23, párr. 40.
[19] https://undocs.org/es/DP/2016/23, párr. 36.
[20] https://undocs.org/es/DP/2016/23, párr. 37.
[21] https://undocs.org/es/DP/2016/23, párr. 38.

supervisan la aplicación de los planes de evaluación a través de los puntos focales de evaluación designados[22].

7. **El personal directivo superior de las direcciones regionales y las oficinas en los países** (los directores de las direcciones regionales, los representantes residentes y los directores de las oficinas en los países) es responsable de desarrollar los planes de evaluación de las unidades y de garantizar su ejecución oportuna.

8. **El Comité Asesor de Auditoría y Evaluación** se ha ampliado para abarcar funciones de supervisión de las evaluaciones. El Comité asesora al Administrador del PNUD en las siguientes materias:

   - La política de evaluación;
   - El nombramiento y la destitución del Director de la Oficina de Evaluación Independiente;
   - Los planes de trabajo anuales y plurianuales, los presupuestos y los informes periódicos de la Oficina de Evaluación Independiente;
   - Las respuestas de la administración y los informes sobre las evaluaciones temáticas y programáticas;
   - La función de evaluación descentralizada del PNUD y la planificación nacional de la capacidad de evaluación[23].

   El Comité recibe de forma periódica el programa de trabajo de la OEI y realiza las observaciones pertinentes al respecto, además de una evaluación *ex ante* anual del desempeño del Director. También ayuda a salvaguardar la política de evaluación.

En el apartado 5 de las Directrices se describen las funciones y responsabilidades con respecto a la planificación, ejecución y supervisión de las evaluaciones descentralizadas.

[22] Las direcciones regionales deben garantizar la existencia de un punto focal de seguimiento y evaluación (SyE) responsable de apoyar y supervisar las evaluaciones en el plano regional. Los puntos focales de evaluación deben tener capacidad de gestión basada en los resultados, SyE, planificación o evaluación.
[23] https://undocs.org/es/DP/2016/23, párr. 53.

INDEPENDENT Evaluation Office
United Nations Development Programme

# APARTADO 2: EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS EN EL PNUD

**DIRECTRICES DE EVALUACIÓN DEL PNUD**

# ÍNDICE

**2. Evaluaciones descentralizadas en el PNUD ..... 1**

2.1. Introducción ..... 1

2.2. Evaluaciones del MANUD ..... 2

2.3. Evaluaciones de los programas en los países ..... 4

2.4. Evaluaciones de efectos ..... 5

2.5. Evaluaciones de proyectos ..... 6

2.6. Evaluaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial, el Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima ..... 8

2.7. Proyectos multinacionales o de cooperación Sur-Sur ..... 9

2.8. Evaluaciones de carteras de proyectos ..... 9

2.9. Evaluaciones temáticas ..... 10

2.10. Evaluaciones de impacto ..... 10

2.11. Evaluaciones conjuntas ..... 11

2.12. Evaluaciones encargadas por donantes u organizaciones multilaterales ..... 12

Anexo 1: Lista de verificación para el análisis de las evaluaciones conjuntas ..... 14

**Figura 1: Tipos de evaluaciones llevadas a cabo por el PNUD** ..... 1

**Figura 2: Pasos de la ejecución de una evaluación conjunta** ..... 12

# 2. Evaluaciones descentralizadas en el PNUD

**El apartado 2 describe los distintos tipos de evaluaciones descentralizadas llevadas a cabo por las unidades de los programas del PNUD.**

## 2.1. Introducción

En este apartado se ofrece una sinopsis de las distintas evaluaciones ejecutadas por las unidades de los programas del PNUD conforme a sus planes de evaluación. Las unidades de los programas, en particular las oficinas en los países, deben asegurarse de incluir varios de estos enfoques de evaluación en sus planes de evaluación a fin de garantizar que, durante el ciclo del programa en el país, se registre el abanico de resultados de evaluación más amplio posible. De esta manera, se favorecerá la rendición de cuentas y la adquisición de experiencia y conocimientos para fortalecer la labor que se lleva a cabo en el país, la región y la organización en general.

### Evaluaciones llevadas a cabo por el PNUD

El PNUD ejecuta diversas evaluaciones a distintos niveles y con enfoques diferentes. En el apartado 2, se ofrece una sinopsis de estas evaluaciones y enfoques; se explica por qué usamos estas evaluaciones, cuál es el momento oportuno para realizarlas y la manera en que deben llevarse a cabo; se expone el uso de los resultados de las evaluaciones; y se facilitan enlaces a directrices más detalladas, si están disponibles.

**Figura 1: Tipos de evaluaciones llevadas a cabo por el PNUD**

**Los ejemplos de evaluaciones que se facilitan a continuación se han elegido por las calificaciones de sus valoraciones de calidad. Solo se han seleccionado evaluaciones calificadas como satisfactorias (5) o muy satisfactorias (6). Se tratará de actualizarlas de forma anual.**

**Tenga en cuenta que todos los enfoques de evaluación deben integrar cuestiones relativas a la igualdad de género y que todos ellos están sujetos a una valoración según el indicador del desempeño de la evaluación medido con arreglo al Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP).**

## 2.2. Evaluaciones del MANUD

El enfoque con respecto a las evaluaciones de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) se basa en las directrices y documentos complementarios elaborados para respaldar a los MANUD y su evaluación, así como por las directrices de apoyo del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). Dichas directrices se especifican en el cuadro 1. A medida que las directrices y los enfoques vayan cambiando o actualizándose, el PNUD tratará de garantizar que las Directrices que aquí se describen se ajusten a las prácticas vigentes en cada momento. No obstante, cuando las unidades de los programas inician el proceso de planificación de la evaluación de un MANUD, deben comprobar antes de nada cuáles son las últimas directrices y las más actualizadas.

**Cuadro 1. Directrices sobre la evaluación de los MANUD**

**El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD) y el UNEG han elaborado un conjunto de directrices amplio y en constante crecimiento para facilitar la planificación, la ejecución y el uso de las evaluaciones de los MANUD.**

***Directrices principales***

- Directrices de los MANUD (2017)
- Documento complementario de los MANUD sobre el seguimiento y la evaluación (2017)

***Directrices de apoyo***

- Preguntas frecuentes del UNEG sobre las evaluaciones de los MANUD (2015)
- Directrices del UNEG sobre la preparación de los términos de referencia para las evaluaciones de los MANUD (2012)
- Directrices del UNEG sobre la preparación de las respuestas de la administración para las evaluaciones de los MANUD (2012)
- Manual del GNUD sobre la gestión basada en los resultados (2011)

### Planificación, fechas y financiación de las evaluaciones de los MANUD

Las evaluaciones de los MANUD deben programarse de tal manera que puedan aportar insumos para la preparación del siguiente MANUD, así como para la preparación de los documentos de los proyectos y los programas de los países por parte de distintos organismos. Lo ideal sería que las evaluaciones de efectos del PNUD se programasen de tal forma que pudiesen aportar información para la preparación y evaluación de los MANUD, a fin de proporcionar un mayor nivel de reflexión y lecciones aprendidas durante las evaluaciones de efectos, lo cual contribuiría a reforzar el proceso de desarrollo y evaluación de los MANUD.

En vista de la obligatoriedad de las evaluaciones de los MANUD, los equipos de las Naciones Unidas en los países deben asegurarse de que las fechas programadas y el presupuesto asignado para realizar las evaluaciones de los MANUD quedan claramente consensuados durante la fase de diseño de los MANUD y se reflejan en los planes de trabajo pertinentes. En las directrices de los MANUD se afirma

que **la evaluación de un MANUD se realiza una vez durante el ciclo de vida de dicho MANUD y sus costos se dividen entre los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país**, y que dicha evaluación **se debe llevar a cabo durante el penúltimo año del ciclo del programa** (por lo general, en el cuarto año de un ciclo de cinco).

Los equipos de las Naciones Unidas en los países deben planificar los costos de las evaluaciones y los acuerdos de gestión. Los MANUD deben incluir un presupuesto aproximado para las evaluaciones y los equipos de las Naciones Unidas en los países deben aceptar el reparto de los gastos correspondientes entre sus miembros.

***Estructura de gestión de los MANUD***

La participación en los acuerdos conjuntos de gestión y su planificación temprana contribuirá a garantizar que todos los organismos tengan claros los procesos de toma de decisiones y los insumos necesarios. Deben utilizarse mecanismos y recursos claros para poder garantizar la calidad a lo largo del proceso de evaluación (directrices del documento complementario de los MANUD sobre el seguimiento y la evaluación)[1]. Como cada organización aborda las evaluaciones con un enfoque distinto, es importante prever una cierta flexibilidad para adaptarse y algo de tiempo adicional para las demoras que puedan ocasionarse a raíz de dichas diferencias. Los organismos encargados de ejecutar las evaluaciones podrían: a) convenir en que la evaluación se gestione con sistemas y procedimientos de **un organismo concreto;** o b) dividir la evaluación en varios componentes y decidir qué sistemas se utilizarán para gestionar cada uno de esos componentes. En función del planteamiento elegido, se emplearán unos determinados modelos, normas y enfoques de presupuestación, y unos procedimientos concretos de terminación de los informes. Debe llegarse a un acuerdo acerca de los enfoques que se adoptarán antes de que empiece la evaluación.

***Contratación de evaluadores de los MANUD***

Las evaluaciones de los MANUD son encargadas y gestionadas de manera conjunta por los responsables de las organizaciones de las Naciones Unidas y los Gobiernos nacionales pertinentes. Son realizadas por consultores externos e independientes seleccionados de mutuo acuerdo por las Naciones Unidas y el Gobierno en cuestión a través de un proceso de selección transparente y riguroso. En las directrices de los MANUD y el documento complementario de orientación sobre el seguimiento y la evaluación[2] se ofrece información adicional al respecto.

## Respuesta de la administración del PNUD a las evaluaciones de los MANUD con acciones clave

La respuesta de la administración es un paso fundamental para mejorar el uso oportuno y eficaz de las evaluaciones. A través del proceso de respuesta de la administración[3], los equipos de las Naciones Unidas en los países y las partes interesadas en la evaluación pueden revisar las recomendaciones de las evaluaciones de los MANUD y decidir qué pasos de seguimiento y acciones adoptar. Además, ofrece a los equipos de las Naciones Unidas en los países y las partes interesadas la oportunidad de rechazar recomendaciones con una justificación. Las respuestas de la administración deben especificar con claridad las medidas que se deben adoptar a continuación, asignar responsabilidades y fijar plazos y productos realistas, cuando corresponda.

[1] Documento complementario de los MANUD sobre el seguimiento y la evaluación, página 12, https://undg.org/wp-content/uploads/2017/06/UNDG-UNDAF-Companion-Pieces-6-Monitoring-And-Evaluation.pdf
[2] https://undg.org/document/monitoring-and-evaluation-undaf-companion-guidance/
[3] Este es un nuevo enfoque introducido en las revisiones relativas a la gestión de programas y proyectos de 2018.

Las evaluaciones de los MANUD y las respuestas de la administración emitidas por los equipos de las Naciones Unidas en los países se elaboran conforme a las normas y estándares de evaluación del UNEG. El UNEG también facilita directrices sobre la preparación de las respuestas de la administración de los MANUD[4].

Los equipos de las Naciones Unidas en los países deben subir las evaluaciones finales de los MANUD al Centro de Recursos de Evaluación (CRE) junto con las recomendaciones, **las respuestas de la administración y las acciones clave correspondientes a las recomendaciones aplicables al PNUD** y las áreas de efectos del PNUD convenidas por los equipos de las Naciones Unidas en los países en respuesta a las evaluaciones de los MANUD. Solo se llevará a cabo un seguimiento rutinario y se informará a través del CRE de la ejecución y el resultado de las respuestas de la administración y las acciones clave asignadas al PNUD en su totalidad o en parte. Deben elaborarse y facilitarse actualizaciones trimestrales de la información hasta que se completen todas las acciones planificadas.

**Ejemplos de evaluaciones de MANUD**

- Camboya (2017), *Evaluation of the UNDAF Cycles 2011-2015 and 2016-2018*
- Mozambique (2015), *Evaluation of UNDAF 2012-2016*
- Uruguay (2015), *Evaluación de medio término del UNDAF 2011-2015*
- Afganistán (2017), *United Nations Development Assistance Framework-Afghanistan 2015-19 Mid-Term Review Report*

## 2.3. Evaluaciones de los programas en los países

En la actualidad, la Oficina de Evaluación Independiente (OEI) está llevando a cabo evaluaciones independientes de los programas en los países (EIPP)[5] en todos aquellos países con programas cuyo ciclo de vida está a punto de finalizar[6]. Por tanto, las evaluaciones descentralizadas de los programas de los países ya no son obligatorias.

Las EIPP abarcan un ciclo programático en un país y son realizadas por la OEI **en el penúltimo año** (el año anterior a la finalización del ciclo)**.** Las EIPP están previstas en el plan y el presupuesto de la OEI, de manera que no es necesario incluirlas en los planes ni en los presupuestos de evaluación de las unidades de los programas. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de las EIPP sirven como insumos para el proceso de evaluación de los MANUD, así como para el proceso de desarrollo de los nuevos MANUD y los programas del PNUD en los países. La OEI pondrá todo su empeño en coordinar la ejecución de las EIPP con las unidades de los programas responsables de los programas en los países y de los procesos de desarrollo de los MANUD. Las EIPP complementan los nuevos documentos de los programas de los países que se presentan a la Junta Ejecutiva del PNUD para su aprobación.

[4] Directrices del UNEG sobre la preparación de las respuestas de la administración para las evaluaciones de los MANUD (2012), http://www.unevaluation.org/document/download/1589

[5] http://web.undp.org/evaluation/evaluations/assessment-of-development-results.shtml

[6] Antes de 2018, las EIPP y, previamente, las evaluaciones de los resultados de desarrollo (ERD) abarcaban alrededor del 25 % de los países cada año. Las ERD, además, comprendían dos ciclos programáticos en los países. Muchos países llevaban a cabo evaluaciones de los programas en los países que diferían de las ERD y las EIPP en que solían abarcar un ciclo programático determinado, con un enfoque más centrado en el desempeño a nivel de los proyectos. Además, las evaluaciones descentralizadas de los programas en los países son encargadas por las personas responsables de la gestión de los programas, en lugar de por la OEI.

A pesar de que las evaluaciones descentralizadas de los programas en los países ya no son obligatorias, es muy recomendable que las oficinas del PNUD en los países estudien la posibilidad de encargar evaluaciones de medio término de dichos programas. Una evaluación de medio término da la oportunidad de revisar la consecución de los resultados previstos en los programas de los países en todas las áreas de efectos (o en la mayor parte de ellas). Este tipo de evaluación valoraría el nivel de eficacia a la hora de alcanzar los resultados previstos, así como en el posicionamiento del PNUD. Una evaluación de medio término de los programas en los países proporcionaría una herramienta de rendición de cuentas y un medio para revisar los progresos logrados y adaptar la dirección de los programas (corregir el rumbo), de ser necesario. Además, este proceso constituye una oportunidad para continuar el diálogo con el Gobierno y los asociados sobre los progresos del PNUD y el rumbo de un programa concreto.

Del mismo modo, las direcciones regionales y las unidades de políticas y actividades pueden tomar la decisión de realizar evaluaciones de medio término de sus programas regionales y mundiales respectivos. Estas evaluaciones de medio término de los programas permiten ajustar los programas en mitad de su proceso de ejecución.

**Ejemplos de evaluaciones de programas de los países**

- Ghana, *Country Programme Evaluation of UNDP Supported Programme, 2012-2017*
- Níger, *Évaluation à mi-parcours du CPAP 2014-2018*
- Togo, *Évaluation du CPAP 2014-2018*
- Cabo Verde, *Final Evaluation of the Common Country Programme Document from UNDP, UNFPA and UNICEF*

## 2.4. Evaluaciones de efectos

Las evaluaciones de efectos recogen las contribuciones del PNUD para el logro de los efectos que se definen en el documento del programa para el país y que están directamente vinculados con los efectos del MANUD. Las evaluaciones de efectos se llevan a cabo con los siguientes propósitos:

- Proporcionar evidencias que apoyen la rendición de cuentas de los programas y que el PNUD pueda utilizar para cumplir los requisitos de rendición de cuentas ante sus inversores;
- Proporcionar evidencias de las contribuciones del PNUD a los efectos;
- Prestar orientación para la mejora del desempeño en el marco de los actuales programas mundiales, regionales y nacionales mediante la detección de las fortalezas, las debilidades y las deficiencias existentes, sobre todo con respecto a estos aspectos:
    - la adecuación de la estrategia de asociación del PNUD,
    - los obstáculos para la consecución de un efecto determinado,
    - los ajustes de medio término en la teoría del cambio,
    - las lecciones aprendidas para el siguiente ciclo de programación;
- Proporcionar evidencias y fundamentos para evaluaciones de más alto nivel, como las EIPP, las evaluaciones de los MANUD y las evaluaciones de los programas regionales y mundiales, así como para los procesos de planificación posteriores basados en las evaluaciones.

Es muy recomendable que las oficinas en los países evalúen **al menos un efecto durante el ciclo del programa del país**, aunque ya no sea obligatorio. Las evaluaciones de efectos pueden analizar las contribuciones de todas las actividades o proyectos emprendidos en el marco de un efecto específico, así como las contribuciones a un efecto concreto y su consecución (ahora, todos los proyectos y programas están vinculados a efectos específicos). Otra posibilidad es que las evaluaciones de efectos se centren en una determinada área de efectos (p. ej., el estado de derecho o el acceso a la justicia), en vez de hacerlo en un efecto completo, y que se centren en las contribuciones y los logros de proyectos relacionados con esa área de efectos más pequeña (véanse también las evaluaciones de carteras de proyectos).

Las evaluaciones de efectos de medio término pueden poner de relieve los progresos que se están logrando para alcanzar un efecto, así como ofrecer la posibilidad de detectar problemas en el cumplimiento de los efectos y descubrir oportunidades para corregir el rumbo. Lo ideal sería que las evaluaciones finales de efectos se llevasen a cabo en el **penúltimo año de la ejecución del programa en el país**, antes de las EIPP y las evaluaciones de los MANUD, y que se programasen de manera que sus hallazgos y recomendaciones pudiesen contribuir al desarrollo de los nuevos MANUD y programas del PNUD en los países.

Las evaluaciones de efectos, al igual que todas las demás evaluaciones que se realicen, deben ejecutarse de manera independiente.

**Ejemplos de evaluaciones de efectos**

- Angola (2017), *UNDP-Outcome Evaluation in the Practice of Environment and Disaster Risk Reduction*
- Etiopía (2016), *Outcome Evaluation of Agriculture and Private Sector Development Outcomes*
- Myanmar, *Independent Outcome Evaluation of UNDP Myanmar's Outcome 1 (Local Governance Programme - 2013-2016)*
- Iraq (2016), *UNDP - Iraq Outcome Evaluation of CPAP Outcome 1, "Government of Iraq and civil society have strengthened participatory mechanisms in place for electoral processes, national dialogue and reconciliation"*

## 2.5. Evaluaciones de proyectos

**Las evaluaciones de proyectos analizan el desempeño de un proyecto en cuanto a la consecución de los resultados previstos y las contribuciones a los efectos y las teorías del cambio conexas**. En las evaluaciones de los proyectos, se genera información útil sobre los acuerdos de ejecución de los proyectos y la consecución de los productos, además de establecerse vínculos entre los productos de un proyecto y sus contribuciones a los efectos del programa.

El objetivo principal de la evaluación de un proyecto es lograr mejoras; continuar con una iniciativa o ampliarla; evaluar la sostenibilidad del proyecto y la posibilidad de reproducirlo en otros contextos; demostrar que se rinden cuentas con respecto a los resultados; o estudiar posibles alternativas. Los presupuestos para las evaluaciones de proyectos deben convenirse con los asociados y las partes interesadas, e incluirse en los documentos y planes de los proyectos. Las evaluaciones de los proyectos son muy importantes a la hora de rendir cuentas ante los donantes y los Gobiernos que participan en la financiación de los proyectos. Por sus propios motivos de rendición de cuentas, los organismos

donantes y los demás asociados que participen en los gastos podrían solicitar al PNUD la inclusión de requisitos de evaluación en los acuerdos de asociación entre el PNUD y los donantes.

Las evaluaciones de proyectos son obligatorias cuando así lo exigen los protocolos de asociación, como ocurre en el caso de las evaluaciones terminales y de medio término del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima.

Para garantizar la rendición de cuentas y el aprendizaje, y para asegurarse de que se estén alcanzando los resultados pertinentes, deben evaluarse aquellos proyectos que conllevan una inversión financiera significativa o que se extienden a lo largo de un determinado período de tiempo. Así, las evaluaciones de los proyectos también resultan obligatorias cuando se espera que los proyectos vayan a alcanzar o superar los umbrales indicados en la siguiente tabla:

| UMBRALES PARA LAS EVALUACIONES OBLIGATORIAS | EVALUACIONES |
|---|---|
| Proyectos con un presupuesto previsto o un gasto efectivo de más de 5 millones de dólares | Evaluación final y de medio término |
| Proyectos con un presupuesto previsto o un gasto efectivo de entre 3 millones y 5 millones de dólares | Evaluación final o de medio término |
| Proyectos con una duración de más de cinco años | Al menos una evaluación (final o de medio término) |

Además, los proyectos que emprenden una segunda fase o una etapa posterior deben someterse a una evaluación[7] antes de iniciar la nueva fase. De la misma manera, las iniciativas de desarrollo que se están estudiando para su posible ampliación deben evaluarse antes de la expansión.

En todos estos casos, los planes y presupuestos para la evaluación deben incluirse en los documentos y los planes de los proyectos.

**Ejemplos de evaluaciones de proyectos**

- Guinea-Bissau (2017), *Rule of Law and Justice*
- *Afganistán (2017), Final Evaluation of Gender Equality Project II (GEP II)*
- Burkina Faso (2017), *Évaluation finale du Projet d'appui aux élections, 2015-2016*
- Jordania (2017), *Final Evaluation, Support to the Electoral Cycle in Jordan*

[7] Un proyecto entra en una segunda fase cuando propone ampliar los resultados, a través de una revisión significativa del proyecto o de un nuevo proyecto.

## 2.6. Evaluaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial, el Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima

### Fondo para el Medio Ambiente Mundial

Las evaluaciones terminales son obligatorias para todos los proyectos ordinarios y de tamaño mediano financiados por el FMAM[8]. Además, todos los proyectos ordinarios financiados por el FMAM deben someterse a evaluaciones o revisiones de medio término. El FMAM cuenta con unas directrices independientes sobre las evaluaciones terminales y las evaluaciones o revisiones de medio término en las que se describen los procedimientos y enfoques que deben adoptarse, dentro de las cuales se incluyen orientaciones relativas a los procesos de evaluación, las funciones y las responsabilidades; modelos de términos de referencia; esquemas de informes de evaluación; y ejemplos de matrices de criterios de evaluación.

Las evaluaciones terminales o de medio término del FMAM deben ejecutarse y aplicar un proceso de garantía de calidad de manera independiente, ya que la Oficina de Evaluación Independiente del FMAM compara la calidad de las evaluaciones terminales entre organismos del FMAM. Para los proyectos conjuntos interinstitucionales se necesita una sola evaluación, dirigida por el organismo principal, que debe respetar las directrices del FMAM. Tanto las evaluaciones terminales como las de medio término deben incluirse en los planes de evaluación del PNUD (los planes de evaluación de las oficinas en los países o las direcciones regionales) y subirse al CRE.

**Directrices y evaluaciones terminales del FMAM**

- Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM, 2012

**Directrices y evaluaciones de medio término del FMAM**

- Guía para la realización del examen de medio término en proyectos apoyados por el PNUD y financiados por el GEF

**Ejemplos de evaluaciones terminales del FMAM**

- Comoras (2017), *Évaluation finale du projet ACCE (Adaptation de la gestion des ressources en eau aux changements climatiques)*
- Madagascar (2017), Évaluation finale du projet "Managed Resources Protected Areas (MRPA)"
- Guatemala (2017), *Terminal Evaluation Report, Promoting Ecotourism to Strengthen the Financial Sustainability of the Guatemalan Protected Areas System (SIGAP)*
- China (2017), *Final Evaluation for Qinghai Protected Areas Project*

[8] Los proyectos ordinarios financiados por el FMAM tienen un presupuesto de subvenciones de más de 2 millones de dólares. Los proyectos de tamaño mediano financiados por el FMAM tienen un presupuesto de subvenciones de hasta 2 millones de dólares.

*Fondo de Adaptación*

Todos los proyectos mayores[9] del Fondo de Adaptación están sujetos a una evaluación final por parte de un evaluador externo seleccionado por la entidad encargada de la ejecución. Todos los pequeños proyectos[10], así como los proyectos de subvenciones para la preparación, están sujetos a una evaluación final, si la Junta del Fondo de Adaptación lo considera adecuado, para la cual se debe seguir el proceso de evaluación que decida la Junta y utilizar modelos aprobados por esta. Los informes de las evaluaciones finales deberán presentarse a la Junta del Fondo de Adaptación tal y como se establezca en el acuerdo del proyecto pertinente[11]. Los proyectos y programas de más de cuatro años de ejecución llevarán a cabo una evaluación independiente de medio término tras finalizar el segundo año de ejecución[12]. Las evaluaciones finales y de medio término del Fondo de Adaptación se deben incluir en los planes de evaluación del PNUD (los planes de evaluación de las oficinas en los países o las direcciones regionales) y subir al CRE.

*Fondo Verde para el Clima*

En la actualidad, se está elaborando la política de evaluación del Fondo Verde para el Clima[13]. Todas las evaluaciones del Fondo Verde para el Clima se deben incluir en los planes de evaluación del PNUD (los planes de evaluación de las oficinas en los países o las direcciones regionales) y subir al CRE.

## 2.7. Proyectos multinacionales o de cooperación Sur-Sur

Los proyectos multinacionales pueden requerir una evaluación. Aunque a efectos de gestión de los proyectos solo se examina un proyecto, las oficinas que participan en él son responsables de contribuir a los resultados conjuntos en pie de igualdad. En este contexto, la manera de llevar a cabo estas evaluaciones es similar a la de las evaluaciones conjuntas (véase más adelante), en la que las oficinas del PNUD conciertan la estructura de gestión, colaboran en la preparación de los términos de referencia, seleccionan a los evaluadores, elaboran informes sobre las estrategias de difusión y las respuestas de la administración y llevan a cabo un seguimiento de las recomendaciones, además de aplicarlas. Las oficinas del PNUD en los países, que han sido designadas “oficinas de coordinación”, son las responsables de gestionar y encargar las evaluaciones.

## 2.8. Evaluaciones de carteras de proyectos

Las unidades de los programas realizan cada vez más evaluaciones del trabajo de un grupo o de una cartera de proyectos que poseen objetivos similares en relación con un producto o efecto de los programas de los países. Son parecidas a las evaluaciones selectivas de efectos, si bien los propios proyectos podrían trascender dichos efectos. Por ejemplo, una oficina en un país podría evaluar las intervenciones que contribuyen a fortalecer las instituciones de gobernabilidad (auditoría estatal, ombudsman, etc.). De este modo, podría haber varios proyectos que participasen en distintos gastos de gestión, como los de la evaluación, en lugar de que cada uno de ellos asumiese el costo total de manera individual. Para ello, se requiere una planificación previa, el logro de acuerdos con respecto a los presupuestos de los distintos proyectos, de ser necesario, y la inclusión de este enfoque en el plan de evaluación de la unidad de ejecución.

[9] Los denominados proyectos mayores del Fondo de Adaptación tienen un presupuesto de subvenciones de más de 1 millón de dólares.
[10] Los pequeños proyectos del Fondo de Adaptación tienen un presupuesto de subvenciones de hasta 1 millón de dólares.
[11] https://www.adaptation-fund.org/wp-content/uploads/2017/08/OPG-amended-in-October-2017-1.pdf
[12] https://www.adaptation-fund.org/document/evaluation-framework-4/
[13] https://ieu.greenclimate.fund/

## 2.9. Evaluaciones temáticas

En ocasiones, las evaluaciones temáticas se llevan a cabo para valorar el desempeño del PNUD en esferas que son fundamentales para garantizar una contribución continuada a los resultados en materia de desarrollo y que podrían coincidir con las áreas de efectos y los ámbitos de trabajo del PNUD. Todas las unidades de los programas realizan evaluaciones temáticas, que pueden encontrarse a todos los niveles. Las evaluaciones temáticas se centran en uno o varios temas transversales que revisten importancia más allá de un proyecto, una iniciativa o incluso un efecto concretos. Algunos ejemplos de evaluaciones temáticas son la evaluación de las iniciativas del PNUD en un área de resultados específica, como la gobernabilidad democrática; la evaluación de un tema transversal, como el desarrollo de capacidades o la incorporación del enfoque de género; o la evaluación de soluciones emblemáticas en relación con la programación del PNUD en un país concreto.

En el plano de las oficinas en los países, una oficina podría decidir centrarse en su labor en una esfera determinada (por ejemplo, el género), en todas o algunas de sus áreas de efectos.

**Ejemplos de evaluaciones temáticas**

- Dirección de Políticas y Apoyo a Programas (2017), *External Assessment of the UNDP Gender Seal*
- VNU, *Evaluation of UNV Gender Equality and Women's Empowerment for Organisational and Programmatic Effectiveness*
- Mauritania (2016), *Analyse des interventions du PNUD en matière de développement communautaire*
- OEI (2016), *Evaluation of UNDP Contribution to Anti-Corruption and Addressing Drivers of Corruption*
- OEI (2015), *Evaluation of the UNDP Contribution to Gender Equality and Women's Empowerment*

La OEI lleva a cabo evaluaciones temáticas en el marco de su mandato para analizar de cerca los logros y desafíos de la organización.

## 2.10. Evaluaciones de impacto

Una evaluación de impacto es una evaluación de las repercusiones (positivas o negativas, previstas o no) que tiene una actividad de desarrollo concreta, como un programa o proyecto, en hogares e instituciones individuales, así como en el medio ambiente. Este tipo de evaluaciones se centra en el impacto final (a largo plazo) y en las repercusiones (a mediano plazo) al nivel de los efectos. Dado que las evaluaciones de impacto determinan si la asistencia para el desarrollo está dando resultado o no, también son útiles para la función de rendición de cuentas.

Las evaluaciones de impacto no se limitan a analizar si se han alcanzado determinados objetivos y a valorar las repercusiones en los beneficiarios previstos. En cambio, engloban el abanico completo de impactos a todos los niveles de la cadena de resultados, teniendo también en cuenta el efecto dominó que afecta a las familias, los hogares y las comunidades, a los sistemas institucionales, técnicos o sociales, y al medio ambiente. En términos de un modelo lógico y simple, puede haber múltiples efectos intermedios (a corto y mediano plazo) que con el tiempo acaben generando un impacto, los cuales, llegado un punto, podrían incluirse en parte o en su totalidad en una evaluación de impacto.

El PNUD lleva a cabo muy pocas evaluaciones de impacto, pues muchos de nuestros proyectos realizan contribuciones a un efecto u objetivo de desarrollo más amplio o desempeñan un papel al que es difícil atribuir un impacto[14]. Cuando durante la fase de diseño de los proyectos se prevé una evaluación de impacto, las unidades de los programas deben analizar el tipo de impacto que se espera y qué indicadores determinarán el impacto del proyecto con respecto a la consecución de sus objetivos. Una medición de referencia permitirá obtener los niveles iniciales previos al proyecto, gracias a lo cual se podrán incorporar metas realistas a los objetivos de un proyecto, que se supervisarán con regularidad y, finalmente, se comprobarán y validarán (o no) mediante una evaluación de impacto. El UNEG ha elaborado unas orientaciones para las evaluaciones de impacto[15].

## 2.11. Evaluaciones conjuntas

Las evaluaciones conjuntas son una manera de llevar a cabo evaluaciones con la participación de distintos asociados. Cualquier evaluación puede llevarse a cabo como una evaluación conjunta. El PNUD recibe cada vez más solicitudes de evaluaciones conjuntas, en las cuales se pueden observar distintos grados de colaboración, en función de la medida en que los diferentes asociados cooperan en el proceso de evaluación, unen sus recursos de evaluación y combinan sus informes de evaluación. Las evaluaciones conjuntas suelen conllevar un proceso de elaboración más largo y necesitar una mayor coordinación. Además, presentan otras ventajas y desventajas, que deben examinarse de manera interna y con las partes interesadas.

En el plano nacional, un claro ejemplo de una evaluación conjunta es la evaluación del MANUD, en la que participan varias organizaciones de las Naciones Unidas y el Gobierno. Además, las oficinas del PNUD en los países pueden llevar a cabo, en colaboración con el Gobierno asociado o con un donante, una evaluación conjunta de efectos que valore aquellos aspectos de cuyo ejercicio de evaluación sean responsables por igual y con carácter recíproco ambas partes. El UNEG ha elaborado unas orientaciones generales sobre las evaluaciones conjuntas[16].

Antes de emprender una evaluación conjunta, se deben estudiar con detenimiento las ventajas y los desafíos que presentan estas evaluaciones. Algunas de sus ventajas son el aumento de la armonización y la coordinación de los donantes, la posibilidad de que se reduzcan los costos de las transacciones, el incremento de la legitimidad y la objetividad de las evaluaciones, la ampliación de su alcance, un mayor aprendizaje y la mejora de la apropiación. Sin embargo, entre los desafíos que presentan se encuentran los problemas de coordinación, así como el bajo nivel de aceptación del que gozan[17]. Las unidades de los programas deben analizar con un enfoque realista los desafíos y las ventajas que conllevan las evaluaciones conjuntas.

Las evaluaciones conjuntas siguen el mismo planteamiento que otras evaluaciones, con el condicionante adicional de que todos los pasos deben ser aceptados por varias partes. En la siguiente figura se ofrece una breve descripción de estos pasos, sobre los cuales se aporta información más detallada en el anexo. Todos los pasos deben ser convenidos entre todas las partes para garantizar que la ejecución de la evaluación conjunta se lleve a cabo de manera fluida.

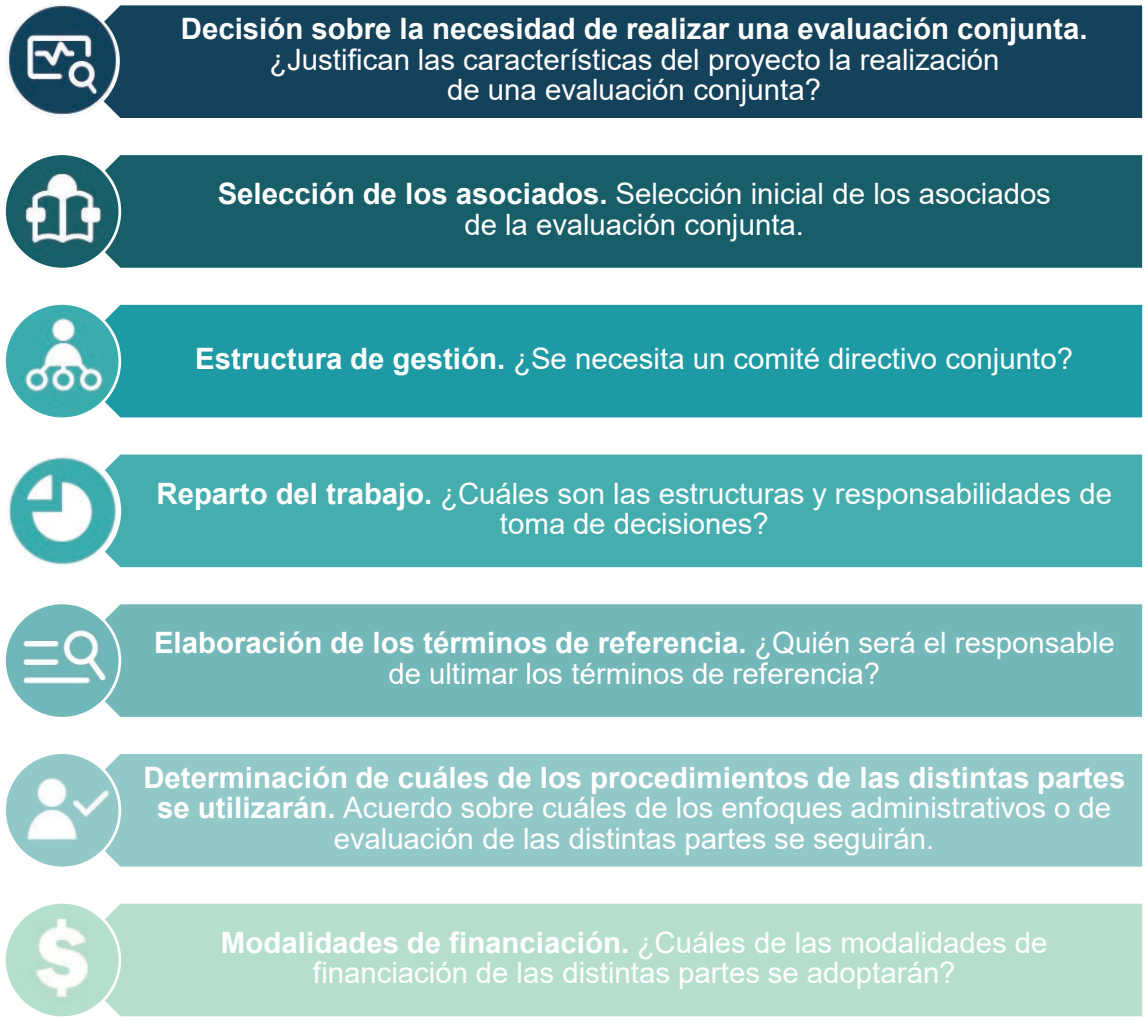
[14] Entre 2016 y 2017, el PNUD ejecutó 600 evaluaciones descentralizadas, entre las cuales solo hay una evaluación de impacto.

[15] http://www.uneval.org/document/detail/1433

[16] http://www.unevaluation.org/document/detail/1620

[17] Extraído de: OCDE, *Manual de gestión de evaluaciones conjuntas*, París (Francia), 2006; y Feinstein, O. y G. Ingram, *Lessons Learned from World Bank experiences in Joint Evaluation,* OCDE, París (Francia), 2003. http://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/38703936.pdf

**Figura 2: Pasos de la ejecución de una evaluación conjunta**




## 2.12. Evaluaciones encargadas por donantes u organizaciones multilaterales

En el marco de los proyectos y programas financiados por donantes, es posible que se exija la realización de evaluaciones (finales o de medio término), las cuales deben planificarse con antelación e incluirse en los documentos de los proyectos. En caso de que sea obligatorio llevar a cabo una evaluación, esta obligatoriedad debe quedar reflejada en el acuerdo entre el PNUD y el donante en cuestión, y la programación y la fuente de financiación de dicha evaluación deben acordarse en el momento de finalización y firma del proyecto. Estas evaluaciones pueden ser encargadas directamente por los organismos de donantes y el PNUD, aunque en algunas ocasiones solo las encargan los propios organismos de donantes.

Estas evaluaciones se deben incluir en los planes de evaluación de las unidades de los programas y subir al CRE. Se debe comunicar a los donantes que todas las evaluaciones del PNUD se consideran documentos públicos y se suben al CRE. En caso de que una determinada evaluación no esté planificada y no se haya incluido en el plan de evaluación pertinente, se debe revisar dicho plan para incluir la nueva evaluación y subirla al CRE.

Las evaluaciones encargadas por donantes deben planificarse y llevarse a cabo de forma colaborativa entre el PNUD y los donantes. El alcance y la metodología de las evaluaciones deben planificarse con antelación, y el donante y el PNUD deben ponerse de acuerdo por adelantado con respecto a las cuestiones relativas a los procedimientos. El PNUD debe asegurarse de que los asociados donantes compartan el borrador del informe para poder realizar las observaciones pertinentes antes de su conclusión y publicación final.

Las recomendaciones, respuestas de la administración y acciones clave que sean específicamente aplicables al PNUD y la unidad del programa deben subirse al CRE en un plazo de seis semanas a partir de la conclusión del informe de evaluación. El resto de recomendaciones, como aquellas que no están relacionadas con el PNUD, pueden omitirse en el CRE, aunque permanezcan en el informe de evaluación. Las unidades de los programas deben supervisar la ejecución de las acciones clave planificadas, así como informar acerca de los avances que se produzcan al respecto, hasta que todas ellas se hayan aplicado.

## Anexo 1: Lista de verificación para el análisis de las evaluaciones conjuntas

### Decisión sobre la necesidad de realizar una evaluación conjunta.

Es importante valorar si las características del programa o proyecto justifican la realización de una evaluación conjunta:

- ¿El programa está centrado en un efecto que abarca distintos sectores y organismos?
- ¿El programa está cofinanciado por múltiples asociados?
- ¿Se reducirían los costos de las transacciones de la evaluación con una evaluación conjunta?
- ¿Es posible evaluar el proyecto (evaluabilidad)?

### Selección de los asociados.

Selección de los asociados para la evaluación en una fase inicial a fin de garantizar su participación y apropiación.

### Estructura de gestión

Una posible recomendación para la estructura de gestión de una evaluación conjunta sería la creación de un grupo directivo encargado de supervisar el proceso de evaluación y de un grupo de gestión más pequeño con el objetivo de garantizar una ejecución fluida.

- El grupo directivo está formado por un representante de cada organización asociada y entidad gubernamental.
- El grupo directivo se encarga de aprobar los términos de referencia y el equipo de evaluación garantiza la supervisión de la evaluación, introduce equilibrio en las valoraciones finales de la evaluación y asume responsabilidad respecto del uso de resultados.

### Reparto del trabajo

El personal directivo superior de la unidad del programa del PNUD debe ponerse de acuerdo con los asociados de la evaluación en lo relativo a las modalidades de toma de decisiones y el reparto de trabajo al comienzo de proceso de evaluación.

- Entre otras cosas, debe decidirse cuál de los integrantes del grupo de gestión asumirá la función de liderazgo en cada uno de los pasos posteriores de la evaluación.
- Debe establecerse un proceso de solución de conflictos para abordar los problemas que puedan surgir.

### Elaboración de los términos de referencia

Resulta práctico que una parte asuma el liderazgo en la elaboración de los términos de referencia de la evaluación, que definen el alcance del trabajo. Las organizaciones asociadas deben examinar y aceptar el borrador de los términos de referencia, en los que deben reflejarse y aceptarse los intereses de todas las partes.

## Determinación de cuáles de los procedimientos de las distintas partes se utilizarán

Cada organización aborda las evaluaciones con un enfoque distinto, de modo que es importante prever una cierta flexibilidad para adaptarse y algo de tiempo adicional para las demoras que puedan ocasionarse a raíz de dichas diferencias. Los organismos encargados de ejecutar las evaluaciones podrían:

- decidir que la evaluación se gestione de conformidad con los sistemas y procedimientos de **un organismo**;
- dividir la evaluación en distintos componentes y decidir cuál de los sistemas de los distintos organismos se utilizará para gestionar cada uno de dichos componentes.

En función del planteamiento elegido, se emplearán unos determinados modelos, normas y enfoques de presupuestación, y unos procedimientos concretos de terminación de los informes. Debe llegarse a un acuerdo acerca de los enfoques que se adoptarán antes de que empiece la evaluación.

## Modalidades de financiación

Si el PNUD asume el papel de liderazgo, el enfoque de financiación que se debería favorecer consiste en reunir el apoyo financiero de los asociados en un fondo (similar a un fondo fiduciario) que esté administrado por un organismo y que cubra todos los gastos relacionados con el ejercicio. Otra posibilidad sería que los distintos asociados financiasen determinados componentes de la evaluación mientras que el PNUD asumiría los gastos de otros. Este enfoque aumenta los costos de las transacciones y la coordinación.

## Selección de evaluadores

Uno de los asociados de la evaluación conjunta podría asumir la responsabilidad de formar el equipo de evaluación, en consulta con los demás asociados. Otra opción es que cada uno de los asociados aporte a sus propios expertos. Sin embargo, los asociados deberían seleccionar y contratar de común acuerdo a un líder del equipo de evaluación para favorecer la fluidez de los procesos de ejecución, organización y elaboración del informe final de la evaluación. En el apartado 5, se facilitan orientaciones para la contratación de evaluadores.

## Estrategias de difusión de los informes

En una evaluación conjunta, los asociados deben reconocer que tienen la oportunidad de corregir errores fácticos en el informe. En caso de que sea imposible resolver determinadas diferencias con respecto a los hallazgos y las conclusiones, en el informe deben incluirse las opiniones discrepantes. Las conclusiones y recomendaciones deben ser responsabilidad de los evaluadores. Sin embargo, en algunas ocasiones, ciertas medidas, como permitir que haya distintos productos de evaluación, podrían resultar beneficiosas para aquellos asociados que deben cumplir determinados requisitos de rendición de cuentas o presentación de informes.

## Respuesta de la administración, seguimiento y aplicación de las recomendaciones

Todos los directores deben llevar a cabo un seguimiento de los hallazgos y las recomendaciones de los distintos informes de evaluación realizados en el PNUD. Los asociados deben decidir de mutuo acuerdo las medidas individuales y colectivas que adoptarán, y concertar un mecanismo de seguimiento que supervise el estado de los cambios que se están aplicando. En consonancia con lo establecido en la política de evaluación, el PNUD debe seleccionar recomendaciones que sean pertinentes para el PNUD y preparar una respuesta de la administración centrada en dichas recomendaciones.

INDEPENDENT Evaluation Office
United Nations Development Programme

# APARTADO 3

# DESARROLLO DEL PLAN DE EVALUACIÓN

**DIRECTRICES DE EVALUACIÓN DEL PNUD**

# ÍNDICE

**3. DESARROLLO DEL PLAN DE EVALUACIÓN ..... 1**

3.1. Introducción al desarrollo del plan de evaluación ..... 1

3.2. Desarrollo del plan de evaluación de las unidades de los programas ..... 2

3.3. Contenido del plan de evaluación ..... 2

3.4. Determinación de los costos y las fuentes de financiación para el plan de evaluación ..... 4

3.5. Modelo de plan de evaluación ..... 8

3.6. Revisión del plan de evaluación y garantía de calidad ..... 9

3.7. Finalización y aprobación del plan de evaluación ..... 11

3.8. Cambios en el plan de evaluación ..... 11

3.9. Cumplimiento del plan de evaluación ..... 12

**Tabla 1. Consideraciones y cálculos presupuestarios para las evaluaciones** ..... 6

**Tabla 2. Modelo de plan de evaluación** ..... 8

**Tabla 3. Lista de verificación del plan de evaluación** ..... 9

**Tabla 4. Ejemplo de lista de verificación con los números y el calendario de un plan de evaluación** ..... 10

**Tabla 5. Ejemplos de planes de evaluación equilibrados** ..... 13

# 3. DESARROLLO DEL PLAN DE EVALUACIÓN

**El apartado 3 ofrece orientaciones sobre cómo desarrollar un plan de evaluación que prevea la cobertura adecuada para las evaluaciones de los programas (p. ej., los programas de los países, en el caso de las oficinas en los países). En este apartado se muestran los aspectos que deben incluirse en una evaluación, se explica cómo se calculan los costos del plan, se describe el proceso de revisión y aprobación del plan de evaluación, y se indica cómo puede actualizarse el plan de evaluación.**

**Figura 1. Pasos del desarrollo del plan de evaluación**

## 3.1. Introducción al desarrollo del plan de evaluación

En este apartado se ofrecen indicaciones detalladas sobre el desarrollo del plan de evaluación obligatorio de las unidades de los programas, entre ellos, quién debe participar en la elaboración del plan, qué debe contener el plan, qué aspectos presupuestarios se deben tener en cuenta a la hora de desarrollar el plan y cómo debe gestionarse el plan a lo largo del ciclo programático.

Cuando las unidades de los programas planifican sus actividades para un período estratégico (por ejemplo, las correspondientes al período de los programas de los países, en el caso de las oficinas en los países), también es importante que prevean cómo comprobarán sus avances hacia la consecución de los objetivos y los efectos de desarrollo convenidos a todos los niveles (proyecto, programa, efecto, etc.). Es necesario planificar las evaluaciones para poder corregir el rumbo si es necesario, comprobar los avances logrados (en el caso de las revisiones y evaluaciones de medio término) o registrar los resultados obtenidos (en el caso de las evaluaciones finales y terminales).

Un plan de evaluación es un documento estratégico que se utiliza de manera constante para comprobar los avances hacia el cumplimiento de los compromisos de evaluación convenidos, para extraer hallazgos de las evaluaciones a fin de facilitar el cambio y contribuir a la recopilación de conocimientos, y para fundamentar la labor del PNUD. El plan de evaluación se adjunta como anexo al borrador del documento del programa para el país cuando este se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación[1]. Las unidades de los programas deben garantizar que el plan de evaluación sea una herramienta eficaz de aprendizaje y rendición de cuentas, en lugar de un mero documento de cumplimiento en el que figuran evaluaciones obligatorias.

## 3.2. Desarrollo del plan de evaluación de las unidades de los programas

Las unidades de los programas deben **presentar un plan de evaluación con una previsión del cronograma y de todos los costos a la Junta Ejecutiva** junto con cada documento de los programas para los países, regionales y mundiales que esta tenga que examinar para su aprobación. El plan debe ser estratégico, práctico y rentable, y debe incluir evaluaciones de distintos tipos (de proyectos, programas, efectos, etc.) que generen la información más importante y útil para la elaboración de futuras programaciones por parte del PNUD y sus asociados. El plan debe garantizar la rendición de cuentas y reforzar el aprendizaje durante su ejecución.

Todos los planes de evaluación, cuando se presentan al Comité de Examen y Evaluación de Programas para su revisión, **deben ir acompañados de un breve texto (300 palabras como máximo) que ofrezca una justificación para** la realización de las evaluaciones del plan. Tenga en cuenta que este texto solo se utiliza en las revisiones internas y no debe incluirse en el plan de evaluación presentado a la Junta Ejecutiva. Dicha justificación puede servir para lo siguiente:

- Explicar las evaluaciones que se incluyen en el plan y cómo contribuyen a la rendición de cuentas, el aprendizaje y el logro de resultados estratégicos;
- Explicar la manera en que las evaluaciones incluidas en el plan abarcan de forma adecuada y equilibrada las esferas de actividad de las unidades de los programas (por ejemplo, los efectos de los programas de los países o regionales).

Al igual que ocurre en el proceso de desarrollo de los programas para los países, se debe incluir a los asociados y las partes interesadas en el desarrollo del plan de evaluación. Por ello, el plan de evaluación debe desarrollarse siguiendo el mismo proceso que los programas para los países, con la participación del Gobierno y los asociados pertinentes.

El personal directivo superior de las unidades de los programas lidera el desarrollo del plan de evaluación y es responsable de su implementación. Normalmente, los puntos focales de seguimiento y evaluación (SyE) de las unidades de los programas se coordinan con los equipos de los programas y otras partes interesadas a la hora de desarrollar el plan de evaluación.

Los puntos focales de evaluación regionales deben participar en la revisión de los borradores de los planes de evaluación de las oficinas en los países.

## 3.3. Contenido del plan de evaluación

A la hora de decidir qué evaluar, las unidades de los programas deben determinar en primer lugar el

[1] https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/CPD%20Template%20and%20Guidance%20-%20Updated%202017.docx&action=default

objetivo de las evaluaciones propuestas, además de examinar otros factores (p. ej., las prioridades de las oficinas en los países, las nuevas esferas de actividad y las posibles oportunidades de ampliación, etc.) que podrían afectar a la pertinencia y el uso de las evaluaciones. El plan de evaluación debe reflejar los objetivos y efectos del programa del país, además de adoptar un enfoque equilibrado en cuyo marco se evalúen todas las esferas programáticas, a fin de garantizar la rendición de cuentas con respecto al programa del país y asegurar que las lecciones aprendidas queden plasmadas para fundamentar la programación actual y futura.

El contenido del plan debe adecuarse a los siguientes criterios:

1. **Las evaluaciones incluidas en el plan deben tener carácter estratégico:**
   (a) Evaluaciones que proporcionen información importante para la toma de decisiones y el aprendizaje;
   (b) Evaluaciones que aborden las prioridades de las unidades de los programas, las nuevas esferas de actividad, las posibles oportunidades de ampliación y los temas transversales[2].
2. **La cobertura de las evaluaciones debe ser tan inclusiva y equilibrada como sea posible:**
   (a) **Es importante que el plan incluya diversos tipos de evaluaciones (evaluaciones de efectos, proyectos, temáticas y otras)** para garantizar una amplia cobertura de evaluación del programa[3]. Las revisiones que se realicen deben garantizar el mantenimiento de un enfoque amplio de evaluación.
3. **Deben incluirse todas las evaluaciones obligatorias:**
   (a) Evaluaciones de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) (una por cada ciclo de los MANUD);
   (b) Evaluaciones terminales del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) para todos los proyectos ordinarios y de tamaño mediano financiados por el FMAM[4];
   (c) Revisiones de medio término del FMAM para los proyectos ordinarios;
   (d) Proyectos del Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima, según sea necesario;
   (e) Evaluaciones de los acuerdos de participación en los gastos o con los donantes.
4. **Las evaluaciones de proyectos deben cumplir los siguientes criterios [5]:**
   (a) En el caso de los proyectos con un presupuesto previsto o gasto efectivo de más de 5 millones de dólares, deben planificarse y llevarse a cabo una evaluación de medio término y una evaluación final[6];
   (b) En el caso de los proyectos con un presupuesto previsto o gasto efectivo de entre 3 millones y 5 millones de dólares, debe planificarse y llevarse a cabo una evaluación de medio término o una evaluación final[7];

[2] Por ejemplo, género, prevención de crisis y recuperación, empoderamiento juvenil, VIH/sida, derechos humanos, gobernabilidad.
[3] Por ejemplo, si la unidad de un programa se centra principalmente en una gran cartera de proyectos de gestión del riesgo de desastres, este aspecto debe quedar reflejado en su plan de evaluación.
[4] Proyectos de tamaño mediano del FMAM (hasta 2 millones de dólares en fondos de subvenciones), proyectos ordinarios del FMAM (más de 2 millones de dólares en fondos de subvenciones).
[5] Las oficinas en los países podrían solicitar al punto focal regional de evaluación que las exima de la realización de determinadas evaluaciones sobre la base de una justificación razonable. Al mismo tiempo, si un proyecto debe evaluarse en el marco de una evaluación temática, de un efecto o una cartera de proyectos, es posible que no sea necesario llevar a cabo una evaluación independiente de dicho proyecto.
[6] Si el proyecto tiene una duración de menos de cuatro años, solo es necesario realizar una evaluación.
[7] En ella se abarcan proyectos, pero no servicios de desarrollo. Si bien es recomendable que las unidades de los programas evalúen los grandes proyectos de servicios de desarrollo, la eficacia de la ejecución puede examinarse a través de auditorías.

(c) En el caso de los proyectos con una duración de más de cinco años[8], debe planificarse y llevarse a cabo una evaluación de medio término o una evaluación final;
(d) En el caso de los proyectos que inician una segunda fase, debe planificarse y llevarse a cabo una evaluación[9];
(e) Las iniciativas de desarrollo que se están estudiando para su posible ampliación deben evaluarse antes de la expansión.

5. **Las fechas, los costos, los recursos y el orden establecidos deben ser realistas:**
   (a) En el plan de evaluación también deben tenerse en cuenta las fechas establecidas para las evaluaciones a lo largo de todo el calendario de evaluación. A la hora de desarrollar un calendario de evaluación, es importante garantizar que los plazos establecidos permitan finalizar las actividades de planificación clave y otras evaluaciones realizadas por la unidad de ejecución, como las evaluaciones de efectos, las evaluaciones independientes de los programas de los países y las evaluaciones de los MANUD, así como contribuir a dichas actividades y evaluaciones;
   (b) Un segundo factor que se debe tener en cuenta es la importancia de evitar la "concentración" de evaluaciones, es decir, evitar que todas ellas finalicen al mismo tiempo, como al final del período del programa del país o al final de un año natural (momento en que se deben elaborar otros informes), ya que ello sobrecargará a los recursos humanos de las unidades de ejecución y afectará a la supervisión;
   (c) Las evaluaciones de un año determinado se deben finalizar y subir al Centro de Recursos de Evaluación (CRE) antes de diciembre, algo que debe reflejarse en el plan de evaluación;
   (d) Los costos de las evaluaciones deben ser realistas y se debe garantizar la disponibilidad de fondos para las evaluaciones. Para obtener información adicional al respecto, consulte el subapartado 3.4 (Determinación de los costos).
6. **Debe garantizarse el análisis integral de factores influyentes y limitantes.** A la hora de esbozar el plan y el calendario de evaluación, deben tenerse en cuenta los riesgos socioeconómicos, políticos y ambientales existentes. Algunos ejemplos de estos riesgos son las elecciones (nacionales y locales), las fiestas culturales y religiosas, las temporadas de lluvias (que pueden afectar en gran medida a los viajes) e incluso las épocas de siembra y cosecha, en las cuales los miembros de la comunidad están muy ocupados. Todos estos casos podrían afectar a la disponibilidad de las personas entrevistadas, así como al alcance de la recopilación de datos.

## 3.4. Determinación de los costos y las fuentes de financiación para el plan de evaluación

Es muy importante determinar los costos del plan de evaluación, que deben ser realistas en relación con las necesidades de la evaluación y su alcance, así como con la situación de los presupuestos de las oficinas en los países. El informe anual de la Oficina de Evaluación Independiente sobre las evaluaciones indica los costos medios anuales de las evaluaciones en todo el mundo (evaluaciones de MANUD, efectos, proyectos, etc.) y a nivel regional (en los anexos del informe), datos que las unidades de los programas deben utilizar como orientación, a pesar de las diferencias que existen entre las oficinas en los países.

[8] Los proyectos superiores a cinco años que todavía no se hayan sometido a una evaluación deben evaluarse en un plazo de seis meses.
[9] Un proyecto entra en una segunda fase cuando se propone la ampliación de sus resultados a través de una revisión significativa del proyecto o de un nuevo proyecto.

Las unidades de los programas deben calcular e indicar las necesidades financieras y las fuentes de financiación de cada evaluación en el plan de evaluación. A la hora de calcular el costo de una evaluación, es importante analizar su alcance, profundidad y duración, así como la composición del equipo de evaluación previsto. Cuanto mayor sea la complejidad y el alcance de una evaluación, más tiempo y exhaustividad necesitará el equipo de evaluación para recopilar los datos necesarios, lo cual a su vez aumentará el total de los honorarios de los evaluadores y, en consecuencia, el total de los costos de la evaluación. Otro aspecto que se debe tener en cuenta es el costo del desplazamiento del equipo de evaluación. Las unidades de los programas deben ser realistas en cuanto al alcance y la complejidad de la evaluación teniendo en cuenta los recursos disponibles. Por último, las unidades de los programas deben tener en cuenta los costos de comunicación y difusión, destinados a lograr una mayor divulgación del informe de evaluación.

La asignación de una financiación escasa para las evaluaciones limitará en gran medida su alcance, resultados, calidad y credibilidad. A la hora de determinar las fuentes de financiación para las evaluaciones, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Las condiciones de financiación y gestión de las evaluaciones de los MANUD deben ser aceptadas por los equipos de las Naciones Unidas en los países antes del inicio de la evaluación.
- En los presupuestos de los programas (p. ej., en los presupuestos de los programas de los países) deben reservarse recursos para las evaluaciones de efectos. Otra posibilidad es que los proyectos conexos contengan una partida presupuestaria en la que se prevean recursos suficientes para una evaluación de efectos.
- Las evaluaciones de proyectos deben contar con una partida presupuestaria para actividades de evaluación que sea exclusiva para las actividades de seguimiento.
- En las directrices del FMAM para las evaluaciones terminales y de medio término se sugieren esbozos de presupuestos.

Algunos aspectos que se deben tener en cuenta en los presupuestos de las distintas evaluaciones son los siguientes:

- Los honorarios profesionales de todos los evaluadores o expertos temáticos que llevan a cabo las evaluaciones (internacionales y nacionales). Suele haber costos adicionales al contratar a una empresa profesional.
- El costo de los vuelos al país de la evaluación y desde dicho país, si procede.
- Los costos adicionales y no profesionales, como las dietas para la estancia en el país, para la recopilación de datos y los pequeños gastos de salida y llegada.
- Los costos de traducción ligados a entrevistas, visitas sobre el terreno, validaciones y talleres de difusión.
- Los costos de los viajes dentro del país durante la evaluación (evaluador, traductor, personal de acompañamiento del PNUD y otros participantes).
- Cualquier costo relacionado con las reuniones de los grupos de discusión o de recopilación de datos (alquiler del lugar, aperitivos, costos de transporte de los participantes, etc.).
- Los gastos vinculados a las comunicaciones, incluidos los costos de edición, publicación y difusión.
- Los costos de los talleres de las partes interesadas, las validaciones o los grupos de referencia de las evaluaciones.
- Otros costos imprevistos ligados a gastos inesperados durante la evaluación.

**Tabla 1. Consideraciones y cálculos presupuestarios para las evaluaciones**

| A. COSTOS DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN | | NÚM. DÍAS | COSTO DIARIO | COSTO TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| **Honorarios profesionales** | Líder del equipo/Evaluador 1 | | | |
| | Evaluador 2 | | | |
| | **TOTAL** | | | |
| **Vuelos (internacionales)** | Evaluador 1 | | | |
| | Evaluador 2 | | | |
| | **TOTAL** | | | |
| **Dietas (tiempo sobre el terreno)** | Evaluador 1 | | | |
| | Evaluador 2 | | | |
| | **TOTAL** | | | |
| **TOTAL A** | | | | |

| B. COSTOS DE LA EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN Y LA RECOPILACIÓN DE DATOS | | NÚM. DÍAS | COSTO | TOTAL |
|---|---|---|---|---|
| **Vuelos internos** | | | | |
| **Alquiler de vehículo** | | | | |
| **Traducción** | | | | |
| **Grupo de discusión y costos relacionados con los talleres** | | | | |
| **Otros costos** | | | | |
| **TOTAL B** | | | | |

| C. Costos de distribución de la evaluación | | Núm. días | Costo | Total |
|---|---|---|---|---|
| **Edición del informe** | | | | |
| **Publicación del informe** | | | | |
| **Reunión de las partes interesadas** | | | | |
| **TOTAL C** | | | | |

| **TOTAL DE LOS COSTOS DE LA EVALUACIÓN** | **A+B+C** | |
|---|---|---|

Cuando se contrata a una persona o un grupo de personas para llevar a cabo una evaluación, la mayor parte de los costos mencionados serán gestionados por el PNUD. En aquellos casos en que el PNUD contrata a una empresa para realizar una evaluación, la propia empresa podría gestionar algunos de los costos por cuenta del PNUD (p. ej., vuelos, dietas, etc.).

Es importante elaborar una previsión de todos los costos y el presupuesto de una evaluación para que esta tenga el alcance y la duración adecuados, así como para garantizar la inclusión de los costos imprevistos adicionales.

En cualquiera de los casos, ya sea con la contratación de personas particulares o de una empresa, el presupuesto y las previsiones y responsabilidades de financiación deben aclararse y aceptarse antes del inicio de la evaluación.

Los presupuestos de evaluación son independientes de los presupuestos de seguimiento, de manera que deben figurar en distintas partidas presupuestarias. Es necesario distinguir entre los presupuestos de evaluación y los de seguimiento, de conformidad con la política de evaluación de 2016.[10]

**Las evaluaciones conjuntas y las evaluaciones de los MANUD** requieren un mayor análisis dentro de los equipos de las Naciones Unidas en los países o con los asociados de las evaluaciones para determinar cuáles de los procedimientos de las distintas partes deberían utilizarse, tanto para la evaluación como para la contratación, así como en relación con las modalidades de financiación y las contribuciones de las distintas partes, y con el modo de gestionar el proceso e informar a todas las partes acerca de él. En el apartado 2 se incluyen estas consideraciones y se analizan otros aspectos relacionados con las evaluaciones conjuntas y de los MANUD.

[10] http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml

## 3.5. Modelo de plan de evaluación[11]

El modelo de plan de evaluación cumplimentado debe adjuntarse al documento del programa para el país como anexo 2 (plan de evaluación con previsión completa de los costos)[12].

**Tabla 2. Modelo de plan de evaluación**

| Efecto del MANUD (o equivalente) | Efecto del Plan Estratégico del PNUD | Título de la evaluación | Asociados (evaluaciones conjuntas) | Evaluación encargada por (en caso de que se trate de un agente distinto del PNUD) | Tipo de evaluación | Fecha prevista de finalización de la evaluación | Costo estimado | Fuente de financiación provisional |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Copie literalmente el texto del documento del programa para el país (DPP)/MANUD/equivalente. | Cite el efecto pertinente del Plan Estratégico. | P. ej., Evaluación de efectos de medio término: cartera de proyectos energéticos y ambientales. | Enumere a todos los asociados (p. ej., organizaciones de las Naciones Unidas; asociados gubernamentales, como ministerios nacionales; donantes; etc.). | P. ej., Ministerio de Medio Ambiente; FMAM. | P. ej., evaluación de MANUD/equivalentes, de programas de los países, de efectos, temáticas, de programas/proyectos, del FMAM, etc.<br>**Nota:** Los ejercicios de evaluación pueden variar en tamaño y alcance, pero en todos los casos deben contribuir a producir información relevante sobre el desempeño al nivel de los efectos. Todas las evaluaciones deben cumplir las normas relativas a las cuestiones de género del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. | P. ej., junio de 2015.<br>**Nota:** Los plazos y la naturaleza de la evaluación deben determinarse según las necesidades de aprendizaje y desempeño sobre la base de la prueba de la teoría del cambio en la que se fundamenta la estrategia de cada efecto. | Tenga en cuenta los siguientes gastos: evaluadores y asesores externos, y gastos relacionados con sus tareas; miembros del panel asesor de expertos (si los hubiera); desplazamientos; consultas con las partes interesadas; herramientas y métodos de recopilación de datos y análisis; suministros (material de oficina, ordenadores, programas informáticos, etc.); costos de comunicación; publicación y difusión. | P. ej., presupuesto del proyecto, donante, presupuesto de SyE, etc. |

[11] Este modelo debe ir acompañado de un breve texto en el que se ofrezca la justificación en la que se sustenta el plan (tal como se explica en el subapartado 3.2).
[12] https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/CPD%20Template%20and%20Guidance%20-%20Updated%202017.docx&action=default

## 3.6. Revisión del plan de evaluación y garantía de calidad

Todos los planes de evaluación se someten a un proceso de revisión previo al del Comité de Examen y Evaluación de Programas y, posteriormente, al proceso de revisión de dicho Comité en la sede. Los revisores utilizan una lista de verificación de requisitos para revisar los planes de evaluación[13].

La revisión sirve para verificar que se han tenido en cuenta y se han incluido todos los criterios y requisitos del contenido del plan descritos anteriormente. El revisor comprobará los siguientes aspectos al examinar el borrador del plan de evaluación.

**Tabla 3. Lista de verificación del plan de evaluación**

| # | Criterios de garantía de calidad | SÍ | NO |
|---|---|---|---|
| 1 | **¿Presenta el plan de evaluación todos los elementos necesarios? (Analice los siguientes elementos)**<br>▪ Unidad encargada de solicitar la evaluación<br>▪ Asociados de la evaluación (solo en el caso de las evaluaciones conjuntas)<br>▪ Tipo de evaluación (MANUD, programa, proyecto, efecto, temática, FMAM)<br>▪ Fechas previstas de finalización de la evaluación<br>▪ Armonización de las evaluaciones con los efectos del Plan Estratégico y los MANUD<br>▪ Presupuesto estimado y fuente de financiación | | |
| 2 | **¿Se han incluido todas las evaluaciones obligatorias?**<br>▪ Evaluaciones de los MANUD (una por cada ciclo de los MANUD)<br>▪ Evaluaciones terminales del FMAM para todos los proyectos ordinarios y de tamaño mediano financiados por el FMAM<br>▪ Revisiones de medio término del FMAM para los proyectos ordinarios<br>▪ Proyectos del Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima, según sea necesario<br>▪ Evaluaciones de los acuerdos de participación en los gastos o con los donantes<br>**Los proyectos que cumplen los siguientes parámetros de referencia también deben someterse a otras evaluaciones de proyectos obligatorias[14]:**<br>▪ En el caso de los proyectos con un presupuesto previsto o gasto efectivo de más de 5 millones de dólares, deben planificarse y llevarse a cabo una evaluación de medio término y una evaluación final.<br>▪ En el caso de los proyectos con un presupuesto previsto o gasto efectivo de entre 3 millones y 5 millones de dólares, debe planificarse y llevarse a cabo una evaluación de medio término o una evaluación final.<br>▪ En el caso de los proyectos con una duración de más de cinco años, debe planificarse y llevarse a cabo una evaluación de medio término o una evaluación final. | | |

13 https://intranet.undp.org/unit/office/exo/sp2014/SP201417/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/unit/office/exo/sp2014/SP201417/PAC%20Library/2018/New%20guidance%20notes/Checklist%20to%20review%20evaluation%20plans%20to%20CPDs%2020180420.docx&action=default

14 En el apartado 3.3, se indican excepciones y se ofrece más información al respecto. Contenido del plan de evaluación

| # | Criterios de garantía de calidad | SÍ | NO |
|---|---|---|---|
| | ▪ En el caso de los proyectos que inician una segunda fase, debe planificarse y llevarse a cabo una evaluación.<br>▪ Las iniciativas de desarrollo que se están estudiando para su posible ampliación deben evaluarse antes de la expansión. | | |
| 3 | **¿Se presenta un texto breve en el que se ofrece una justificación acerca de la inclusión de las evaluaciones en el plan (300 palabras como máximo)?** | | |
| 4 | **¿Se abarca de manera inclusiva y equilibrada el contenido del programa del país?** | | |
| 5 | **¿Son realistas las fechas y el orden de las evaluaciones que se prevén en el plan?** | | |
| 6 | **¿Se han tenido en cuenta de manera adecuada el alcance, la profundidad y la duración de cada evaluación en el proceso de determinación de costos? ¿Se han determinado los costos de forma realista?** | | |

A continuación, figura otro modelo para comprobar el alcance y el equilibrio del plan de evaluación. Al clasificar las evaluaciones por año, tipo o efecto, se pueden detectar con rapidez las deficiencias de las evaluaciones, como las que se observan cuando no se extraen lecciones o cuando se concentran muchas evaluaciones en un año concreto, lo cual puede dar lugar a problemas en la ejecución.

**Tabla 4. Ejemplo de lista de verificación con los números y el calendario de un plan de evaluación**

| Núm. de evaluaciones planificadas | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Primer año 2019 | Segundo año 2020 | Tercer año 2021 | Cuarto año 2022 | Quinto año (si procede) | Total |
| | Evaluación del MANUD (obligatoria) | | | | | | **0** |
| Efectos | Evaluación del efecto 1 | | | 1 | | | **1** |
| | Evaluaciones de los proyectos del efecto 1 | 1 | | 1 | | | **2** |
| | Evaluación del efecto 2 | | | 1 | | | **1** |
| | Evaluaciones de los proyectos del efecto 2 | | | | | | **0** |
| | Evaluación del efecto 3 | | | 1 | | | **1** |
| | Evaluaciones de los proyectos del efecto 3 | | | | | | **0** |
| FMAM | Evaluación terminal del FMAM | 4 | 3 | 1 | 2 | | **10** |
| | Evaluaciones de medio término del FMAM | | | | | | **0** |
| | Otras evaluaciones | | | | | | **0** |
| | **TOTAL** | **5** | **3** | **5** | **2** | | **15** |

## 3.7. Finalización y aprobación del plan de evaluación

El personal directivo superior de las unidades de los programas debe revisar y aprobar el plan de evaluación antes de presentarlo al Comité de Examen y Evaluación de Programas de la sede. Una vez finalizado y respaldado el plan de evaluación a través del proceso de revisión previo al del Comité de Examen y Evaluación de Programas y, posteriormente, del proceso de revisión de dicho Comité en la sede, se adjunta como anexo al documento del programa para el país (DPP), regional o mundial cuando este se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación.

Una vez aprobado el DPP y el plan de evaluación anexo por la Junta Ejecutiva, la unidad del programa debe subir los datos de cada evaluación al CRE. El documento del plan de evaluación también se debe subir como documento de apoyo al CRE, en la sección correspondiente al plan de evaluación (denominada en inglés *Plan Detail*) de la unidad del programa en cuestión[15].

**Ejemplo de documento de un plan de evaluación subido a la sección de datos del plan del CRE**

| Datos del plan (2016-2020) | |
|---|---|
| Unidad encargada de solicitar la evaluación: | Indonesia |
| Período: | 2016-2020 |
| Estado: | Publicado |
| Comentarios: | Plan de evaluación de la oficina del PNUD en Indonesia para 2016-2020 |
| Documento del plan: | 2018-05-30 CO Indonesia Evaluation Plan (clean).docx |

## 3.8. Cambios en el plan de evaluación

Una vez que se aprueba un plan de evaluación y la unidad del programa correspondiente lo sube al CRE para su seguimiento, la dirección regional lo utilizará como base para monitorear su cumplimiento. Sin embargo, el plan de evaluación no es un documento estático y podría necesitar ajustes a medida que cambian las circunstancias. Los ajustes que se realicen en relación con las distintas evaluaciones y con el plan de evaluación deben analizarse de manera anual en el marco del ejercicio de balance de la unidad del programa. Algunos de los cambios que pueden introducirse, previa aprobación, son los siguientes:

- Ampliación del plazo para la finalización de las evaluaciones.
- Modificación del alcance y el propósito de las evaluaciones debido a cambios en el contexto (p. ej., escenarios de crisis).
- Adición de nuevas evaluaciones. Con la concepción de nuevos proyectos, podría ser necesario incluir evaluaciones nuevas y adicionales en el plan de evaluación.
- Eliminación (en circunstancias excepcionales)[16].

[15] Si desea obtener más información, consulte la guía del usuario del CRE: https://erc.undp.org/guidance.

[16] Las evaluaciones pueden eliminarse en los siguientes casos: a) las evaluaciones se han añadido por error al plan o el CRE, como ocurre en el caso de los duplicados; b) la fecha prevista de finalización no se encuentra dentro del período del programa del país, en cuyo caso la evaluación se elimina y se añade al siguiente plan de evaluación; c) las evaluaciones están incorporadas en otras evaluaciones, como evaluaciones temáticas, regionales o de efectos; d) los fondos disponibles son demasiado limitados para que una evaluación resulte útil

Todos los ajustes introducidos en los planes, entre ellos los cambios de fechas, las eliminaciones y las adiciones, deben respaldarse mediante una justificación clara y detallada que esté validada y aprobada por el punto focal regional de evaluación. A medida que se introducen cambios en el plan de evaluación, también es importante garantizar que los objetivos, el alcance, la cobertura y el calendario generales sigan reflejando la labor de la unidad del programa y sus resultados, y que sean realistas para la ejecución.

El plan de evaluación debe revisarse anualmente, y debe perfeccionarse y ajustarse según sea necesario. En el marco de la revisión anual, las unidades de los programas también deben asegurarse de que se hayan subido al CRE todas las evaluaciones finalizadas junto con una respuesta de la administración, y de que todas las respuestas de la administración y las acciones clave estén actualizadas.

Las unidades de los programas deben examinar los posibles cambios junto con los puntos focales regionales antes de introducir y solicitar ajustes en los planes a través del CRE. Los cambios que se incorporen en las distintas evaluaciones de los proyectos, en especial las eliminaciones, deben examinarse y aceptarse con las juntas de administración de los proyectos o sus equivalentes, como los comités directivos, y deben anotarse en las actas correspondientes. Los puntos focales de SyE pueden presentar las solicitudes de cambios a través del CRE. Los puntos focales de evaluación regionales revisarán estas solicitudes y las aprobarán o rechazarán según sea necesario.

Es muy recomendable realizar una **revisión oficial de medio término del plan de evaluación**. Debe comprobarse lo siguiente con respecto a los cambios introducidos en el plan de evaluación en la revisión de medio término:

(a) El plan de evaluación sigue siendo equilibrado y abarca todos los aspectos del documento del programa de algún modo.
(b) Todos los plazos son realistas y alcanzables.
(c) Se han incluido todas las evaluaciones nuevas.
(d) Todas las respuestas de la administración y las acciones clave están actualizadas y su plazo no ha vencido.

Los cambios introducidos en los planes de evaluación se registran y conservan en el CRE, donde las unidades de los programas pueden ver un resumen completo de los cambios y ajustes realizados durante todo el plan de evaluación. Si se amplía el período del programa de un país, dicho cambio también debe introducirse en el CRE de manera que quede reflejado el nuevo período del programa.

## 3.9. Cumplimiento del plan de evaluación

El punto focal de SyE de la unidad de un programa realiza un seguimiento de la ejecución del plan de evaluación junto con los puntos focales de evaluación regionales a fin de garantizar que las evaluaciones finalizadas tengan respuestas de la administración y que se adoptan las acciones clave. La Dirección de Políticas y Apoyo a Programas supervisa el cumplimiento general de los planes de evaluación, las respuestas de la administración y la aplicación de las acciones clave, además de realizar un seguimiento de las direcciones regionales para garantizar que los procesos de ejecución y elaboración de informes se lleven a cabo de manera oportuna. La OEI informará todos los años a la Junta Ejecutiva en su informe anual del número de evaluaciones planificadas durante un año

o creíble; y e) la evaluación no puede ejecutarse de forma segura o no puede alcanzar sus objetivos debido a la situación política, social y de seguridad.

determinado, de las cifras relativas a la conclusión de actividades y del número de cambios introducidos en los planes de evaluación, así como de los motivos de dichos cambios. Asimismo, la OEI informará sobre las respuestas de la administración a las recomendaciones y de las acciones clave que ya están aplicadas por completo.

**Tabla 5. Ejemplos de planes de evaluación equilibrados**

| País | MANUD | Efectos | Otros | Proyectos | Proyectos del FMAM (evaluaciones terminales y de medio término) | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Camboya, de 2016 a 2018[17] | 1 | 2 | 2 | 12 | 3 | 20 |
| Etiopía, de 2017 a 2020[18] | 1 | 2 | 0 | 10 | 6 | 19 |
| Malawi, de 2012 a 2018[19] | 1 | 4 | 1 | 9 | 2 | 17 |
| Paraguay, de 2015 a 2019[20] | 1 | 3 | 1 | 7 | 3 | 14 |
| Pakistán, de 2013 a 2017[21] | 0 | 2 | 0 | 7 | 5 | 14 |

[17] https://erc.undp.org/evaluation/plans/detail/1382
[18] https://erc.undp.org/evaluation/plans/detail/1453
[19] https://erc.undp.org/evaluation/plans/detail/1214
[20] https://erc.undp.org/evaluation/plans/detail/1305
[21] https://erc.undp.org/evaluation/plans/detail/1295

# APARTADO 4
# EJECUCIÓN DE LAS EVALUACIONES

**DIRECTRICES DE EVALUACIÓN DEL PNUD**

# ÍNDICE


**4. EJECUCIÓN Y USO DE LAS EVALUACIONES ..... 1**

4.1 Funciones y responsabilidades en la ejecución de evaluaciones ..... 1

4.2 Primer paso. Evaluación previa: inicio del proceso de evaluación ..... 6

4.3 Segundo paso. Preparación de la evaluación ..... 10

4.3.1 Financiación o presupuesto de la evaluación ..... 10

4.3.2 Términos de referencia de la evaluación ..... 11

4.3.3 Documentación de apoyo para las evaluaciones ..... 16

4.3.4 Género, sensibilidad a la exclusión y enfoque basado en los derechos ..... 20

4.3.5 Selección de los evaluadores ..... 20

4.4 Tercer paso. Gestión de una evaluación ..... 25

4.4.1 Sesión informativa para el equipo de evaluación ..... 25

4.4.2 Suministro de información de apoyo ..... 26

4.4.3 Informe inicial de la evaluación ..... 26

4.4.4 Misión de evaluación y recopilación de datos ..... 27

4.4.5 Borrador del informe y proceso de revisión ..... 28

4.4.6 Proceso de revisión de las evaluaciones y proceso de solución de controversias ..... 29

4.5 Cuarto paso. Uso de la evaluación: respuesta de la administración, intercambio de conocimientos y difusión ..... 32

4.5.1 Preparación de la respuesta de la administración para las evaluaciones descentralizadas ..... 32

4.5.2 Publicación del informe final de evaluación ..... 34

Anexo 1. Modelo de los términos de referencia de una evaluación ..... 38

Anexo 2. Resumen de los métodos o fuentes habituales para la recopilación de datos en las evaluaciones del PNUD ..... 52

Anexo 3. Modelo y estándares de calidad para los informes de evaluación del PNUD ..... 55

Anexo 4. Modelo de respuesta de la administración ..... 61

**Tabla 1. Lista de verificación de la evaluabilidad** ..... 6
**Tabla 2. Fuentes de información para el equipo de evaluación** ..... 17
**Tabla 3. Modelo de registro de auditoría** ..... 30
**Tabla 4. Lista de verificación del proceso de evaluación** ..... 35
**Tabla 5. Matriz de evaluación modelo** ..... 51

**Cuadro 1. Función del punto focal, especialista u oficial de SyE** ..... 3
**Cuadro 2. Orientaciones para el seguimiento** ..... 4
**Cuadro 3. Planificación, seguimiento y evaluación en una situación de crisis** ..... 7
**Cuadro 4. Incorporación de las perspectivas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en los términos de referencia de una evaluación** ..... 15
**Cuadro 5. Ejemplos de términos de referencia** ..... 16
**Cuadro 6. Bases de datos de evaluadores disponibles** ..... 21
**Cuadro 7. Fuentes de conflictos de intereses en las evaluaciones** ..... 23
**Cuadro 8. Contenido del informe inicial** ..... 27

# 4. EJECUCIÓN Y USO DE LAS EVALUACIONES

Section 4 provides detailed guidance on the implementation of decentralized evaluations, beginning with the roles and responsibilities of the evaluation manager and other actors. The following sub-sections include pre-evaluation steps such as checking the readiness for evaluation; preparing the evaluation including drafting the terms of reference; managing the evaluation; the evaluation team; and finally, using the evaluation, including the preparation of evaluation management responses.

El proceso de desarrollo de las evaluaciones encargadas por las unidades de los programas comprende los cuatro pasos clave siguientes, que se explican de manera exhaustiva en este apartado.

## 4.1 Funciones y responsabilidades en la ejecución de evaluaciones

Todas las evaluaciones deben disponer de una estructura de organización y gestión bien definida, al mismo tiempo que se deben establecer y comunicar sus diferentes funciones y responsabilidades. Todas las evaluaciones deben contar con un gerente de evaluación, que tiene la responsabilidad de supervisar todo el proceso de evaluación. Quién desempeñará esta función dependerá de los recursos humanos disponibles en la unidad del programa. Lo ideal es que el gerente de evaluación no sea el director del programa o del proyecto para evitar cualquier tipo de conflicto de intereses.

**Solicitante o propietario de la evaluación:** A efectos de las presentes Directrices, el solicitante de la evaluación se define como el organismo o la entidad que encarga la evaluación, en este caso el PNUD, y, dentro de este, el director superior al que "pertenece" el plan de evaluación con arreglo al cual se pone en práctica la evaluación descentralizada. El solicitante de la evaluación, por ejemplo, el representante residente en la oficina en un país, nombra al gerente de evaluación.

**Director del proyecto o programa:** Dentro del PNUD, se trata del director responsable del programa, el efecto, la cartera o el proyecto en evaluación (el "objeto evaluado").[1] Los directores de programas o proyectos deben asumir una función de apoyo durante la ejecución de las evaluaciones. A fin de velar por la independencia y la credibilidad de las evaluaciones, dichas personas no se encargarán de la gestión directa de la evaluación. No obstante, proporcionarán los documentos y los datos solicitados, prestarán apoyo a toda la evaluación, incluida la misión de recopilación de datos, y dispondrán de un plan claro para utilizar los resultados de la evaluación.

**Gerente de evaluación:** La gerencia de la evaluación debe ser independiente de la dirección del programa o proyecto. Si existe un punto focal o un especialista de seguimiento y evaluación (SyE) en la oficina del PNUD encargada de la ejecución, este debe asumir la función de gerente de evaluación. En caso de que no exista ese cargo, el personal directivo superior de la unidad del programa (p. ej., el representante residente) deberá nombrar al gerente de evaluación. El director del programa o proyecto desempeña funciones de apoyo a la evaluación y al gerente de evaluación durante todo el proceso.

El gerente de evaluación puede recomendar la aprobación final y de todos los aspectos del proceso de evaluación, lo que engloba lo siguiente: a) garantizar la evaluabilidad; b) concluir los términos de referencia para la evaluación; c) lograr la estructura y la contratación adecuadas del equipo de evaluación; d) recomendar la aprobación del informe inicial; e) coordinar los comentarios sobre el borrador del informe de evaluación; y f) recomendar la aceptación de los informes finales de evaluación.

En el caso de las evaluaciones conjuntas, es posible que haya un cosolicitante o un cogerente del organismo asociado. La estructura de gestión de la evaluación y las funciones y responsabilidades se deben acordar antes de la fase de evaluabilidad del proceso de evaluación. Las estructuras de gestión de las evaluaciones de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) siguen un enfoque similar al de las evaluaciones conjuntas, pese a que incluyen un mayor número de participantes del equipo de las Naciones Unidas en el país[2].

[1] Normalmente, se trata del personal directo superior en el caso de las evaluaciones de programas de los países, de los directores de programas mundiales en el caso de las evaluaciones de programas mundiales, de los líderes de efectos en el caso de las evaluaciones de efectos o de los oficiales de programas (líderes de los equipos de los programas o analistas de programas) en el caso de las evaluaciones de proyectos.

[2] *Monitoring and Evaluation UNDAF Companion Guidance* (2017), https://undg.org/document/monitoring-and-evaluation-undaf-companion-guidance/

**Cuadro 1. Función del punto focal, especialista u oficial de SyE**

Independientemente de que el punto focal, especialista u oficial de SyE sea o no el gerente de evaluación, debe velar por la calidad de todas las evaluaciones (de efectos, de proyectos, de proyectos de financiación vertical (Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y Fondo Verde para el Clima), de proyectos de donantes, etc.).

El punto focal, especialista u oficial de SyE debe aprobar cada uno de los pasos antes de pasar a la siguiente fase, lo que implica lo siguiente:

- Revisar y aprobar los términos de referencia de la evaluación garantizando que cumplan los requisitos de las orientaciones del PNUD.
- Revisar y aprobar el informe inicial de evaluación garantizando que cumpla los requisitos del PNUD.
- Revisar y recomendar la aceptación del borrador y la versión final del informe de evaluación.
- Revisar las respuestas de la administración y las acciones clave.

Además, el punto focal, especialista u oficial de SyE se encarga del mantenimiento del plan de evaluación de la unidad del programa en el Centro de Recursos de Evaluación (CRE), lo que engloba las tareas que figuran a continuación:

- Cargar el plan de evaluación y actualizarlo cuando sea necesario.
- Gestionar los cambios del plan de evaluación y obtener la aprobación para los cambios del coordinador regional de la evaluación.
- Cargar los documentos de evaluación en el CRE dentro de los plazos establecidos (términos de referencia, evaluaciones, etc.).
- Cargar las respuestas de la administración, las acciones clave y las actualizaciones de forma trimestral.
- Presentar informes a la administración acerca del cumplimiento del plan de evaluación, la finalización de las respuestas de la administración y las acciones clave, y los resultados de las valoraciones de calidad.

**Grupo de referencia de la evaluación:** El solicitante y el gerente de evaluación deben contemplar la posibilidad de crear un grupo de referencia de la evaluación compuesto por asociados y partes interesadas clave que puedan prestar apoyo a la evaluación y ofrecer comentarios e indicaciones en las principales etapas del proceso de evaluación. El grupo de referencia de la evaluación garantiza la transparencia del proceso de evaluación y refuerza la credibilidad de los resultados de esta.

**Los puntos focales de evaluación regionales** supervisan la ejecución de los planes de evaluación de las oficinas en los países, aprueban los posibles ajustes que se realicen en los planes con una justificación válida y velan por que las oficinas en los países cumplan los compromisos contraídos en materia de evaluación con arreglo a los planes. Los puntos focales de evaluación regionales también ofrecen orientaciones técnicas a las oficinas en los países, principalmente a la administración y los puntos focales, oficiales o especialistas de SyE de estas, para la ejecución de las evaluaciones, a fin de velar por que se cumplan los compromisos adquiridos en virtud de los planes de evaluación, por que las evaluaciones sean creíbles e independientes, y por que su calidad se ajuste al nivel exigido por el PNUD. En las oficinas centrales, existen puntos focales de evaluación que desempeñan la misma función, de modo que supervisan los planes de evaluación de dichas oficinas y los cambios en el CRE.

En las oficinas en los países que no disponen de un oficial o especialista específico de SyE, los puntos focales de evaluación regionales deben prestar más apoyo a los puntos focales de SyE asignados. El apoyo técnico puede englobar el asesoramiento para la elaboración de los términos de referencia, en especial la incorporación de las perspectivas de la igualdad de género, la contratación de evaluadores, los comentarios sobre los informes iniciales, la ejecución y conclusión de las evaluaciones, y los comentarios sobre el borrador de las evaluaciones y las respuestas de la administración. Los puntos focales de evaluación regionales también son los coordinadores principales cuando surge alguna controversia durante el proceso de evaluación.

**Cuadro 2. Orientaciones para el seguimiento**[3]

En las orientaciones para el seguimiento del PNUD, que se describen en las políticas y procedimientos de operaciones y programas relativos a la gestión de programas y proyectos, figuran los siguientes requisitos para el personal de SyE de las unidades de los programas.

- Las oficinas y unidades del PNUD deben contar con personal suficiente para el SyE. Todas las oficinas con unos gastos anuales en programas de 50 millones de dólares como mínimo, sin incluir los gastos de los fondos verticales con sus propias capacidades específicas, como el FMAM, el Fondo Verde para el Cima y el Fondo Mundial de Lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria, deben contar con dos especialistas a tiempo completo que se dediquen al SyE. Las oficinas que tengan unos gastos en programas de entre 10 y 50 millones de dólares deberán contar con un especialista a tiempo completo. Las oficinas con unos gastos en programas inferiores a los 10 millones de dólares deberán contar con personal que dedique un tiempo adecuado al SyE.

- El centro de servicios regional debe destinar personal equivalente a tiempo completo al SyE con el objeto de prestar apoyo a las oficinas que no puedan adecuarse al parámetro de referencia en una proporción de 1:4 (un funcionario equivalente a tiempo completo por cada cuatro países que carezcan de las capacidades necesarias). Los miembros del personal que se dedican al seguimiento o a la evaluación de los proyectos no se tienen en cuenta para el cumplimiento de los parámetros de referencia de los programas.

En el apartado 5, se presenta más información sobre las funciones y responsabilidades del proceso de ejecución de evaluaciones.

[3] https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PPM_Implement_Monitor.docx&action=default

# Primer paso. Evaluabilidad

## 4.2 Primer paso. Evaluación previa: inicio del proceso de evaluación

### *Comprobación de la "evaluabilidad" o de la preparación para la evaluación*

Las unidades de los programas del PNUD y las partes interesadas deben llevar a cabo una valoración de la evaluabilidad de todas las propuestas de evaluación antes de iniciarlas a fin de asegurarse de que la actividad (programa, efecto, proyecto, cartera o área temática) se puede evaluar. El solicitante, el gerente o el coordinador de SyE deben llevar a cabo de manera conjunta dicha tarea. Las principales partes interesadas en el proyecto, en especial las contrapartes nacionales, deben participar plenamente en el desarrollo de las evaluaciones y contribuir al diseño y los resultados de estas, incluida la valoración de la evaluabilidad.

La siguiente lista de verificación puede servir de orientación a la hora de comprobar la evaluabilidad y pone de relieve las esferas que se deben mejorar o fortalecer para que la evaluación prospere.

**Tabla 1. Lista de verificación de la evaluabilidad**

| | | S | N |
|---|---|---|---|
| **1.** | ¿Tiene el objeto de la evaluación una **teoría del cambio claramente definida**? ¿Existe un entendimiento común acerca de qué iniciativas se evaluarán? | | |
| **2.** | ¿Existe un **marco de resultados bien definido para la iniciativa o iniciativas** que son objeto de la evaluación? ¿Se han definido de manera clara los objetivos, las declaraciones de efectos, los productos, los insumos y las actividades? ¿Se dispone de indicadores SMART?[4] | | |
| **3.** | ¿Existen suficientes **datos para la evaluación**? ¿Hay datos de referencia? ¿Se han recopilado datos suficientes a partir del seguimiento con relación a un conjunto de metas? ¿Están correctamente documentados los informes sobre los avances, los informes relativos a las visitas sobre el terreno, las revisiones y las evaluaciones anteriores? | | |
| **4.** | ¿Sigue siendo **pertinente** la evaluación prevista, en vista del contexto en continua evolución? ¿Están el propósito y el alcance de la evaluación correctamente definidos y son comunes a las partes interesadas? ¿Qué preguntas de la evaluación revisten interés y para quién? ¿Está todo claro? ¿Son realistas estas preguntas en vista del diseño del proyecto, la posible disponibilidad de datos y los recursos disponibles para la evaluación? | | |
| **5.** | ¿Permitirán los **factores políticos, sociales y económicos** una ejecución y un uso eficaces de la evaluación según lo previsto? | | |
| **6.** | ¿Se han asignado **suficientes recursos** (humanos y financieros) a la evaluación? | | |

En caso de que la respuesta a una o varias de las **preguntas 1 a 3,** formuladas en el cuadro anterior, sea negativa, la unidad del programa, a saber, la dirección de la unidad, el solicitante de la evaluación, el gerente de la evaluación o el punto focal, especialista u oficial de SyE y las partes interesadas tendrán que llevar a cabo los ajustes y las actualizaciones pertinentes para que sea posible evaluar el programa o proyecto (una tarea que puede provocar retrasos en la ejecución). En colaboración con los asociados en la ejecución, deben actualizarse los modelos y marcos de resultados, así como la documentación general. **Los programas o proyectos con una gestión y un seguimiento adecuados cumplirán con todos estos requisitos en el momento de la evaluación.**

[4] Específicos, medibles, viables, pertinentes y con plazos.

**Se puede tomar en consideración la pertinencia de la evaluación (pregunta 4)** si la importancia de un proyecto o un área de efectos se ha visto reducida debido a limitaciones relativas a la movilización de recursos o a cambios en el contexto del PNUD o del país que hayan provocado una disminución del interés prestado por el PNUD. Esto puede suceder en determinadas áreas de efectos.

Si, debido a **las situaciones políticas y socioeconómicas** (**pregunta 5),** el equipo no puede llevar a cabo una evaluación significativa, la administración del PNUD, junto con las partes interesadas en el plano nacional, puede optar por esperar hasta que se consolide un entorno propicio para la evaluación. Es posible que la evaluación deba adoptar una metodología y un enfoque de recopilación de datos flexibles (cambio de los lugares para las visitas sobre el terreno) a fin de adaptarse a los problemas que puedan surgir. En situaciones de crisis, las decisiones de este tipo se deben tomar sobre la base de análisis adecuados y actuales del entorno, de forma que las evaluaciones sean pertinentes para las crisis de rápida evolución. Se deben valorar detenidamente diferentes factores, como las situaciones de la seguridad (seguridad de los evaluadores, del personal del PNUD involucrado y de las personas entrevistadas) y el posible impacto de la evaluación en las tensiones existentes.

**Cuadro 3. Planificación, seguimiento y evaluación en una situación de crisis**

Las situaciones de crisis (ligadas tanto a conflictos como a desastres) no entran dentro de la "normalidad", lo que repercute en todos los aspectos de la programación, en particular la planificación, el seguimiento y la evaluación. En líneas generales, los métodos y mecanismos "normales" para la planificación, el seguimiento y la evaluación que se recogen en las presentes Directrices se pueden trasladar a las situaciones de crisis, con algunas salvedades importantes.

- **Las situaciones de crisis son dinámicas** y la programación del PNUD debe responder rápidamente a los cambios radicales que a menudo tienen lugar en esas circunstancias. Por consiguiente, es necesario llevar a cabo un análisis y un seguimiento constantes de las situaciones para que la programación conserve su pertinencia. Los cambios deben documentarse, de manera que se tenga en cuenta en el seguimiento y la evaluación de la pertinencia y la idoneidad de las iniciativas de desarrollo las cambiantes situaciones en las que se llevó a cabo su diseño y su ejecución. Por tanto, deberá realizarse también un análisis constante de las situaciones y los conflictos.
- **Las situaciones de crisis suelen caracterizarse por un aumento (o un posible aumento)** de la tensión entre diferentes partes. A consecuencia de ello, es necesario tener en cuenta las cuestiones relativas a las crisis y los conflictos en todos los aspectos de la programación (la planificación, el seguimiento y la evaluación) para velar por que el contenido y el proceso de la programación reduzcan, o por lo menos no intensifiquen, las tensiones entre las distintas partes. La seguridad del personal de SyE, los beneficiarios y los empleados del programa pueden constituir una preocupación permanente; es necesario realizar un seguimiento constante del análisis de riesgos para todas las partes implicadas y tenerlo en cuenta en las actividades de SyE.
- **Es fundamental mantener la perspectiva del "panorama general"**: La conexión de los proyectos y programas con el proceso general de paz es primordial, en especial para la programación ligada a la prevención de conflictos y la consolidación de la paz. La planificación, el seguimiento y la evaluación deben incluir siempre este aspecto para evitar situaciones donde el proyecto sea "productivo" en lo que al logro de los resultados buscados se refiere, pero su repercusión para la paz en general sea inexistente o negativa.

El documento *Compendium on Planning, Monitoring and Evaluation in crisis prevention and recovery settings*[5] ofrece más orientaciones. También existen otros recursos disponibles que sirven de apoyo a la evaluación en contextos de crisis y humanitarios[6].

[5] http://web.undp.org/evaluation/handbook/compendium.html
[6] ALNAP (2016), *Evaluation of Humanitarian Action Guide*, https://www.alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide

Por último, se deben haber asignado los recursos suficientes (**pregunta 6)** en el momento del diseño y la aprobación del programa del país y el plan de evaluación. Si, en esos momentos, no se dispone de los recursos suficientes para garantizar la financiación y, por consiguiente, tampoco se puede garantizar el alcance integral de la evaluación, resultará más prudente aplazar la ejecución y asegurarse de que existen los recursos suficientes disponibles, en lugar de seguir adelante con una evaluación con unos recursos deficientes que, por tanto, probablemente verá limitados su alcance, su utilidad y su credibilidad.

**Aplazamiento de una evaluación:** Si se descubre que un proyecto, un programa o un efecto no están preparados para la evaluación y se necesita posponer la ejecución de esta, es posible ajustar el plan de evaluación con una nueva fecha de finalización para la evaluación. En caso de que sea necesario aplazar la evaluación, se realizará un ajuste en el plan de evaluación con la correspondiente justificación y este será remitido a través del CRE al punto focal regional de evaluación para su revisión y aprobación.

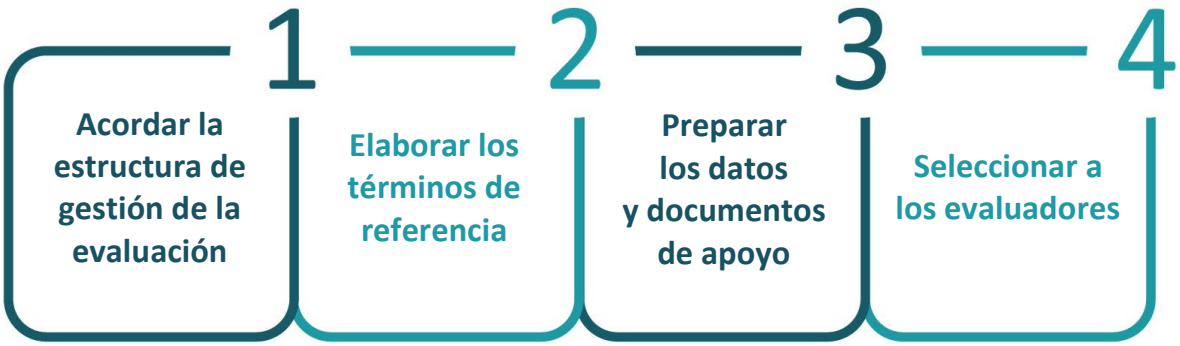
**Eliminación de una evaluación:** Las unidades de los programas deben hacer todo lo posible por ejecutar todas las evaluaciones contempladas en los planes de evaluación. Solo en ciertas circunstancias excepcionales[7] es posible eliminar una evaluación de un plan de evaluación. Si se considera que una evaluación ya no es pertinente o no se espera que cumpla los requisitos ligados a la evaluabilidad, la administración de la unidad del programa y el personal directivo del PNUD pueden revisar y aprobar la eliminación con el director del proyecto y el punto focal, especialista u oficial de SyE, siempre que la junta del programa o del proyecto apruebe esta supresión. Será necesario presentar una solicitud de eliminación de la evaluación a través del CRE, acompañada de una justificación clara y pormenorizada, para que el punto focal regional de evaluación la revise y la apruebe. Todos los cambios que se lleven a cabo en el plan de evaluación se registrarán en el CRE para respaldar y fortalecer la supervisión de la ejecución del plan.

[7] Las evaluaciones pueden eliminarse en los siguientes casos: a) las evaluaciones se han añadido por error al plan de evaluación o el CRE, como ocurre en el caso de los duplicados; b) la fecha prevista de finalización no se encuentra dentro del período del programa del país, en cuyo caso la evaluación se elimina y se añade al siguiente plan de evaluación; c) las evaluaciones están incorporadas en otras evaluaciones, como evaluaciones temáticas, regionales o de efectos; d) los fondos disponibles son demasiado limitados para que una evaluación resulte útil o creíble; y e) la evaluación no puede ejecutarse de forma segura o no puede alcanzar sus objetivos debido a la situación política, social y de seguridad.

# Segundo paso. Preparación de la evaluación

## 4.3 Segundo paso. Preparación de la evaluación

### PASOS PARA LA PREPARACIÓN DE UNA EVALUACIÓN




### 4.3.1 Financiación o presupuesto de la evaluación

Los presupuestos y las fuentes de financiación para la evaluación se describen en el plan de evaluación y deben acordarse con los asociados durante la elaboración de dicho plan.

- **Los presupuestos para las evaluaciones de proyectos** deben detallarse en los documentos de los proyectos y los programas. Los proyectos del FMAM cuentan con presupuestos propuestos para revisiones de medio término y evaluaciones terminales.
- **Los presupuestos para las evaluaciones de efectos** pueden proceder de fondos de las oficinas en los países o se pueden financiar en parte a través de diferentes proyectos y programas.
- **El equipo de las Naciones Unidas en el país debe acordar los presupuestos para las evaluaciones de los MANUD** y los procesos de contratación en el momento de la elaboración de dichos Marcos.

Los presupuestos deben ser realistas y deben permitir la realización de evaluaciones creíbles e independientes que produzcan resultados útiles para la organización. Los presupuestos reducidos o limitados restringirán el alcance y la profundidad de las evaluaciones, y es posible que limiten su uso y credibilidad. El informe anual sobre evaluación de la Oficina de Evaluación Independiente (OEI) presenta los presupuestos promedio para los diferentes enfoques de evaluación a nivel mundial y por regiones. Dichos presupuestos se pueden utilizar como referencia[8].

Algunos de los aspectos que se deben tener en cuenta en los presupuestos de las distintas evaluaciones son los siguientes:

- Los honorarios profesionales de todos los evaluadores o expertos temáticos que llevan a cabo las evaluaciones (internacionales y nacionales). Suele haber costos adicionales al contratar a una empresa profesional.
- El costo de los vuelos al país de la evaluación y desde dicho país, si procede.
- Los costos adicionales y no profesionales, como dietas para la estancia en el país, la recopilación de datos y los pequeños gastos de salida y llegada.

[8] http://web.undp.org/evaluation/annual-report/are.shtml

- Los costos de traducción ligados a entrevistas, visitas sobre el terreno, validaciones y talleres de difusión.
- Los costos de los viajes dentro del país durante la evaluación (evaluador, traductor, personal de acompañamiento del PNUD y otros participantes).
- Cualquier costo relacionado con las reuniones de los grupos de discusión o de recopilación de datos (alquiler del lugar, aperitivos, costos de transporte de los participantes, etc.).
- Los gastos vinculados a las comunicaciones, por ejemplo, los costos de edición, publicación y difusión.
- Los costos de los talleres de las partes interesadas, las validaciones o los grupos de referencia de las evaluaciones.
- Otros costos imprevistos ligados a gastos inesperados durante la evaluación.

En el apartado 3 se presenta un modelo de presupuesto de evaluación.

### 4.3.2 Términos de referencia de la evaluación

Los términos de referencia definen el alcance, los requisitos y las expectativas de la evaluación, y sirven de guía y punto de referencia a lo largo de la evaluación. El gerente de evaluación debe elaborar el borrador inicial con los insumos del solicitante de la evaluación y presentarlo ante el grupo de referencia de la evaluación para que lo revise y formule comentarios al respecto. Los puntos focales de evaluación regionales y otras personas con los conocimientos especializados necesarios pueden formular comentarios sobre el borrador de los términos de referencia a fin de velar por que cumpla los estándares institucionales de calidad.

Para que la calidad de los términos de referencia sea adecuada, estos deben ser claros y específicos, y deben proporcionar un mandato definido al equipo de evaluación acerca de qué se está evaluando y por qué, quiénes deben participar en el proceso de evaluación y cuáles son los productos previstos. Los términos de referencia deben ser exclusivos para las circunstancias particulares y los propósitos de la evaluación. Dado que los términos de referencia desempeñan un papel esencial a la hora de establecer los criterios de calidad y el uso del informe de evaluación, se debe destinar una cantidad de tiempo suficiente a esta labor.

El efecto, el proyecto, el área temática o cualquier otra iniciativa seleccionada para la evaluación, junto con los plazos, el propósito, la duración, el presupuesto disponible y el alcance de la evaluación, determinarán gran parte del contenido de los términos de referencia. No obstante, dado que las evaluaciones no pueden abordar todas las cuestiones, para desarrollar los términos de referencia se deben tomar decisiones estratégicas con respecto al enfoque, los parámetros y los productos específicos de la evaluación en el marco de los recursos disponibles.

El objetivo del modelo de términos de referencia es ayudar a las unidades de los programas del PNUD a crear términos de referencia basados en los estándares de calidad para llevar a cabo evaluaciones coherentes con las buenas prácticas en materia de evaluación. Al elaborar los términos de referencia, las unidades de los programas también deben tener en cuenta en la evaluación la aplicación de los estándares de calidad del PNUD para la programación, si procede y es necesario9. En lo que a la metodología de evaluación se refiere, los términos de referencia deben presentar la flexibilidad suficiente para que el equipo de evaluación decida cuáles son los mejores métodos y herramientas para la recopilación y el análisis de datos. Por ejemplo, es posible que en los términos de referencia se recomiende el uso de cuestionarios, visitas sobre el terreno y entrevistas, pero el equipo de

9 https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PPM_Programming%20Standards_Quality%20Standards%20for%20Programming.docx&action=default

evaluación debe tener la capacidad de revisar el enfoque en consulta con el gerente de evaluación y las principales partes interesadas. Los cambios realizados en el enfoque deben aceptarse y reflejarse de una forma clara en el informe inicial.

**Estándares de calidad del PNUD para la programación**

***Estratégica***

Las prioridades y los resultados de la programación contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), son coherentes con el Plan Estratégico del PNUD y se ajustan a los MANUD. Los programas y proyectos están basados en un análisis claro respaldado por evidencias y teorías del cambio. Estas últimas justifican por qué el enfoque definido es el más adecuado y el que, con mayor probabilidad, logrará o ayudará a lograr los resultados deseados en materia de desarrollo, junto con las contribuciones de los asociados. Se tiene deliberadamente en cuenta la función del PNUD con respecto a los asociados. Las nuevas oportunidades y cambios en el contexto del desarrollo se vuelven a valorar con regularidad y se realizan los ajustes pertinentes según corresponda.

***Pertinente***

Los objetivos y resultados de la programación son coherentes con las necesidades y prioridades nacionales, así como con los comentarios obtenidos mediante la participación de grupos excluidos o marginados, según corresponda. Las estrategias de programación toman en consideración las interconexiones existentes entre los desafíos y los resultados relativos al desarrollo. Se incorpora un análisis de género para tener plenamente en cuenta las distintas necesidades, las funciones y el acceso a los recursos de las mujeres y los hombres o el control de dichos recursos; y, en su caso, se adoptan las medidas correspondientes para abordar estas cuestiones. Los programas y proyectos reúnen y revisan de forma periódica los conocimientos y las lecciones aprendidas a fin de fundamentar, diseñar, adaptar y modificar los planes y las acciones, según corresponda, y planificar las ampliaciones.

***Basada en principios***

La programación se aplica a los principios fundamentales de los derechos humanos, la igualdad de género, la resiliencia, la sostenibilidad y el principio de no dejar a nadie atrás. La sostenibilidad social y la sostenibilidad ambiental se han integrado en la programación de forma sistemática. Siempre que sea posible, se evita causar posibles daños a las personas y el medio ambiente, y si no lo es, se reducen al mínimo, se mitigan y se gestionan dichos daños. El documento *Estándares sociales y ambientales* se puede consultar íntegramente aquí.

***Gestión y seguimiento***

Los efectos y productos se definen en el nivel adecuado, son coherentes con la teoría del cambio y disponen de indicadores SMART centrados en los resultados, con bases de referencia y metas concretas, además de fuentes de datos específicas. Si procede, se emplean indicadores con perspectiva de género desglosados por sexo. Los indicadores pertinentes del marco integrado de recursos y resultados del Plan Estratégico se han adoptado en el marco de resultados del programa o proyecto. Se ponen en marcha y se ejecutan planes de SyE integrales y presupuestados en apoyo de una gestión, un seguimiento y una evaluación basados en evidencias. Se identifican los riesgos, en términos tanto de amenazas como de oportunidades, junto con los planes y las acciones adecuados para gestionarlos. Se define la gobernabilidad de los programas y proyectos con funciones y responsabilidades claras, y se ofrece una supervisión activa y regular como base para la toma de decisiones.

***Eficiente***

Los presupuestos de la programación son justificables y válidos, y en el diseño y la ejecución de esta se incluyen medidas para garantizar el uso eficiente de los recursos. El tamaño y el alcance de los programas y los proyectos son acordes con los recursos disponibles y las iniciativas de movilización de recursos. Los planes contemplan la posibilidad de ampliación y los vínculos con otras iniciativas pertinentes para lograr un mayor impacto. La planificación de la contratación se lleva a cabo en la fase inicial y se revisa de forma regular. El seguimiento y la gestión engloban el análisis de la eficiencia, así como acciones para mejorarla, en lo que respecta a la obtención de los productos deseados con la calidad y la oportunidad temporal necesarias, por ejemplo, el apoyo de las oficinas en los países a las modalidades de ejecución nacional. Los costos se recuperan totalmente (véase la política de recuperación de gastos).

***Eficaz***

El diseño y la ejecución de la programación se basan en los conocimientos, las evaluaciones y las lecciones aprendidas pertinentes para desarrollar las estrategias y fundamentar los cambios de rumbo. De manera sistemática, se definen los grupos destinatarios y se logra su participación, dando prioridad a los marginados y excluidos. Los resultados responden de un modo coherente al análisis de género y se califican con exactitud según el indicador de género. Los directores utilizan los datos de seguimiento para tomar decisiones que maximicen los logros de los resultados buscados. La cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular se usan cuando corresponde y se reflejan en el marco de resultados. Se han llevado a cabo las valoraciones necesarias de los asociados en la ejecución y la modalidad de ejecución es acorde con los resultados.

***Sostenibilidad y apropiación nacional***

La programación se lleva a cabo en consulta con las partes interesadas pertinentes y los asociados nacionales, quienes participan a lo largo del ciclo de programación en la toma de decisiones, la ejecución y el seguimiento. La programación engloba la valoración y el fortalecimiento de la capacidad y la sostenibilidad de las instituciones nacionales. Se define y se pone en práctica una estrategia para el uso de los sistemas nacionales, si procede. El seguimiento incluye el uso de las fuentes de datos nacionales pertinentes, siempre que sea posible. La sostenibilidad de los resultados se logra mediante el monitoreo de los indicadores de las capacidades y la implementación de planes de transición y ampliación.

Los términos de referencia deben incluir, como mínimo, los elementos que se describen a continuación y que se explican en mayor profundidad en el anexo 1.

1. **Antecedentes y contexto.** Este apartado explica con claridad qué se está evaluando y debe describir de un modo preciso los factores sociales, económicos, políticos, geográficos y demográficos predominantes en el momento de la evaluación (y no solo en el momento del diseño del programa o proyecto); además, trata sobre qué se pretende conseguir con la evaluación y a qué personas les resultará de utilidad; y, por último, detalla los principales logros, resultados o problemas del proyecto que se está evaluando. En los términos de referencia se debe indicar también el enfoque de la evaluación solicitada. Además, es necesario incluir el modelo de información del proyecto, donde se recogen sus datos generales (véase el anexo).
2. **Propósito, alcance y objetivos de la evaluación.** Explican por qué se lleva a cabo la evaluación, quiénes utilizarán o aplicarán sus hallazgos y recomendaciones, y de qué manera lo harán. El alcance y el objetivo determinan los parámetros y el enfoque de la evaluación. Es necesario incluir la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales en el alcance de la evaluación.

3. **Criterios de evaluación y preguntas clave.** Se trata de preguntas concretas que se deben responder a lo largo de la evaluación y que resultan pertinentes para el proyecto, la intervención o el efecto que se esté evaluando. Las preguntas se pueden incluir aquí y el equipo de evaluación puede seguir ampliando y aceptando preguntas por medio del informe inicial. Los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) se pueden utilizar para plantear las preguntas[10]. Las preguntas clave deben ser claras y razonables, y deben estar bien definidas. Al menos una de las preguntas de la evaluación debe abordar la cuestión del género[11].
4. **Metodología.** Se puede facilitar una recomendación relativa al enfoque y la metodología generales junto con posibles fuentes de datos y métodos de recopilación de datos, pero debe ser flexible, a fin de permitir su perfeccionamiento una vez establecido el equipo de evaluación. Se deben solicitar metodologías destinadas a abordar las cuestiones específicas de género, así como la inclusión de los ODS.
5. **Productos de la evaluación (productos finales clave).** Este apartado describe los principales productos que se obtendrán: a) el informe inicial de evaluación, donde se incluye el plan de trabajo y el calendario de evaluación; b) el borrador del informe de evaluación para la formulación de comentarios; c) el registro de auditoría, donde se explica de qué modo se han abordado los comentarios, las preguntas y las aclaraciones; d) el informe final (que trata sobre los comentarios, las preguntas y las aclaraciones); y e) las presentaciones y otros productos del conocimiento.
6. **Composición y competencias necesarias del equipo de evaluación.** Detalla las aptitudes, las competencias y las características concretas con las que debe contar el evaluador o los distintos miembros del equipo de evaluación.
7. **Ética de la evaluación.** Los consultores de la evaluación se atendrán a los estándares éticos más elevados y deberán firmar un código de conducta al aceptar la misión. Las evaluaciones del PNUD se llevan a cabo de conformidad con los principios que se describen en el documento del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) titulado *Ethical Guidelines for Evaluation*[12].
8. **Acuerdos en materia de gestión y ejecución.** Describen la estructura de organización y de gestión para la evaluación, y definen las funciones, las responsabilidades clave y las estructuras jerárquicas de todas las partes implicadas en el proceso de evaluación. El objetivo de los acuerdos de ejecución consiste en esclarecer las expectativas, disipar las ambigüedades y lograr un proceso de evaluación eficiente y eficaz.
9. **Plazo para el proceso de evaluación.** Debe indicar el número de días disponibles para la misión de evaluación y los días asignados al equipo de evaluación. En los términos de referencia también debe figurar el calendario de evaluación con las fechas siguientes: a) el inicio de la evaluación; b) los productos finales de la evaluación; c) la recopilación de datos y el trabajo sobre el terreno; y d) la finalización de la evaluación.
10. **Proceso de presentación de solicitudes y criterios de selección.** Describe la estructura y los procedimientos de solicitud, la documentación de apoyo, los documentos de presentación y los criterios para la revisión de las solicitudes.
11. **Anexos de los términos de referencia.** Ofrecen enlaces a documentos de antecedentes de apoyo y directrices más detalladas sobre las evaluaciones realizadas en el seno del PNUD:
    (a) marco de resultados y teoría del cambio de la intervención;
    (b) partes interesadas y asociados clave;

[10] http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm
[11] Se recomienda tomar en consideración la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad para garantizar el alcance integral de la evaluación. Si la dependencia que solicita la evaluación opta por no utilizar uno o varios de los criterios, esto se debe indicar expresamente en los términos de referencia, junto con los motivos de esa omisión.
[12] http://www.unevaluation.org/document/detail/100

(c) documentos que se revisarán y se consultarán;
(d) modelo de matriz de evaluación;
(e) esquema del formato del informe de evaluación;
(f) formularios del código de conducta.

**Cuadro 4. Incorporación de las perspectivas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en los términos de referencia de una evaluación**

En principio, todas las evaluaciones realizadas o solicitadas por el PNUD deben incluir los derechos humanos y la igualdad de género, y "reunir" los requisitos del indicador del desempeño de la evaluación del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (véase el apartado 6 para obtener más información sobre la valoración y el indicador). La integración de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el alcance de la evaluación, según lo indicado en los términos de referencia, constituye un primer paso esencial. Deben llevarse a cabo evaluaciones con perspectiva de género incluso si el objeto de la evaluación no ha tenido en cuenta las cuestiones de género en su diseño.

En el documento orientativo "*Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación*"[13], se ofrecen ejemplos de cómo incorporar estos elementos a la definición del propósito, los objetivos, el contexto y el alcance de la evaluación, y sobre cómo añadir la dimensión de género a los criterios de evaluación normalizados. También se presentan ejemplos de preguntas de evaluación adaptadas.

Las evaluaciones terminales y las revisiones de medio término del FMAM cuentan con unos requisitos y una estructura de los términos de referencia propios, los cuales cubren los aspectos anteriores pero comprenden al mismo tiempo requisitos concretos del FMAM. En las directrices del FMAM para las evaluaciones terminales y las revisiones de medio término se describen estos requisitos[14].

Para todos los términos de referencia, la OEI lleva a cabo una valoración de la calidad después de la evaluación a través del proceso de valoración de calidad del CRE. En el apartado 6 se describen de manera detallada las seis preguntas para la valoración de la calidad de los términos de referencia.

Todos los términos de referencia se cargan en el CRE, el cual permite realizar búsquedas por el tipo de evaluación y por la calificación de su valoración de calidad. En el cuadro siguiente, se presentan ejemplos de términos de referencia que pueden servir de orientación [15].

[13] http://www.uneval.org/document/detail/980
[14] http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml (actualización en 2018)
[15] Los ejemplos de términos de referencia que se facilitan a continuación se han elegido por sus calificaciones en las valoraciones de calidad. Solo se han seleccionado términos de referencia calificados como satisfactorios (5) o muy satisfactorios (6). Se tratará de actualizarlos de forma anual.

**Cuadro 5. Ejemplos de términos de referencia**

**Términos de referencia de evaluaciones de los MANUD**

- Camboya (2017), *Evaluation of the UNDAF Cycles 2011-2015 and 2016-2018*[16]
- Cabo Verde (2016), *UNDAF Final Evaluation*[17]

**Términos de referencia de evaluaciones de efectos**

- Eritrea (2017), *Terminal Outcome Evaluation of the Environmental Sustainability Within the UNDP Eritrea (2013-2016) Country Programme Action Plan*[18]
- Burundi (2017), *Evaluation finale externe des capacités nationales de planification stratégique et de coordination de l'aide en vue de l'atteinte des OMD et des objectifs de la Vision 2025*19
- Guatemala (2017), *Evaluación final del portafolio del Peacebuilding Fund (PBF) en Guatemala período 2011-2015*[20]

**Términos de referencia de evaluaciones de proyectos**

- Afganistán (2017), *Final Evaluation of the Gender Equality Project II (GEPII)*[21]
- Benin (2016), *Termes de Références pour l'Evaluation finale du Projet de Promotion de l'entreprenariat agricole pour la transformation socioéconomique des zones rurales au Bénin (PPEA)*[22]

**Términos de referencia de programas mundiales**

*SIDA Support to UNDP Water and Ocean Governance Programme*[23]

### 4.3.3 Documentación de apoyo para las evaluaciones

Una vez definido el alcance de la evaluación, el gerente de evaluación, con ayuda del director del proyecto o del programa, recopilará la documentación básica que se le facilitará al equipo de evaluación. Es posible que se lleve a cabo una labor documental preliminar encaminada a recolectar información sobre las actividades y los productos de los asociados, la asistencia anterior relacionada con el PNUD y el contexto actual del proyecto, programa o efecto.

[16] https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8587
[17] https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5685
[18] https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9161
[19] https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7795
[20] https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7707
[21] https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9281
[22] https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8565
[23] https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7753

**Tabla 2. Fuentes de información para el equipo de evaluación**

| FUENTES DE INFORMACIÓN | DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN |
|---|---|
| **Marcos de resultados y teorías del cambio de los programas nacionales, regionales y mundiales** | ▪ Principales efectos que el PNUD espera lograr en un período de entre 3 y 5 años.<br>▪ Teorías del cambio pertinentes en los países y las regiones.<br>▪ Los documentos de los programas para los países (DPP) también proporcionan información básica y las perspectivas del PNUD respecto al desarrollo en un determinado país. |
| **Informes de seguimiento (elaboración de informes de forma periódica, revisiones y actas de las reuniones del comité directivo) y de evaluación** | ▪ Informes de evaluación sobre temas relacionados solicitados por la OEI del PNUD, las unidades de los programas, el Gobierno u otras partes interesadas y asociados para el desarrollo.<br>▪ Informes anuales y trimestrales sobre los progresos, informes de las visitas sobre el terreno y otros documentos acerca de programas o proyectos clave y de efectos.<br>▪ Se puede utilizar el CRE para buscar las evaluaciones pertinentes que hayan llevado a cabo otras unidades del PNUD acerca de temas similares. |
| **Informes sobre el progreso de las iniciativas de los asociados** | ▪ En este tipo de informes, se presentan los avances conseguidos por los asociados hacia el logro del mismo efecto y la información sobre cómo han trazado una estrategia para su asociación con el PNUD. |
| **Datos de fuentes oficiales** | ▪ Es posible obtener información sobre los avances realizados en el logro de efectos a partir de fuentes del Gobierno, el sector privado, el mundo académico y los centros nacionales de investigación, y los institutos regionales e internacionales, incluidos los del sistema de las Naciones Unidas.<br>▪ En muchos casos, los sistemas DevInfo utilizados a nivel nacional y los sitios web de las autoridades estadísticas de los distintos países son buenas fuentes de estadísticas nacionales.<br>▪ Se deben proporcionar datos desglosados por sexo y por otras categorías sociales pertinentes siempre que estén disponibles. |
| **Documentos de investigación** | ▪ Es posible que los temas relacionados con el efecto que se está evaluando hayan sido tratados en documentos de investigación del Gobierno, de organizaciones no gubernamentales (ONG), de instituciones financieras internacionales y del mundo académico. |

| FUENTES DE INFORMACIÓN | DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN |
|---|---|
| **Informes nacionales, regionales y mundiales** | ▪ Es posible encontrar datos en diferentes informes, como el *Informe sobre Desarrollo Humano* y el *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ambos nacionales), además de otros informes publicados por organizaciones nacionales, regionales y subregionales, instituciones financieras y organizaciones de las Naciones Unidas.<br>▪ Estrategias nacionales y sectoriales, así como informes sobre progresos.<br>▪ Los informes relativos a la situación de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres pueden resultar de utilidad, por ejemplo, el índice de desigualdad de género del *Informe sobre Desarrollo Humano*.[24] |
| **Información financiera y de gestión** | ▪ Atlas, auditoría, sistema de planificación institucional, resumen ejecutivo, plan de trabajo integrado y tablero sobre transparencia (Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda).<br>▪ Diferentes herramientas institucionales ofrecen información financiera y otros datos de gestión pertinentes para la evaluación. Engloban la ejecución, la movilización de recursos y la gestión de los recursos humanos.<br>▪ Informes de garantía de calidad de los programas y proyectos. |
| **Otras fuentes en el plano nacional** | |
| **Informes sobre los proyectos y programas conexos a nivel regional y subregional** | ▪ Estos informes indican la medida en que estos proyectos y programas han servido de complemento a las contribuciones del PNUD y sus asociados a fin de avanzar en el logro del efecto en cuestión. |
| **DPP, Plan de las Naciones Unidas de Asistencia para el Desarrollo (UNDAP, por sus siglas en inglés) en los países de la iniciativa Unidos en la Acción, e Informe Anual de Resultados (ROAR, por sus siglas en inglés)** | ▪ En el informe anual de resultados se ofrece un resumen de las contribuciones de los proyectos, los programas, los subprogramas y la asistencia de apoyo que contribuyen a cada uno de los efectos todos los años.<br>▪ También se incluye información sobre los productos clave, los asociados estratégicos, la estrategia de asociación, la cantidad de avances de los que se ha informado en años anteriores, la calidad de los indicadores de los efectos, la necesidad de seguir trabajando y la información de referencia. |

[24] http://hdr.undp.org/en/composite/GII

| FUENTES DE INFORMACIÓN | DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN |
|---|---|
| **Revisiones anuales de los MANUD, los UNDAP y los programas de los países; las evaluaciones comunes para los países y evaluaciones de programas y proyectos** | ▪ Estos documentos proporcionan información de referencia sobre la situación del desarrollo, las asociaciones y las actividades conjuntas del PNUD y de otras organizaciones de las Naciones Unidas en los distintos países. |

### 4.3.4 Género, sensibilidad a la exclusión y enfoque basado en los derechos

Las evaluaciones del PNUD se rigen por los principios de la equidad, la justicia, la igualdad de género y el respeto de la diversidad[25]. Si procede, las evaluaciones del PNUD valoran la medida en que sus iniciativas han abordado las cuestiones de la inclusión social y de la perspectiva de género, la igualdad y el empoderamiento; han contribuido al fortalecimiento de la aplicación de esos principios a las distintas actividades de desarrollo en un país determinado; y han integrado el compromiso del PNUD con los enfoques basados en los derechos y la incorporación del enfoque de género en el diseño de la iniciativa.

La incorporación de la perspectiva de género es el proceso de valoración de las consecuencias que conlleva cualquier acción prevista para las mujeres y los hombres, por ejemplo, leyes, políticas o programas, en todas las esferas y a todos los niveles. Se trata de una estrategia que convierte las preocupaciones relacionadas con la igualdad de género en una dimensión esencial del diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, de manera que las mujeres y los hombres se beneficien en pie de igualdad y que no se perpetúe la desigualdad. Las evaluaciones del PNUD deben valorar la medida en que las iniciativas de dicho órgano han tratado de abordar las cuestiones relativas a la igualdad de género en el diseño, la ejecución y el efecto de la iniciativa, y si tanto las mujeres como los hombres han accedido en pie de igualdad a los beneficios del programa en el grado en que estaba previsto. De la misma forma, las evaluaciones deben dilucidar la medida en que el PNUD ha promovido los principios de igualdad y desarrollo inclusivo, ha contribuido a empoderar a las poblaciones más desfavorecidas y vulnerables de una determinada sociedad, y ha abordado las necesidades de estas.

El enfoque basado en los derechos en el marco de las actividades de desarrollo exige velar por que las estrategias de desarrollo faciliten las reivindicaciones de los titulares de derechos y las correspondientes obligaciones de los garantes de derechos. Este enfoque también subraya la importante necesidad de encarar las causas inmediatas, subyacentes y estructurales de que no se respeten dichos derechos. El concepto de participación cívica, como mecanismo para reclamar derechos, constituye un aspecto importante del marco general. Cuando corresponda, las evaluaciones deberán valorar la medida en que la iniciativa ha facilitado la capacidad de los titulares de derechos para reivindicar sus derechos y la capacidad de los garantes de derechos para cumplir con sus obligaciones.

Las evaluaciones deben abordar otros temas transversales en función de su enfoque, como la medida en que el PNUD ha integrado y promovido la cooperación Sur-Sur, la gestión de conocimientos, el voluntariado y la reforma de las Naciones Unidas en su iniciativa.

### 4.3.5 Selección de los evaluadores

La selección de los evaluadores es primordial para la calidad y la credibilidad de una evaluación. El PNUD selecciona a los evaluadores a través de un proceso competitivo y transparente de conformidad con las normas de la organización y las reglamentaciones relativas a la contratación[26]. Las esferas de especialización que se deben tener en cuenta para la composición del equipo son las siguientes:

- Conocimientos especializados y experiencia demostrados en la realización o gestión de evaluaciones.
- Experiencia demostrada en el ámbito del análisis de datos y la redacción de informes.

[25] Política de evaluación del PNUD, DP/2016/23 http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml
[26] Según lo dispuesto en "Programme and Operations Policies and Procedures (POPP)", https://popp.undp.org/SitePages/POPPBSUnit.aspx?TermID=254a9f96-b883-476a-8ef8-e81f93a2b38d&Menu=BusinessUnit

- Conocimientos técnicos y experiencia en las áreas temáticas del PNUD, con requisitos concretos en función del enfoque de la evaluación, y en temas transversales, como la igualdad de género, el enfoque basado en los derechos y el desarrollo de capacidades.
- Conocimiento de la situación y el contexto a nivel nacional o regional.

Dependiendo del alcance y los recursos de la evaluación, así como de su complejidad, las unidades de los programas pueden optar por:

(a) un evaluador individual, que puede ser nacional o internacional (lo que conllevará costos);
(b) un equipo de evaluadores compuesto por expertos nacionales o internacionales;
(c) una empresa que proporcione un equipo o un evaluador individual.

Al contratar una evaluación a través de una empresa, el organismo encargado de la ejecución deberá revisar igualmente las cualificaciones de los miembros propuestos para el equipo a fin de asegurarse de que cumplen con los requisitos de la evaluación.

Es recomendable que el equipo esté formado por dos evaluadores como mínimo, preferiblemente uno nacional y otro internacional**.** De esta forma, los miembros del equipo podrán comparar sus notas, comprobar la exactitud de la información recopilada y registrada, dividir las tareas para entrevistar a más personas y poner en común sus ideas. Además, **los equipos de evaluación deben ser equilibrados, en la medida de lo posible, en lo que respecta a su composición por sexos y geográfica.**

**Cuadro 6. Bases de datos de evaluadores disponibles[27]**

Existen varias bases de datos de evaluadores disponibles en el seno del PNUD que pueden ofrecer evaluadores con experiencia en diferentes sectores, regiones y países.

***Listas de evaluadores regionales***

Diversos centros de servicios regionales cuentan con bases de datos y listas de evaluadores a las que pueden acceder las unidades de los programas y emplearlas para buscar evaluadores. Estos instrumentos se actualizan de forma regular y, además, los puntos focales de evaluación regionales pueden intercambiar consejos y experiencias sobre cómo encontrar a los evaluadores adecuados.

***El Centro de Recursos de Evaluación***

La OEI ofrece una base de datos de expertos en evaluación a través del CRE (se requieren claves de inicio de sesión). Las unidades de los programas también pueden alimentar esta base de datos. Es posible realizar búsquedas en la base de datos por nombre, área temática, región y país, y también se pueden vincular los evaluadores con los trabajos de evaluación que hayan realizado para el PNUD. La base de datos no ha sido aprobada, de forma que las unidades de los programas deberán solicitar referencias.

Del mismo modo, es posible realizar búsquedas de los evaluadores que no figuran en la base de datos principal con el objeto de utilizar una búsqueda general de todos los informes. Si han llevado

[27] El CRE contiene una base de datos de evaluadores basada en referencias. No se trata de una lista de consultores totalmente aprobada. Los consultores que figuran en esta lista o bien fueron remitidos por los miembros del personal del PNUD que trabajan en la esfera del SyE, o bien formaron parte de un equipo que trabajó en una de las evaluaciones del PNUD. La OEI del PNUD no mantiene ningún acuerdo a largo plazo con ninguno de los consultores de la base de datos. Por consiguiente, la dependencia que lleve a cabo la contratación deberá aplicar la diligencia debida al seguir el proceso de contratación del PNUD.

a cabo evaluaciones para el PNUD y su trabajo se encuentra en el CRE, es posible localizar sus informes, junto con las puntuaciones de las revisiones de valoración de calidad de sus evaluaciones.

Al realizar búsquedas en el CRE por región, país o área temática, también es posible encontrar expertos y evaluadores a los que se puede recurrir para las evaluaciones.

Para garantizar la credibilidad y la funcionalidad de las evaluaciones, las unidades de los programas deben garantizar la independencia y la imparcialidad de los evaluadores, quienes deberán estar libres de cualquier conflicto de intereses. Los evaluadores no deben haber trabajado para el proyecto, el programa, el efecto o el MANUD que se esté evaluando, ni haber contribuido a estos, en ningún momento ni de ningún modo. Igualmente, los evaluadores no deberán encontrarse en una situación en la que exista la posibilidad de ser contratados en el futuro en la esfera que es objeto de la evaluación. En cualquiera de estos casos, los evaluadores no podrían ofrecer un análisis objetivo e imparcial del objeto de la evaluación.

**Cuadro 7. Fuentes de conflictos de intereses en las evaluaciones**

**Conflicto de intereses debido a intervenciones anteriores**

Las unidades del PNUD que encargan evaluaciones no podrán asignar consultores para la evaluación de MANUD, programas de los países, efectos, sectores y áreas temáticas en los que estos hayan participado anteriormente, ya sea con relación a su diseño, su ejecución, la toma de decisiones o la financiación. En virtud de este principio, los miembros del personal del PNUD, incluidos los asesores de los centros regionales y las dependencias de la sede, los funcionarios públicos o los empleados de ONG que puedan o hayan podido estar relacionadas de forma directa o indirecta con el programa o proyecto, no deberán formar parte del equipo de evaluación.

En líneas generales, las unidades de los programas del PNUD deben considerar si la realización de múltiples misiones puede dar lugar a un conflicto de intereses. Muchos consultores y evaluadores llevan a cabo innumerables misiones para el PNUD y sus asociados en el transcurso de sus carreras profesionales. Estas tareas pueden incluir una combinación de funciones de evaluación y asesoramiento con múltiples organismos a diferentes niveles. Las unidades de los programas serán las encargadas de valorar si el hecho de que un consultor tenga una alta dependencia del trabajo en el PNUD puede imposibilitar la obtención de una evaluación imparcial. El CRE ofrece un historial de las evaluaciones realizadas por los evaluadores en los últimos años.

**Conflicto de intereses debido a una posible participación en el futuro**

Las unidades de los programas deben asegurarse de que los evaluadores no prestarán, en un futuro inmediato, ningún servicio (con o sin relación con el objeto de la evaluación) para la unidad del programa, del proyecto o del efecto que se esté evaluando. Los evaluadores no deberán participar posteriormente en la ejecución de un programa o proyecto que haya sido objeto de su evaluación. Del mismo modo, los evaluadores no deberán participar como diseñadores de las siguientes fases de los proyectos que hayan evaluado.

**Obligación de los evaluadores de revelar los posibles conflictos de intereses**

Los evaluadores deben informar al PNUD y a las partes interesadas acerca de cualquier conflicto de intereses potencial o real que exista. En el informe de evaluación se deben describir los posibles conflictos de intereses potenciales o reales, y es necesario indicar las medidas que se han puesto en práctica para mitigar sus consecuencias negativas. Si se descubre o surge un conflicto de intereses durante la evaluación, la organización deberá decidir si es necesario despedir al evaluador o poner fin a la evaluación.

Es conveniente remitir el currículo de los posibles candidatos a las partes interesadas y los asociados en general antes de contratarlos. Esto ayudará a que no haya posibles conflictos de intereses ni objeciones a la selección. Se deben comprobar las referencias hablando con los compañeros y asociados que han trabajado con los candidatos antes de comprobar sus competencias como evaluadores. El CRE y las calificaciones de las valoraciones de calidad permiten comprobar una vez más la calidad de la labor de los evaluadores.

# Tercer paso. Gestión de una evaluación

## 4.4 Tercer paso. Gestión de una evaluación

**Pasos de la gestión de una evaluación**

### 4.4.1 Sesión informativa para el equipo de evaluación

Si bien los organismos encargados de la ejecución deben velar por la ausencia de interferencias en la puesta en práctica de las evaluaciones con el fin de salvaguardar su independencia, esto no significa que no se coopere, apoye u oriente al equipo de evaluación. Para que las evaluaciones resulten fructíferas, las unidades que las encargan deben prestar un nivel adecuado de cooperación y apoyo al equipo de evaluación.

Algunas de las funciones de apoyo de la unidad del programa, el gerente de evaluación y el director del proyecto son las siguientes:

- **Presentar información al equipo de evaluación** acerca del propósito y el alcance de esta, y explicar las expectativas del PNUD y de sus partes interesadas en lo que se refiere a los estándares necesarios para la calidad del proceso y los productos de evaluación. Lograr un entendimiento común respecto a los términos de referencia y los objetivos de la evaluación.
- **Proporcionar al equipo de evaluación las directrices pertinentes de la política de evaluación del PNUD**, como los estándares de calidad para los informes de evaluación, las normas y estándares de evaluación del UNEG en el sistema de las Naciones Unidas y las directrices para el proceso de valoración de la calidad. En particular, los evaluadores deben entender que es obligatorio cumplir los principios éticos formulados en las directrices éticas del UNEG para los evaluadores, de modo que deberán firmar el código de conducta destinado a los evaluadores del sistema de las Naciones Unidas.[28]
- **Asegurarse de que los evaluadores disponen de toda la información**. Si se enfrentan a alguna dificultad a la hora de obtener informaciones que son esenciales para llevar a cabo la evaluación, deberán prestarles el apoyo necesario.
- **Proporcionar información preliminar sobre los asociados, las partes interesadas y los beneficiarios** al equipo de evaluación. Sin embargo, el equipo de evaluación será el responsable de decidir con quién se quiere reunir. El PNUD no puede interferir en su decisión, aunque puede formular otras sugerencias, y debe facilitar el acceso a los asociados, las partes interesadas y los beneficiarios.
- **Organizar una reunión inicial para presentar el equipo de evaluación al grupo de referencia de la evaluación y a otros asociados y partes interesadas**, con el objeto de facilitar el primer contacto.
- **Contribuir a la organización de entrevistas, reuniones y visitas sobre el terreno.** Las unidades de los programas deben favorecer los contactos y enviar cartas de solicitud de entrevistas cuando sea necesario para que tengan lugar las reuniones.

[28] UNEG, *Code of Conduct*, junio de 2008, disponible en: http://www.uneval.org/document/detail/100

- **Formular comentarios sobre el plan de trabajo y el informe inicial**, y garantizar la calidad de estos, con una exhaustiva metodología de evaluación elaborada por el equipo de evaluación.
- **Garantizar la seguridad de los consultores, las partes interesadas y el personal de acompañamiento del PNUD,** en especial en situaciones de crisis. Los miembros del equipo de evaluación deben haber superado los exámenes de seguridad pertinentes de las Naciones Unidas, deben conocer los protocolos de seguridad conexos y deben cumplir con ellos, lo que implica completar el curso de seguridad básica sobre el terreno II[29] y el curso avanzado de seguridad sobre el terreno del Departamento de Seguridad..[30]

### 4.4.2 Suministro de información de apoyo

Una vez completadas las presentaciones iniciales y una vez proporcionada la información pertinente como se ha descrito, el equipo de evaluación pondrá en marcha una revisión de documentos de todos los informes y datos pertinentes. La unidad del programa será la encargada de proporcionar el material en el momento oportuno y se hará todo lo posible para acceder a los informes y los datos que falten antes del desarrollo del informe inicial y de la misión de recopilación de datos.

A continuación, se presenta la información que recibirá el equipo de evaluación.

### 4.4.3 Informe inicial de la evaluación

Los evaluadores empezarán el proceso de evaluación con una revisión de documentos y un análisis preliminar de la información disponible que haya suministrado el organismo encargado de la ejecución. Sobre la base de los términos de referencia, las reuniones iniciales con la unidad del programa del PNUD o el gerente de evaluación y la revisión de documentos, los evaluadores elaborarán un informe inicial. La descripción de lo que se está evaluando refleja la concepción de los evaluadores acerca del marco lógico o la teoría de cómo se supone que funcionará la iniciativa, lo que comprende las estrategias, las actividades, los productos y los efectos previstos, además de sus interrelaciones.

El informe inicial brinda la oportunidad de aclarar diferentes cuestiones y conocer el objetivo y el alcance de la evaluación, por ejemplo, los requisitos en materia de recursos y los calendarios de la implementación. Es necesario solucionar todos los problemas o malentendidos que se descubran en esta fase, antes de llevar a cabo las misiones de recopilación de datos o sobre el terreno.

La unidad que encarga la evaluación y las principales partes interesadas deben revisar y garantizar la calidad del informe inicial, y asegurarse de que se ajuste a los términos de referencia y los objetivos de la evaluación, así como a los debates mantenidos con el equipo de evaluación.

[29] https://training.dss.un.org/course/category/1
[30] https://training.dss.un.org/course/category/2

**Cuadro 8. Contenido del informe inicial**

1. **Antecedentes y contexto,** que ilustran la concepción del proyecto o efecto que se va a evaluar.
2. **Objetivo, propósito y alcance de la evaluación.** Una exposición clara de los objetivos de la evaluación y los principales aspectos o elementos de la iniciativa que se van a examinar.
3. **Criterios y preguntas de la evaluación.** Los criterios que se emplearán en la evaluación para valorar el desempeño y las justificaciones. Será necesario incluir y acordar las partes interesadas con las que se celebrarán reuniones y las preguntas de las entrevistas, además de una propuesta de calendario para los lugares sobre el terreno y el número de estos.
4. **Análisis de la evaluabilidad.** Consiste en un análisis de la evaluabilidad desde un punto de vista formal (productos, indicadores, bases de referencia y datos claros) y sustancial (identificación del problema abordado, teoría del cambio y marco de resultados), y las consecuencias de la metodología propuesta.
5. **Temas transversales.** Se ofrecen detalles sobre la forma en que se evaluarán, se considerarán y se analizarán los temas transversales a lo largo de la evaluación. En la descripción, debe indicarse cómo se incorporarán las cuestiones de género en los métodos de recopilación y análisis de datos, de qué manera se garantizará el desglose por sexo y otras categorías pertinentes de los datos recopilados, y cómo se emplearán diversas fuentes de datos y procesos para lograr la inclusión de las diferentes partes interesadas, en especial de las personas más vulnerables, cuando proceda.
6. **Enfoque y metodología de la evaluación,** donde se pondrán de relieve los modelos conceptuales adoptados con una descripción de los métodos de recopilación[31], las fuentes y los enfoques de análisis de datos que se emplearán, además de las justificaciones pertinentes para su elección (cómo servirán de base para la evaluación) y sus limitaciones; las herramientas, los instrumentos y los protocolos de recopilación de datos; y el examen de la fiabilidad y la validez de la evaluación y el plan de muestreo, incluidas las justificaciones y limitaciones correspondientes.
7. **Matriz de evaluación.** Presenta las preguntas clave de la evaluación y de qué modo se responderán dichas cuestiones por medio de los métodos seleccionados.
8. Una versión revisada del **calendario de los principales hitos**, productos finales y responsabilidades, donde figurarán también las fases de la evaluación (recopilación de datos, análisis de datos y elaboración de informes).
9. Información detallada sobre los **requisitos en materia de recursos** ligados a las actividades y los productos finales de la evaluación que figuran en el plan de trabajo. Debe incluir la asistencia específica que se requiere del PNUD, como la celebración de los acuerdos necesarios para visitar determinados lugares u oficinas sobre el terreno.
10. **Esquema del borrador del informe o del informe final**, según lo dispuesto en las directrices y garantizando la calidad y la funcionalidad (como se describirá más adelante). El esquema del informe aceptado debe cumplir los objetivos de calidad recogidos en estas Directrices, así como los requisitos relativos a la valoración de calidad que figuran en el apartado 6.

### 4.4.4 Misión de evaluación y recopilación de datos

Una vez que se haya aceptado el informe inicial, con una lista exhaustiva de las partes interesadas y los beneficiaros con los que se celebrarán entrevistas y reuniones, el PNUD deberá preparar un plan de reuniones de trabajo detallado, con el acuerdo del equipo de evaluación.

[31] En el anexo 2 se presentan distintos métodos de recopilación de datos.

Para garantizar la independencia y la confidencialidad, el personal del PNUD no deberá participar en ninguna de las reuniones con las partes interesadas ni con los beneficiarios. Las entrevistas y las reuniones son confidenciales y, en los informes finales, no se deberá atribuir ninguna declaración o hallazgo a personas concretas.

Después de las misiones sobre el terreno y antes de la redacción del informe de evaluación, el equipo de evaluación deberá **informar a los equipos de gestión y de los proyectos o programas del PNUD** de los hallazgos preliminares. También se deben organizar, siempre que sea posible, reuniones informativas con las partes interesadas clave y el grupo de referencia de la evaluación. Esto brinda la oportunidad de debatir acerca de los hallazgos preliminares y solucionar los posibles errores fácticos o malentendidos que existan antes de redactar el informe de evaluación.

### 4.4.5 Borrador del informe y proceso de revisión

El gerente de evaluación es el responsable, en última instancia, de la calidad de la evaluación y debe prever la revisión de la pertinencia y la exactitud de los informes, así como su conformidad con los términos de referencia. Una vez presentado el primer borrador del informe de evaluación, el gerente de evaluación y el grupo de referencia de la evaluación deberán garantizar la calidad del informe y formular comentarios.

El informe de evaluación se debe estructurar de manera lógica; debe exponer hallazgos, conclusiones, lecciones y recomendaciones basados en evidencias; y se debe presentar de manera que la información resulte accesible y comprensible.

Los informes de evaluación de calidad son aquellos que:

- cuentan con un resumen conciso (cuatro páginas como máximo);
- están bien estructurados y son exhaustivos;
- describen qué se está evaluando y por qué;
- definen las preguntas de evaluación de interés para los usuarios;
- definen los grupos destinatarios considerados en la evaluación y si se abordaron las necesidades de dichos grupos a través de la intervención; en caso de que no hayan sido abordadas, explican el porqué;
- explican los pasos y procedimientos que se utilizaron para responder las preguntas;
- presentan los hallazgos respaldados por pruebas creíbles en respuesta a las preguntas;
- reconocen las limitaciones y restricciones existentes a la hora de llevar a cabo la evaluación;
- extraen conclusiones de los hallazgos sobre la base de las pruebas;
- proponen recomendaciones concretas y útiles a partir de las conclusiones;
- se escriben teniendo en mente a los usuarios del informe y el uso que estos harán de la evaluación.

**Esquema normalizado de los informes de evaluación.** En el anexo 1 se ofrece más información sobre el esquema normalizado de los informes de evaluación. En resumen, los contenidos mínimos de los informes de evaluación son los siguientes:

1. **Título y páginas iniciales**, con datos sobre el proyecto, programa o efecto y sobre el equipo de evaluación.
2. **Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación;** título del proyecto, número en Atlas, presupuestos, fechas del proyecto y otros datos esenciales.
3. **Índice.**
4. **Lista de siglas y abreviaturas.**

5. **Resumen.** Un apartado autónomo de hasta cuatro páginas donde figuran los estándares de calidad y las calificaciones de la garantía de calidad.
6. **Introducción y sinopsis.** ¿Qué se está evaluando y por qué?
7. **Descripción de la intervención que se está evaluando.** Sirve de base para que los usuarios del informe comprendan el marco lógico y el resultado del análisis de la evaluabilidad, valoren las ventajas de la metodología de la evaluación y conozcan la posible aplicación de los resultados de la evaluación.
8. **Alcance y objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar de manera nítida el alcance, los objetivos principales y las preguntas fundamentales de la evaluación.
9. **Enfoque y métodos de la evaluación.** En el informe de evaluación es necesario describir en profundidad los enfoques metodológicos, los métodos y los análisis seleccionados.
10. **Análisis de datos.** En el informe se deben describir los procedimientos que se utilizan para analizar los datos recopilados con el objeto de responder las preguntas de la evaluación.
11. **Hallazgos y conclusiones.** Los hallazgos de la evaluación deben basarse en el análisis de los datos recopilados, y deben extraerse conclusiones a partir de estos hallazgos.
12. **Recomendaciones.** En el informe, debe figurar una cantidad razonable de recomendaciones prácticas y viables destinadas a los usuarios previstos del informe con relación a las acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar.
13. **Lecciones aprendidas.** Según corresponda y conforme a lo dispuesto en los términos de referencia, el informe debe analizar las lecciones aprendidas a partir de la evaluación de la intervención.
14. **Anexos**

Al revisar el informe de evaluación, su estructura y su contenido, los gerentes de evaluación también pueden tomar en consideración los requisitos de las calificaciones de las valoraciones de calidad[32] que utiliza la OEI para valorar la calidad de los informes de evaluación. Dichos requisitos se explican de forma detallada en el apartado 6.

Las evaluaciones terminales y las revisiones de medio término del FMAM cuentan con sus propios requisitos en materia de elaboración de informes, los cuales están disponibles en sus directrices de evaluación[33].

### 4.4.6 Proceso de revisión de las evaluaciones y proceso de solución de controversias

**Formulación de comentarios sobre el borrador del informe de evaluación**

El gerente de evaluación debe coordinar la recopilación de todos los comentarios, las preguntas y las solicitudes de aclaraciones en un único documento, el cual será remitido al equipo de evaluación dentro del plazo acordado. Pueden ser insumos, contribuciones y comentarios del PNUD, del grupo de referencia de la evaluación y de las partes interesadas externas.

Los comentarios, las preguntas, las sugerencias y las solicitudes de aclaraciones sobre el borrador del informe de evaluación deberán recogerse en un documento de "registro de auditoría" de la evaluación, y no directamente en el borrador del informe. En caso de que se descubran errores factuales o enfoques malinterpretados, se deberá proporcionar la documentación necesaria para justificar los comentarios y las solicitudes.

[32] http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/UNDP-Quality-Assessment-System-for-Decentralized-Evaluation.pdf
[33] http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#gef

El evaluador o el equipo de evaluación responderán a los comentarios a través del documento de registro de auditoría de la evaluación. Si existen discrepancias en torno a los hallazgos, deben documentarse a través del registro de auditoría de la evaluación y se debe intentar lograr un consenso. Si el PNUD sigue sin estar de acuerdo con los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones del informe de evaluación, esto debe indicarse de una manera clara en la respuesta de la administración, con razones que justifiquen esta discrepancia.

El registro de auditoría de la evaluación no forma parte del informe de evaluación y no es un documento público, pero constituye una parte del proceso de finalización del informe de evaluación. El registro de auditoría de la evaluación no se debe incluir en el informe final ni se debe cargar en el CRE.

En algunos casos, si la unidad que encarga la evaluación o las partes interesadas no están de acuerdo con uno de los hallazgos, es posible incluir una nota en el informe acerca de dicho desacuerdo.

**Tabla 3. Modelo de registro de auditoría**

| Número de capítulo y de apartado | Número de párrafo/ número de línea | Comentarios | Respuestas del equipo de evaluación o acciones emprendidas |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |

Las unidades de los programas no deben realizar ningún ajuste en los informes de evaluación, pero deben abordar los posibles desacuerdos que existan en materia de hallazgos, conclusiones o recomendaciones mediante la respuesta de la administración.

**Solución de controversias**

Con frecuencia, surgen controversias entre los evaluadores y las personas que son objeto de la evaluación. El registro de auditoría permite subrayar cuestiones de las evaluaciones y también permite al evaluador aportar más evidencias que respalden sus hallazgos.

En caso de que persista un desacuerdo, el PNUD o el equipo de evaluación podrán dirigir sus preocupaciones a los coordinadores regionales de las evaluaciones. Es posible encontrar más datos sobre la solución de controversias de los distintos contratistas aquí[34].

34 https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PSU_Individual%20Contract_Individual%20Contract%20Policy.docx&action=default

# Cuarto paso. Uso de la evaluación: respuesta de la administración, intercambio de conocimientos y difusión

## 4.5 Cuarto paso. Uso de la evaluación: respuesta de la administración, intercambio de conocimientos y difusión

### 4.5.1 Preparación de la respuesta de la administración para las evaluaciones descentralizadas

***¿Por qué se preparan las respuestas de la administración?***

A fin de lograr un uso eficaz de los hallazgos y las recomendaciones de las evaluaciones, y garantizar que se tomen en consideración diferentes acciones de seguimiento, todas las evaluaciones del PNUD deben elaborar respuestas de la administración para todas las recomendaciones.

En las respuestas de la administración se deben detallar las acciones clave, indicando qué organismo o unidad es responsable de cada una de estas acciones y el plazo para su aplicación.

Las sedes, la OEI y las direcciones regiones supervisan de cerca las respuestas de la administración y las acciones clave de seguimiento con el objeto de garantizar que se aprenden lecciones a partir de las evaluaciones. La preparación de las respuestas de la administración no se debe concebir como una actividad puntual. El aprendizaje derivado del proceso de respuestas de la administración debe documentarse y reflejarse al diseñar un proyecto o programa nuevo, o al definir un efecto. El proceso de desarrollo de una respuesta de la administración para las evaluaciones terminales de los proyectos (en concreto para los proyectos completados) permite que las partes interesadas clave reflexionen sobre los resultados de los proyectos y extraigan lecciones que se puedan aplicar fuera de un proyecto particular en apoyo de otras actividades, proyectos o efectos de las unidades de los programas.

***Respuestas de la administración***

En primer lugar, las respuestas de la administración indican si la unidad del programa acepta las recomendaciones de la evaluación y de qué forma se encargará de ellas. Las unidades de los programas pueden aceptar de manera integral o parcial las recomendaciones, o rechazarlas. Cada una de las respuestas de la administración debe incluir una justificación respecto a la aceptación o el rechazo, e información sobre cómo se ocupará de la recomendación.

- Aceptación integral: se acepta la totalidad de la recomendación y se buscarán acciones para cumplirla.
- Aceptación parcial: se aceptan ciertos elementos de la recomendación. En la respuesta de la administración se deben describir los elementos con los que la administración está de acuerdo y aquellos con los que está en desacuerdo, e incluir los motivos por los que ciertas partes de las recomendaciones no son válidas.
- Rechazo: la administración puede rechazar una recomendación, pero debe indicar por qué lo hace y el motivo por el que no llevará a cabo el seguimiento de la recomendación en el futuro (es decir, no es necesario añadir las acciones clave a la respuesta).

***Acciones clave***

En caso de que se acepten de manera integral o parcial las recomendaciones, es necesario incluir la correspondiente respuesta de la administración y las acciones clave de seguimiento. Las recomendaciones pueden contar con varias acciones clave para garantizar la aplicación de la recomendación de la evaluación. Es fundamental que las acciones clave cumplan las condiciones siguientes:

- Indicar con claridad la naturaleza de la acción y cómo responderán a las recomendaciones.
- Especificar la parte (unidad u organización) que tiene la responsabilidad de ejecutar la acción clave y quien rendirá cuentas de su implementación.
- Contar con plazos y calendarios concretos para su finalización. Lo ideal es que las acciones clave se completen en un plazo de 18 meses a partir de la evaluación.
- La cantidad de acciones clave en las respuestas de la administración debe ser razonable para lograr la ejecución, el monitoreo y la supervisión.

Las respuestas de la administración y las acciones clave de seguimiento para las recomendaciones de la evaluación se deben debatir y consensuar en las juntas de los proyectos (si procede). Si el PNUD o su asociado para la ejecución no están de acuerdo con una recomendación, también pueden indicarlo en la respuesta de la administración, de modo que no será necesario añadir acciones clave de seguimiento.

Es necesario acordar las respuestas de la administración y las acciones clave e introducirlas en el CRE en un plazo de **seis semanas** a partir de la finalización del informe de evaluación. En los anexos, se incluye un modelo de respuesta de la administración.

Es fundamental que en los términos de referencia de la evaluación se soliciten expresamente recomendaciones específicas y se prevea un seguimiento y una ejecución efectivos. Al mismo tiempo, en los términos de referencia se debe solicitar una cantidad viable y realista de recomendaciones que se puedan ejecutar y gestionar.

En los términos de referencia, es posible establecer una cantidad límite de recomendaciones (entre 7 y 10) y, al revisar los borradores de los informes, los evaluadores deben considerar la posibilidad de agrupar las recomendaciones en secciones generales para asegurarse de ello.

Si existe una gran cantidad de recomendaciones, será difícil ponerlas en práctica y gestionarlas, y se ejercerá una presión considerable sobre los recursos para llevar a cabo las tareas siguientes: a) desarrollar las respuestas de la administración y las acciones clave; b) introducir las recomendaciones, las respuestas de la administración y las acciones clave en el CRE; y c) completar el seguimiento y los informes sobre la implementación de las respuestas de la administración y las acciones clave.

### *Respuestas de la administración en proyectos conjuntos*

En el caso de los proyectos conjuntos y las evaluaciones de los MANUD, el PNUD debe cooperar con los asociados de los proyectos y coordinarse con ellos a la hora de desarrollar las respuestas de la administración y las acciones clave. Las unidades de los programas del PNUD solo son responsables de las recomendaciones dirigidas a ellas y deben desarrollar respuestas de la administración y acciones clave únicamente para estas.

### *Seguimiento de la ejecución*

Los especialistas, oficiales o puntos focales de SyE son los responsables del seguimiento de la ejecución de las acciones clave y de la presentación de informes acerca de los logros a través del CRE. Estas tareas se deben llevar a cabo de manera trimestral y el CRE deberá actualizarse de acuerdo con la documentación de apoyo, cuando corresponda. Las direcciones regionales también supervisan y vigilan la ejecución, y realizarán el seguimiento con las unidades de los programas. Es posible emplear el CRE para monitorear la implementación de los compromisos ligados a las respuestas de la

administración y las acciones clave. La OEI ofrece datos sobre las respuestas de la administración en su informe anual sobre evaluación, por ejemplo, la cantidad de respuestas de la administración y acciones clave que se han completado, las que se han puesto en marcha, aquellas cuyo plazo ha vencido o las que ya no se consideran aplicables.

La preparación de las respuestas de la administración no se debe concebir como una actividad puntual. El aprendizaje derivado del proceso de respuestas de la administración debe documentarse y reflejarse al diseñar un proyecto o programa nuevo, o al definir un efecto. El proceso de desarrollo de una respuesta de la administración para las evaluaciones terminales de los proyectos permite que las partes interesadas clave reflexionen sobre los resultados de los mismos y extraigan lecciones que se puedan aplicar fuera de un proyecto en particular. También contribuye a la rendición de cuentas del PNUD, que debe contar con capacidad de respuesta a los hallazgos de la evaluación y responsabilizarse de las acciones de seguimiento. Por consiguiente, de conformidad con la política de evaluación, las respuestas de la administración son obligatorias para todas las evaluaciones, independientemente de la situación de la iniciativa evaluada. En los anexos, se incluye un modelo de respuesta de la administración.

### 4.5.2 Publicación del informe final de evaluación

Todos los planes e informes de evaluación se deben cargar en el CRE[35]. El CRE es un sitio de información abierta al que todas las personas pueden acceder para ver los planes de evaluación y las evaluaciones. Para algunas de las informaciones recogidas en el CRE que son solo para uso interno del PNUD, la OEI debe facilitar el acceso correspondiente. Las unidades de los programas pueden nombrar a varios puntos focales para el CRE, quienes tendrán diferentes permisos en el sitio para cargar los distintos datos y acceder a estos con fines de supervisión.

Es necesario disponer de acceso para cargar planes de evaluación, términos de referencia y evaluaciones. Por lo general, los puntos focales, especialistas u oficiales de SyE disponen de este nivel de acceso y pueden acceder al CRE utilizando su correo electrónico y su contraseña del PNUD.

Para las evaluaciones finalizadas solo se deben cargar los documentos siguientes:

- Los términos de referencia finales de la evaluación, **que se cargan en un plazo de dos semanas** a partir de su finalización;
- El informe final de evaluación, **que se carga en un plazo de dos semanas** después de aceptar y finalizar el informe;
- Los anexos complementarios, **que se cargan con el informe de evaluación** si no forman parte del informe principal.

No es necesario cargar ningún otro documento. Las unidades de los programas deben recordar que el sitio del CRE está abierto al público y, por tanto, solo se deben cargar las versiones finales de los documentos. Los documentos no deben contener comentarios ni control de cambios y lo ideal es cargarlos como archivos pdf, aunque los documentos de Word también son válidos.

No se deben subir los registros de auditoría de las evaluaciones al CRE. Tampoco se deben cargar en el CRE los informes iniciales por separado, sino que deben formar parte del informe final o de los anexos.

[35] https://erc.undp.org/

Una vez completada y cargada la evaluación, será necesario actualizar otros datos introducidos anteriormente, como la fecha de finalización, los gastos de la evaluación y los nombres y las funciones de los miembros del equipo de evaluación. Existe más información disponible en las directrices del CRE[36].

**Recomendaciones, respuestas de la administración y acciones clave**

La información siguiente también se debe actualizar en el CRE dentro de los plazos indicados a continuación:

- Las recomendaciones de la evaluación destinadas al PNUD se introducen en el CRE una vez cargado el informe final (en un plazo de dos semanas a partir de la finalización);
- Las respuestas de la administración de la evaluación se introducen en el CRE **en un plazo de seis semanas** tras la recepción del informe final de la evaluación;
- Las acciones clave de la evaluación se introducen en el CRE junto con las respuestas de la administración.

Las recomendaciones se introducen en el CRE de manera individual, lo que significa que no se deben copiar y pegar juntas como una sola recomendación. Los informes y el seguimiento de las diferentes recomendaciones, respuestas de la administración y acciones clave se realizan por separado, de manera que es necesario introducirlas de una en una. En caso de que en los términos de referencia se solicite al equipo de evaluación que extraiga las lecciones aprendidas, estas también se deberán introducir en el CRE. Existe una página independiente disponible para esta información.

### *Lista de verificación al finalizar la evaluación*

El proceso que se describe a continuación comprende las funciones y responsabilidades de las unidades de los programas, así como los plazos previstos para la finalización.

**Tabla 4. Lista de verificación del proceso de evaluación**

| PASO | ACTIVIDAD | PLAZO | RESPONSABILIDAD |
|---|---|---|---|
| PRIMERO | Comprobación de la evaluabilidad | Seis meses antes de la fecha de inicio propuesta | ▪ Solicitante de la evaluación<br>▪ Gerente de evaluación<br>▪ Especialista, oficial o punto focal de SyE |
| SEGUNDO | Borrador de los términos de referencia | Tres meses antes de la fecha de inicio propuesta | ▪ Solicitante de la evaluación<br>▪ Gerente de evaluación<br>▪ Especialista, oficial o punto focal de SyE<br>▪ Grupo de referencia de la evaluación |
| | Términos de referencia finales | **Se cargan en el CRE dos semanas después de la finalización de los términos de referencia** | ▪ Especialista, oficial o punto focal de SyE |
| | Contratación del equipo de evaluación | Un mes antes de la fecha de inicio propuesta | ▪ Solicitante de la evaluación<br>▪ Gerente de evaluación<br>▪ Especialista, oficial o punto focal de SyE<br>▪ Equipo de operaciones |

[36] https://erc.undp.org/resources/docs/guidance/ERC-User-Guide.pdf

| PASO | ACTIVIDAD | PLAZO | RESPONSABILIDAD |
|---|---|---|---|
| TERCERO | Revisión del informe inicial | Conforme a los términos de referencia (entre 2 y 4 semanas después de la firma del contrato) | ▪ Solicitante de la evaluación<br>▪ Gerente de evaluación<br>▪ Especialista, oficial o punto focal de SyE<br>▪ Grupo de referencia de la evaluación |
| | Recopilación de datos y visitas sobre el terreno | Conforme a los términos de referencia y los informes iniciales | ▪ Equipo de evaluación |
| | Revisión del borrador del informe | Inmediatamente después de su recepción conforme a los términos de referencia y los informes iniciales | ▪ Solicitante de la evaluación<br>▪ Gerente de evaluación<br>▪ Especialista, oficial o punto focal de SyE<br>▪ Grupo de referencia de la evaluación |
| | Informe de auditoría y comentarios | Conforme a los términos de referencia y los informes iniciales | ▪ Equipo de evaluación |
| | Terminación del informe final | Conforme a los términos de referencia y los informes iniciales | ▪ Equipo de evaluación |
| | Carga del informe final en el CRE | **Se carga en el CRE en un plazo de dos semanas a partir de la recepción** | ▪ Especialista, oficial o punto focal de SyE |
| | Respuesta de la administración y acciones clave | Evaluaciones de proyectos y efectos: en las cuatro semanas siguientes a la presentación del informe final<br>Evaluaciones del PNUD: dentro de los dos meses siguientes a la presentación del informe final[37] | ▪ Gerente de evaluación<br>▪ Grupo de referencia de la evaluación |
| | Respuesta final de la administración | **Se carga en el CRE en un plazo de seis semanas tras la recepción del informe final de la evaluación**<br>Evaluaciones del PNUD: dentro de los dos meses siguientes a la presentación del informe final[38] | ▪ Especialista, oficial o punto focal de SyE |
| CUARTO | Seguimiento trimestral de las acciones clave | Se actualiza el CRE al final de cada trimestre | ▪ Gerente de evaluación<br>▪ Especialista, oficial o punto focal de SyE sobre la base de los insumos facilitados por las unidades de los programas |
| | Cierre de la respuesta de la administración y las acciones clave | Cuando se completan todas las acciones previstas o después de cinco años | • Especialista, oficial o punto focal de SyE |

Las unidades de los programas pueden establecer calendarios y plazos para cada etapa. Sin embargo, las fechas anteriores relativas a la finalización y la carga en el CRE son invariables.

[37] Las directrices del UNEG de 2012, *UNEG Guidance on Preparing Management Responses to UNDAF Evaluations*, establecen un generoso plazo de dos meses para finalizar las respuestas de la administración.
[38] Las directrices del UNEG de 2012, *UNEG Guidance on Preparing Management Responses to UNDAF Evaluations*, establecen un generoso plazo de dos meses para finalizar las respuestas de la administración.

# Anexos

## Anexo 1. Modelo de los términos de referencia de una evaluación

Los términos de referencia deben englobar al menos los elementos que se describen a continuación.

### 1. Antecedentes y contexto

El apartado de antecedentes explica qué se está evaluando y define los principales factores sociales, económicos, políticos, geográficos y demográficos del contexto en que se lleva a cabo la evaluación y que repercuten directamente en ella. Esta descripción debe ser específica y concisa (una página como máximo) y debe subrayar **solo** aquellas cuestiones que resulten más relevantes para la evaluación. A continuación, se presentan los principales descriptores de los antecedentes y el contexto que se deben incluir:

- La descripción de la intervención (efecto, proyecto, programa, grupo de proyectos, temas y asistencia de apoyo) que se esté evaluando.
- El nombre de la intervención (p. ej., el nombre del proyecto), el propósito y los objetivos, así como cuándo y cómo se puso en marcha, quiénes son los beneficiarios previstos y qué efectos o productos se espera conseguir, además de la duración de la intervención y el estado de su ejecución dentro de ese plazo.
- La escala y la complejidad de la intervención, por ejemplo, la cantidad de componentes, si hay más de uno, y el volumen y la descripción de la población a la que pretende beneficiar cada componente, ya sea de forma directa o indirecta.
- El contexto geográfico y las fronteras, como la región, el país, el entorno y las dificultades, si procede.
- El total de los recursos de todas las fuentes que son necesarios para la intervención, incluidos los recursos humanos y los presupuestos que comprenden las contribuciones del PNUD, los donantes y otras partes, y los gastos totales.
- Los principales asociados que participan en la intervención, por ejemplo, los asociados y los organismos encargados de la ejecución, otras partes interesadas clave, junto con las preocupaciones de su interés y la pertinencia de la evaluación.
- Los cambios que se han observado desde el inicio de la ejecución y los factores favorables.
- Las vinculaciones con aspectos transversales pertinentes como los grupos vulnerables, el género, los derechos humanos, etc.
- De qué modo encaja el tema de evaluación en las estrategias y prioridades del Gobierno asociado; los objetivos en materia de desarrollo en el plano internacional, regional o nacional; las estrategias y los marcos; los ODS, las prioridades y los objetivos institucionales del PNUD; y los programas mundiales, regionales o nacionales del PNUD, según corresponda.
- Las principales características de las economías y las políticas económicas internacionales, regionales y nacionales que sean pertinentes para la evaluación.
- La descripción de cómo encaja esta evaluación en el contexto de las otras evaluaciones en curso, de las evaluaciones anteriores y del ciclo de evaluación.

Se debe incluir más información pormenorizada sobre los antecedentes y el contexto (p. ej., la propuesta de financiación inicial, los planes estratégicos, el marco lógico o la teoría del cambio, los planes de seguimiento y los indicadores) o hacer referencia a esta en los anexos por medio de enlaces a Internet u otros medios de comunicación.

La información básica del proyecto también se puede añadir mediante una tabla con el formato siguiente:

| INFORMACIÓN DEL PROYECTO O EFECTO | | |
|---|---|---|
| Título del proyecto o efecto | | |
| ID de Atlas | | |
| Efecto y producto institucionales | | |
| País | | |
| Región | | |
| Fecha de la firma del documento del proyecto | | |
| Fechas del proyecto | Inicio | Finalización prevista |
| | | |
| Presupuesto del proyecto | | |
| Gasto del proyecto en el momento de la evaluación | | |
| Fuente de financiación | | |
| Parte encargada de la ejecución[39] | | |

## 2. Propósito, alcance y objetivos de la evaluación

En el apartado relativo al propósito de los términos de referencia se explica por qué se lleva a cabo la evaluación, quiénes utilizarán o aplicarán sus resultados, y de qué manera lo harán. En el propósito se deben incluir algunos datos sobre los antecedentes y la justificación acerca de por qué es necesaria la evaluación en esos momentos y cómo encaja la evaluación en el plan de evaluación de la unidad del programa. Una exposición clara del propósito sentará las bases para lograr una evaluación correctamente diseñada.

En el alcance y los objetivos de la evaluación se debe indicar e incluir lo siguiente:

- ¿Qué aspectos de la intervención debe abarcar la evaluación? Pueden ser los plazos, la fase de ejecución, la zona geográfica, los grupos destinatarios que se deberán tener en cuenta y, si procede, los proyectos (productos) que se incluirán.
- ¿Cuáles son las principales cuestiones de interés para los usuarios que se deben abordar en la evaluación o los objetivos que esta debe lograr?

Se trata de las cuestiones directamente relacionadas con las preguntas a las que la evaluación debe dar respuesta, de modo que los usuarios tengan la información que necesitan para las decisiones o acciones pendientes. Las cuestiones pueden estar ligadas a la pertinencia, la eficiencia, la eficacia o la sostenibilidad de las intervenciones. Además, las evaluaciones del PNUD deben abordar la forma en que la intervención tratará de fortalecer la aplicación del enfoque basado en los derechos y de incorporar la perspectiva de género en las iniciativas de desarrollo**.**

[39] Se trata de la entidad que asume la responsabilidad general respecto a la ejecución del proyecto (adjudicación), el uso eficaz de los recursos y la entrega de los productos indicados en el documento del proyecto y el plan de trabajo firmados.

## 3. Criterios de evaluación y preguntas orientativas clave

Las preguntas de evaluación determinan la información que producirá la evaluación. En este apartado, se proponen las preguntas cuya respuesta proporcionará a los usuarios previstos de la evaluación la información que buscan para tomar decisiones, emprender acciones o ampliar sus conocimientos. Las preguntas se deben agrupar en función de los cuatro criterios de evaluación del CAD de la OCDE: a) pertinencia; b) eficacia; c) eficiencia; y d) sostenibilidad (u otros criterios utilizados).

Las definiciones generales de los criterios del CAD de la OCDE no contemplan las dimensiones de los derechos humanos y el género, de manera que dichas dimensiones deben incorporarse en los criterios de evaluación elegidos (véase la tabla 10 de la página 77 del documento *Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations*).

**Preguntas modelo para las evaluaciones de MANUD**

**Pertinencia**

- ¿En qué medida se adecua el MANUD a las necesidades y prioridades en materia de desarrollo nacional, y debería contemplarse la posibilidad de ajustar la ejecución del MANUD a fin de mantener la coherencia con los ODS?
- ¿El diseño del MANUD aborda correctamente las necesidades de los grupos más vulnerables del país?
- ¿Qué grado de capacidad de respuesta tiene el MANUD en lo que respecta a la evolución del entorno del país a nivel nacional y subnacional, y cómo se debería adaptar a este tipo de cambios?

**Eficacia**

- ¿Se encuentra el MANUD en una posición adecuada para lograr los resultados previstos (intencionados e inesperados, ya sean positivos o negativos)?
- ¿De qué forma se incorporaron los principios relativos a la programación de las Naciones Unidas al diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del MANUD?
- ¿En qué medida han sido capaces las Naciones Unidas de formar y mantener asociaciones con otros agentes del desarrollo, como organizaciones bilaterales y multilaterales, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado, con el objeto de obtener resultados?

**Eficiencia**

- ¿En qué medida y de qué modo las Naciones Unidas han movilizado y utilizado sus recursos (humanos, técnicos y financieros) y han mejorado las sinergias interinstitucionales para lograr los resultados previstos en el ciclo actual del MANUD?
- ¿Hasta qué punto ha aumentado el MANUD las sinergias entre los programas de los distintos organismos de las Naciones Unidas?

**Sostenibilidad**

- ¿Qué probabilidades hay de que los beneficios derivados del MANUD anterior y del MANUD actual se perpetúen a nivel nacional y subnacional al mostrar el Gobierno una apropiación, un compromiso y una voluntad adecuados?
- Habida cuenta del pasado, el presente y el futuro, ¿está el MANUD correctamente diseñado para conservar su validez en vista de la constante evolución del entorno?

**Preguntas modelo para las evaluaciones de efectos**

**Pertinencia**

- ¿Se ajusta la iniciativa al mandato del PNUD, las prioridades nacionales y los requisitos de las mujeres y los hombres a los que está dirigida?
- ¿Qué grado de pertinencia reviste el apoyo del PNUD para el logro de los ODS en el país?
- ¿Adoptó el PNUD enfoques que tienen en cuenta las cuestiones de género, basados en los derechos humanos y sensibles a los conflictos?
- ¿En qué medida el compromiso del PNUD constituye un reflejo de los aspectos estratégicos, por ejemplo, la función del PNUD en un determinado contexto de desarrollo y su ventaja comparativa?
- ¿Eligió el PNUD un método de ejecución apropiado para el contexto de desarrollo en cuestión?
- ¿En qué medida la teoría del cambio presentada en el modelo de efectos fue una visión pertinente y adecuada en la que fundamentar las iniciativas?

**Eficacia**

- ¿En qué medida se ha avanzado hacia el logro de los efectos? ¿Cuál ha sido la contribución del PNUD al cambio observado?
- ¿Cuáles han sido los principales resultados y cambios logrados? ¿De qué forma la obtención de los productos del programa en el país ha propiciado el avance hacia el logro de los efectos?
- ¿Se ha logrado algún resultado inesperado en lo que respecta a los efectos al margen de los efectos previstos?
- ¿En qué medida ha mejorado el PNUD las capacidades de los asociados nacionales en la ejecución a la hora de promover las cuestiones ambientales, como el cambio climático y la reducción del riesgo de desastres?
- ¿Ha establecido el PNUD asociaciones con la sociedad civil y las comunidades locales con el fin de fomentar la sensibilización respecto al medio ambiente y el riesgo de desastres en el país?
- ¿Los efectos y los productos obtenidos han dado lugar a resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres?
- ¿En qué medida han salido beneficiados los grupos marginados?
- ¿Cuál ha sido la contribución de la cooperación triangular, la cooperación Sur-Sur y la gestión de los conocimientos a los resultados logrados?
- ¿Cuáles son las áreas programáticas más pertinentes y estratégicas que el PNUD debería ampliar o considerar en el futuro?

**Eficiencia**

- ¿Se han obtenido los productos del programa o del proyecto a partir de un uso económico de los recursos?
- ¿Se obtuvieron productos de calidad de manera puntual en el programa del país?
- ¿Cuál fue la contribución de las modalidades de asociación al logro de los productos del programa en el país?
- ¿Los sistemas de seguimiento proporcionaron a la administración un flujo de datos que le permitió conocer la situación y ajustar la ejecución en consonancia?
- ¿En qué medida promovió el PNUD la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, los derechos humanos y el desarrollo humano durante la obtención de los productos del programa en el país?
- ¿Han afectado las prácticas, las políticas, los procesos y las capacidades de toma de decisiones del PNUD al logro de los efectos del programa en el país?
- ¿Colaboró el PNUD con los beneficiarios, los asociados en la ejecución, otros organismos de las Naciones Unidas y las contrapartes nacionales, y se coordinó con estos para lograr resultados en lo que a efectos se refiere?

**Sostenibilidad**

- ¿Estableció el PNUD mecanismos para garantizar la sostenibilidad de los efectos del programa en el país?
- ¿Cuentan los asociados nacionales con las capacidades institucionales necesarias, incluidas las estrategias de sostenibilidad, para mantener los resultados en la esfera de los efectos?
- ¿Existen marcos normativos y reglamentarios en vigor que contribuyan a mantener los beneficios?
- ¿En qué medida se han comprometido los asociados a prestar un apoyo continuado (en materia de financiación, personal, aspiraciones, etc.)?
- ¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados en el ámbito de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, los derechos humanos y el desarrollo humano?
- ¿Existen asociaciones con otras instituciones nacionales, ONG, organismos de las Naciones Unidas, el sector privado y asociados para el desarrollo que permitan conservar los resultados logrados?

**Preguntas modelo para las evaluaciones de proyectos**

**Pertinencia:**

- ¿Se ajustó el proyecto a las prioridades nacionales en materia de desarrollo, los productos y efectos del programa del país, el Plan Estratégico del PNUD y los ODS?
- ¿Cuál fue la contribución del proyecto a la teoría del cambio para el efecto pertinente del programa en el país?
- ¿Se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas en otros proyectos pertinentes al diseñar el proyecto?
- Durante los procesos de diseño del proyecto, ¿se tomaron en consideración las perspectivas de aquellas personas que podrían influir en los efectos y de aquellas que podrían contribuir con información u otros recursos al logro de los resultados indicados?
- ¿Contribuye el proyecto a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y el enfoque basado en los derechos humanos?
- ¿Ha tenido el proyecto una capacidad de respuesta adecuada a los cambios políticos, jurídicos, económicos, institucionales, etc. del país?

**Eficacia**

- ¿Cuál fue la contribución del proyecto a los efectos y los productos del programa del país, los ODS, el Plan Estratégico del PNUD y las prioridades nacionales en materia de desarrollo?
- ¿En qué medida se lograron los productos del proyecto?
- ¿Qué factores contribuyeron o perjudicaron al logro de los productos o efectos previstos en el programa del país?
- ¿Fue adecuada y eficaz la estrategia de asociación del PNUD?
- ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia o a la ineficacia?
- ¿En qué áreas registró el proyecto los mayores logros? ¿Cuáles fueron los factores favorables y por qué? ¿De qué forma puede el proyecto seguir desarrollando o ampliando estos logros?
- ¿En qué áreas registró el proyecto menos logros? ¿Cuáles fueron los factores limitadores y por qué? ¿Cómo sería posible o fue posible superarlos?

- ¿Qué otras estrategias, en caso de que existan, habrían sido más eficaces a la hora de lograr los objetivos del proyecto?
- ¿Los objetivos y productos del proyecto están claros y son prácticos y viables dentro de su ámbito?
- ¿Cuál ha sido la participación de las partes interesadas en la ejecución del proyecto?
- ¿Son participativos los procesos de gestión y ejecución del proyecto y contribuye dicha participación al logro de sus objetivos?
- ¿Ha sido adecuada la capacidad de respuesta del proyecto a las necesidades de los grupos nacionales y a los cambios en las prioridades de los asociados?
- ¿Ha contribuido el proyecto a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y la realización de los derechos humanos?

**Eficiencia**

- ¿Qué grado de eficiencia mostró la estructura definida para la gestión del proyecto en el documento del proyecto a la hora de conseguir los resultados previstos?
- ¿Qué nivel de eficiencia y rentabilidad presentaron la estrategia de ejecución y la puesta en práctica del proyecto del PNUD?
- ¿En qué medida se utilizaron de forma económica los recursos financieros y humanos? ¿Se asignaron los recursos (fondos, recursos humanos, tiempo, conocimientos especializados, etc.) de manera estratégica para lograr los efectos?
- ¿En qué medida se emplearon los recursos de una forma eficiente? ¿Fueron rentables las actividades que se llevaron a cabo en apoyo de la estrategia?
- ¿Se proporcionaron los fondos y se ejecutaron las actividades del proyecto de manera oportuna?
- ¿Garantizaron los sistemas de SyE empleados por el PNUD la eficacia y la eficiencia de la gestión del proyecto?

**Sostenibilidad**

- ¿Existe algún riesgo financiero que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿En qué medida habrá recursos financieros y económicos disponibles para mantener los beneficios logrados mediante el proyecto?
- ¿Existe algún riesgo social o político que pueda poner en peligro la sostenibilidad de los productos del proyecto y las contribuciones de este a los productos y efectos del programa del país?
- ¿Los marcos jurídicos, las políticas y los procesos y estructuras de gobernabilidad a los que está sujeto el funcionamiento del proyecto conllevan riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?
- ¿En qué medida representaron las acciones del PNUD una amenaza ambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto?
- ¿Qué riesgo existe de que el grado de apropiación de las partes interesadas sea insuficiente para mantener los beneficios del proyecto?
- ¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para que las principales partes interesadas sigan trabajando en los resultados logrados en el ámbito de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, los derechos humanos y el desarrollo humano?
- ¿Cuál es el grado de apoyo de las partes interesadas a los objetivos a largo plazo del proyecto?
- ¿Ha documentado el equipo del proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada y se las ha remitido a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto?

- ¿Cuentan las intervenciones del PNUD con estrategias de salida correctamente diseñadas y planificadas?
- ¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de salida y la sostenibilidad?

**Preguntas modelo sobre los temas transversales de las evaluaciones**

**Derechos humanos**

- ¿En qué medida se han beneficiado de la labor del PNUD en el país las personas pobres, la población indígena, las personas con discapacidades físicas, las mujeres y otros grupos desfavorecidos y marginados?

**Igualdad de género**

- ¿En qué medida se ha tenido en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la ejecución y el seguimiento del proyecto?
- ¿Son representativos de la realidad los datos del indicador de género de este proyecto?
- ¿En qué medida ha promovido el proyecto cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Hubo algún efecto inesperado?

Las preguntas orientativas de la evaluación se deben definir en los términos de referencia y el equipo de evaluación se encargará de ultimarlas con el acuerdo de las partes interesadas en la evaluación del PNUD.

## 4. Metodología

En los términos de referencia, es posible **proponer** un enfoque y un método generales para llevar a cabo la evaluación, así como las fuentes de datos y las herramientas que probablemente proporcionen las respuestas más fiables y válidas a las preguntas de la evaluación dentro de los límites de los recursos. Sin embargo, las decisiones finales acerca del diseño y los métodos concretos para la evaluación se deben tomar a partir de las consultas llevadas a cabo entre la unidad del programa, los evaluadores y las partes interesadas clave acerca de qué es apropiado y viable para cumplir el propósito y los objetivos de la evaluación y para responder a las preguntas de esta, dadas las limitaciones de presupuesto, tiempo y datos.

Los enfoques metodológicos pueden ser algunos de los siguientes o todos ellos:

- La evaluación debe emplear una combinación de métodos e instrumentos de evaluación tanto cualitativos como cuantitativos.
- **Revisión de toda la documentación pertinente.** Este proceso engloba la revisión de los siguientes aspectos, entre otros:
  - documento del proyecto (acuerdo de contribución);
  - teoría del cambio y marco de resultados;
  - informes de garantía de calidad del programa y del proyecto;
  - planes de trabajo anuales;
  - diseños de actividades;
  - informes trimestrales y anuales consolidados;
  - informe de seguimiento basado en los resultados;
  - aspectos destacados de las reuniones de la junta del proyecto;
  - informes de seguimiento técnico o financiero.

- **Entrevistas semiestructuradas** con las principales partes interesadas, como contrapartes gubernamentales clave, miembros de la comunidad de donantes, representantes de organizaciones clave de la sociedad civil, miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país y asociados en la implementación.
    - **Desarrollo de las preguntas de la evaluación,** elaboradas en torno a la pertinencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, y diseñadas para las distintas partes interesadas con las que se llevarán a cabo entrevistas.
    - Debates con grupos de discusión e informantes clave, con la participación de hombres y mujeres, beneficiarios y partes interesadas.
    - Todas las entrevistas se deben llevar a cabo en total confianza y anonimato. El informe final de evaluación no debe asignar comentarios concretos a ninguna persona en particular.
- **Encuestas y cuestionarios** con participantes de los programas para el desarrollo y miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país, y encuestas y cuestionarios donde participen las partes interesadas a nivel estratégico y programático.
- **Visitas sobre el terreno** y validación *in situ* de las intervenciones y los productos tangibles clave.
- Se espera que el evaluador siga un enfoque participativo y consultivo, que garantice una estrecha colaboración con los gerentes de evaluación, los asociados en la ejecución y los beneficiarios directos.
- **Otros métodos**, como análisis de los efectos, visitas de observación, debates de grupo, etc.
- **Revisión y análisis de los datos** de seguimiento y otros métodos y fuentes de datos.
    - Es necesario lograr la máxima validez y fiabilidad de los datos (calidad) y promover su uso; el equipo de evaluación se encargará de la triangulación de las distintas fuentes de datos.

El enfoque metodológico final, que incluye el calendario de entrevistas, las visitas sobre el terreno y los datos que se utilizarán en la evaluación, se debe explicar de forma clara en el informe inicial, al mismo tiempo que el PNUD, las partes interesadas y los evaluadores deben debatirlo en su totalidad y llegar a un acuerdo al respecto.

## 5. Productos de evaluación (productos finales)

En los términos de referencia, es necesario especificar con claridad los productos que el PNUD espera obtener del equipo de evaluación, así como el calendario detallado y el plazo de finalización de los productos de evaluación. Si procede, se debe indicar también en los términos de referencia la extensión de los diferentes productos (páginas). A continuación, figuran algunos de los posibles productos:

- **Informe inicial de la evaluación (entre 10 y 15 páginas).** El informe inicial se debe llevar a cabo tras los debates preliminares con el PNUD, una vez realizada la revisión de documentos, y sobre la base de dichos debates. Por otra parte, debe elaborarse antes de que comience la evaluación (es decir, antes de iniciar de manera formal las entrevistas de evaluación, la distribución de encuestas o las visitas sobre el terreno) y antes de la visita al país (en el caso de los evaluadores internacionales).
- **Reuniones informativas de evaluación.** Inmediatamente después de una evaluación, el PNUD puede solicitar una sesión preliminar para la presentación de la información y los hallazgos.
- **Borrador del informe de evaluación (con la extensión acordada)**[40]**.** La unidad del programa y las partes interesadas clave de la evaluación deben revisar el borrador del informe de evaluación y proporcionar diversos comentarios al evaluador en el plazo de tiempo convenido,

[40] La extensión recomendada es de entre 40 y 60 páginas, incluido el resumen.

abordando el contenido necesario (según lo acordado en los términos de referencia y en el informe inicial) y los criterios de calidad, como se indica en las presentes Directrices.

- **Registro de auditoría del informe de evaluación.** El evaluador debe conservar los comentarios y los cambios que haya realizado en respuesta al borrador del informe a fin de demostrar cómo se ha dado respuesta a los comentarios.
- **Informe final de evaluación.**
- **Presentaciones a las partes interesadas o al grupo de referencia de la evaluación** (si así se solicita en los términos de referencia).
- **Resumen de la evaluación y otros productos de conocimientos** o participación en actos de intercambio de conocimientos, si procede.

## 6. Composición y competencias necesarias del equipo de evaluación.

En este apartado se indican las distintas aptitudes, competencias y características que deben tener el evaluador o los diferentes evaluadores del equipo de evaluación, y la estructura y la composición previstas de dicho equipo, incluidas las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo, a saber:

- **cualificaciones necesarias:** educación, años de experiencia, conocimientos y experiencia en un país o una región en concreto;
- **competencias técnicas:** conocimientos técnicos, experiencia y aptitudes de liderazgo del equipo;
- **aptitudes necesarias en lo que a idiomas se refiere.**

En este apartado también es necesario indicar con qué tipo de pruebas (currículos, muestras de trabajo o referencias) se deben demostrar las aptitudes, la experiencia y los conocimientos descritos. En los términos de referencia, se debe exigir de manera explícita que los evaluadores sean independientes de cualquier organización que haya participado en el diseño, la ejecución o el asesoramiento de cualquier aspecto de la intervención que se esté evaluando[41].

## 7. Ética de la evaluación

En los términos de referencia, se debe señalar de forma explícita que las evaluaciones del PNUD se llevarán a cabo de acuerdo con los principios descritos en el documento *Ethical Guidelines for Evaluation* del UNEG[42].

[41] Por este motivo, los miembros del personal del PNUD que se encuentren en otras oficinas en los países, en los centros regionales y en las dependencias de la sede no deben formar parte del equipo de evaluación.

[42] UNEG, *Ethical Guidelines for Evaluation*, junio de 2008. Disponible en http://www.uneval.org/document/detail/102

***El texto estándar es el siguiente:***

"Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo con los principios descritos en el documento *Ethical Guidelines for Evaluation* del UNEG. El consultor debe salvaguardar los derechos y la confidencialidad de los proveedores de información, las personas entrevistadas y las partes interesadas por medio de medidas encaminadas a garantizar el cumplimiento de los códigos jurídicos y otros códigos pertinentes que rijan la recopilación de datos y la elaboración de informes sobre estos. El consultor también debe garantizar la seguridad de la información recopilada antes y después de la evaluación, así como los protocolos que velen por el anonimato y la confidencialidad de las fuentes de información, cuando proceda. De la misma forma, la información, los conocimientos y los datos recopilados en el proceso de evaluación solo se deben utilizar para la evaluación y no para otros usos, a menos que se obtenga la autorización expresa del PNUD y los asociados".

## 8. Acuerdos en materia de implementación

En este apartado, se describe la estructura organizativa y de gestión para la evaluación, y se definen las funciones, las responsabilidades clave y la estructura jerárquica de todas las partes implicadas en el proceso de evaluación. El objetivo de los acuerdos en materia de implementación es esclarecer las expectativas, disipar las ambigüedades y lograr un proceso de evaluación eficiente y eficaz.

En este apartado, deben describirse las funciones y responsabilidades concretas de los evaluadores, incluidas las de los miembros del equipo, el jefe de proyecto, la dirección de la unidad de programas que encarga la evaluación y las partes interesadas clave. Por otra parte, es necesario especificar la composición y las funciones y responsabilidades previstas de los miembros del panel asesor u otras entidades encargadas de la garantía de calidad, junto con sus modalidades de trabajo. En el caso de las evaluaciones conjuntas, se deben especificar las funciones y responsabilidades de los organismos participantes. Algunas cuestiones que se deben tener en cuenta son las siguientes: estructuras jerárquicas; vías y procesos de aprobación; aspectos logísticos, como por ejemplo de qué forma se facilitará el espacio de oficina, los suministros, los equipos y los materiales; y los procesos y quién es responsable de aprobar los productos finales.

## 9. Plazo para el proceso de evaluación

En este apartado se enumeran y se describen todas las tareas y los productos finales cuya responsabilidad y rendición de cuentas asumirán los evaluadores o el equipo de evaluación, además de todos aquellos relacionados con la oficina que encargó la evaluación, indicando, para cada uno de ellos, el plazo o la fecha límite (p. ej., el plan de trabajo, los acuerdos, las reuniones informativas, el borrador del informe o el informe final), así como la persona responsable de su finalización. Como mínimo, se debe incluir el cronograma las actividades siguientes:

- la revisión de documentos;
- las sesiones informativas de los evaluadores;
- la finalización del diseño y los métodos de evaluación, y la elaboración del informe inicial pormenorizado;
- la recopilación y el análisis de datos en el país (visitas sobre el terreno, entrevistas y cuestionarios);
- la preparación del borrador del informe;
- la reunión con las partes interesadas y l revisión del borrador del informe (para la garantía de calidad);
- la incorporación de los comentarios y finalización del informe de evaluación.

Además, es posible que los evaluadores tengan que prestar apoyo a las iniciativas del PNUD encaminadas al intercambio y la difusión de conocimientos. Los formatos obligatorios para los informes iniciales, los informes de evaluación y otros productos finales figurarán en los anexos de los términos de referencia de la evaluación que se ha solicitado. En este apartado, se indicará también la cantidad de días laborables que se concederá a cada uno de los miembros del equipo de evaluación y el período durante el cual participarán en el proceso de evaluación (p. ej., 30 días laborables durante un período de tres meses).

**Ejemplo de asignación de días laborables y calendario de una evaluación (evaluación de efectos)**

| ACTIVIDAD | DÍAS ESTIMADOS | FECHA DE FINALIZACIÓN | LUGAR | PARTE RESPONSABLE |
|---|---|---|---|---|
| **Primera fase: Revisión de documentos e informe inicial** | | | | |
| Sesión informativa con el PNUD (directores de programas y personal del proyecto, según sea necesario) | - | En el momento de la firma del contrato<br>1 de junio de 2018 | PNUD o reunión a distancia | Gerente y solicitante de la evaluación |
| Intercambio de la documentación pertinente con el equipo de evaluación | - | En el momento de la firma del contrato<br>1 de junio de 2018 | Por correo electrónico | Gerente y solicitante de la evaluación |
| Revisión de documentos, diseño de la evaluación, metodología y plan de trabajo actualizado, incluida la lista de partes interesadas que serán entrevistadas | 5 días | En un plazo de dos semanas a partir de la firma del contrato<br>1 a 15 de junio de 2018 | A nivel interno | Equipo de evaluación |
| Presentación del informe inicial (15 páginas como máximo) | - | En un plazo de dos semanas a partir de la firma del contrato<br>15 de junio de 2018 | | Equipo de evaluación |
| Comentarios y aprobación del informe inicial | - | En un plazo de una semana desde la presentación del informe inicial<br>22 de junio de 2018 | PNUD | Gerente de evaluación |
| **Segunda fase: Misión de recopilación de datos** | | | | |
| Consultas y visitas sobre el terreno, entrevistas exhaustivas y grupos de discusión | 15 días | En un plazo de cuatro semanas a partir de la firma del contrato<br>1 a 21 de julio de 2018 | En el país<br><br>Con visitas sobre el terreno | El PNUD en coordinación con los asociados locales del proyecto, el personal del proyecto, las autoridades locales, las ONG, etc. |
| Reunión informativa con el PNUD y las partes interesadas clave | 1 día | 21 de julio de 2018 | En el país | Equipo de evaluación |
| **Tercera fase: Redacción del informe de evaluación** | | | | |
| Preparación del borrador del informe de evaluación (50 páginas como máximo, sin contar los anexos) y del resumen (4 páginas) | 5 días | En un plazo de tres semanas tras la finalización de la misión sobre el terreno<br>21 de julio a 15 de agosto | A nivel interno | Equipo de evaluación |
| Presentación del borrador del informe | - | 15 de agosto | | Equipo de evaluación |
| Comentarios consolidados del PNUD y las partes interesadas sobre el borrador del informe | - | En un plazo de dos semanas desde la presentación del borrador del informe de evaluación<br>29 de agosto de 2018 | PNUD | Gerente de evaluación y grupo de referencia de la evaluación |
| Reunión informativa con el PNUD | 1 día | En la semana siguiente a la recepción de los comentarios<br>4 de septiembre de 2018 | PNUD a distancia | El PNUD, el grupo de referencia de la evaluación, las partes interesadas y el equipo de evaluación |
| Finalización del informe de evaluación que incorpora las ampliaciones y los comentarios facilitados por el personal del proyecto y la oficina del PNUD en el país | 3 días | En la semana siguiente a la reunión informativa final<br>11 de septiembre de 2018 | A nivel interno | Equipo de evaluación |
| Presentación del informe final de evaluación a la oficina del PNUD en el país (50 páginas como máximo, sin contar el resumen ni los anexos) | - | En la semana siguiente a la reunión informativa final<br>11 de septiembre de 2018 | A nivel interno | Equipo de evaluación |
| **Total estimado de días para la evaluación** | **30** | | | |

Este es un ejemplo ilustrativo. Las distintas evaluaciones contarán con sus propios requisitos en función de la naturaleza del MANUD, el efecto o proyecto, el presupuesto disponible, el tamaño del equipo de evaluación y el plazo para la finalización, el intercambio o la inclusión en otros procesos.

## 10. Proceso de presentación de solicitudes y criterios de selección

Según los requisitos de la unidad del programa.

## 11. Anexos de los términos de referencia

Los anexos se pueden utilizar para ofrecer más datos sobre los antecedentes y los requisitos de la evaluación, a fin de facilitar la labor de los evaluadores. Algunos ejemplos son:

- **El marco de resultados y la teoría del cambio de la intervención.** Ofrecen información más detallada sobre la intervención que se esté evaluando.
- **Las partes interesadas y los asociados clave.** Una lista de las partes interesadas clave y otras personas con las que se debe consultar, junto con una indicación de su afiliación y pertinencia para la evaluación y su información de contacto. En este anexo, también se pueden proponer lugares que visitar.
- **Los documentos de consulta.** Una lista de los documentos y las páginas web relevantes que los evaluadores deben leer al inicio de la evaluación y antes de finalizar el diseño de la evaluación y el informe inicial. Se debe limitar a la información esencial necesaria para el equipo de evaluación. Algunos ejemplos de estas fuentes de datos y documentos son:
    - los documentos de la estrategia nacional pertinente;
    - los documentos estratégicos y otros documentos de planificación (p. ej., documentos de los programas y proyectos);
    - los planes de seguimiento y los indicadores;
    - los acuerdos de asociación (p. ej., acuerdos de cooperación con Gobiernos o asociados);
    - las evaluaciones y valoraciones anteriores;
    - la política de evaluación del PNUD, las normas y estándares del UNEG y otros documentos normativos.

- **La matriz de evaluación** (propuesta como un producto final que figurará en el informe inicial). La matriz de evaluación es una herramienta que los evaluadores crean a modo de guía y referencia para la planificación y la realización de las evaluaciones. También se trata de una herramienta de gran utilidad para resumir y presentar de forma visual el diseño y la metodología de la evaluación a fin de debatir acerca de ellos con las partes interesadas. Describe las preguntas de la evaluación que se plantearán, las fuentes de datos, la recopilación de datos, las herramientas o los métodos de análisis adecuados para cada fuente de datos, y el estándar o la medida por la que se evaluará cada pregunta.

**Tabla 5. Matriz de evaluación modelo**

| Criterios de evaluación pertinentes | Preguntas clave | Subpreguntas concretas | Fuentes de datos | Métodos o herramientas de recopilación de datos | Indicadores o estándar de logros | Método para el análisis de datos |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | |
| | | | | | | |

- **Calendario de tareas, hitos y productos finales.** Sobre la base del plazo de tiempo indicado en los términos de referencia, los evaluadores presentan un calendario pormenorizado.
- **Formato obligatorio para el informe de evaluación.** El informe final debe incluir los elementos descritos en los criterios de calidad para los informes de evaluación (véase el anexo 7), aunque sin limitarse necesariamente a dichos elementos.
- **Código de conducta.** Las unidades de los programas del PNUD deben solicitar a todos los miembros del equipo de evaluación que lean detenidamente, comprendan y firmen el código de conducta destinado a los evaluadores del sistema de las Naciones Unidas, que se puede incluir como un apéndice del informe de evaluación.

## Anexo 2. Resumen de los métodos o fuentes habituales para la recopilación de datos en las evaluaciones del PNUD43

| MÉTODO/FUENTE | DESCRIPCIÓN | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|---|---|---|
| **Sistemas de seguimiento del PNUD** | Este método utiliza indicadores del desempeño para medir los avances, en particular los resultados reales frente a los resultados previstos. | ▪ Puede constituir un método fiable, rentable y objetivo para valorar el progreso de los productos y los efectos. | ▪ Depende de la existencia de unos sistemas de seguimiento viables con indicadores de referencia y metas que hayan recopilado datos fiables con respecto a las metas a lo largo del tiempo, además de datos ligados a indicadores de los efectos. |
| **Informes y documentos** | La documentación existente, incluyendo información cuantitativa y descriptiva acerca de la iniciativa, sus productos y sus efectos, como por ejemplo la documentación de las actividades en la esfera del desarrollo de capacidades, los informes a los donantes y otras evidencias. | ▪ Es rentable. | ▪ Puede resultar difícil codificar y analizar las evidencias documentales en respuesta a las preguntas.<br>▪ Resulta complicado comprobar la fiabilidad y la validez de los datos. |
| **Cuestionarios** | Este método proporciona un enfoque normalizado para obtener información sobre una amplia gama de temas de diversas partes interesadas (por lo general, utilizando técnicas de muestreo) con el objeto de obtener datos sobre sus actitudes, creencias, opiniones, percepciones, niveles de satisfacción, etc. respecto a las operaciones, los insumos, los productos y los factores contextuales de una determinada iniciativa del PNUD. | ▪ Permite recopilar datos descriptivos sobre una amplia variedad de temas de una forma rápida y con un costo relativamente reducido.<br>▪ El análisis resulta sencillo.<br>▪ Garantiza el anonimato de los encuestados. | ▪ La elaboración de informes propios puede dar lugar a informes sesgados.<br>▪ Los datos pueden mostrar el panorama general, pero es posible que carezcan de profundidad.<br>▪ Es posible que no ofrezcan suficiente información sobre el contexto.<br>▪ Está sujeto al sesgo de muestreo. |
| **Entrevistas** | Se solicitan respuestas personales a preguntas predeterminadas cuyo objetivo es obtener información pormenorizada sobre las impresiones o experiencias de las personas, u | ▪ Aumenta la cobertura, el alcance y la profundidad de la información sobre un tema. | ▪ Este método puede requerir una gran cantidad de tiempo.<br>▪ Puede ser difícil de analizar.<br>▪ Puede resultar costoso. |

[43] Los métodos descritos son ilustrativos y no constituyen una lista exhaustiva de los tipos de métodos que se pueden aplicar al contexto de evaluación del PNUD.

| MÉTODO/FUENTE | DESCRIPCIÓN | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|---|---|---|
| | obtener más información sobre las respuestas que dieron en determinados cuestionarios o encuestas. | | ▪ Es posible que la persona que realiza la entrevista introduzca sesgos en las respuestas de la persona entrevistada. |
| **Observación *in situ*** | Conlleva el uso de un formulario de observación detallado donde se registre información precisa *in situ* acerca de cómo funciona el programa (actividades en curso, procesos, debates, interacciones sociales y resultados tangibles observados directamente en el transcurso de la iniciativa). | ▪ Permite ver las operaciones de un programa a medida que tienen lugar.<br>▪ Se puede adaptar a los acontecimientos que se produzcan. | ▪ Puede resultar difícil categorizar o interpretar los comportamientos observados.<br>▪ Puede conllevar un costo elevado.<br>▪ Está sujeto a los sesgos de la selección (de los lugares). |
| **Entrevistas colectivas** | Se entrevista a un pequeño grupo (de entre 6 y 8 personas) en conjunto a fin de explorar las opiniones pormenorizadas de las partes interesadas, los puntos de vista similares o divergentes, o las valoraciones sobre una iniciativa o política de desarrollo, con el objeto de recopilar información sobre los cambios tangibles e intangibles derivados de una iniciativa. | ▪ Constituye una forma rápida y fiable de obtener las impresiones conjuntas de diversas partes interesadas.<br>▪ Se trata de un método eficiente a la hora de conseguir un alto grado de variedad y profundidad de la información en un breve período de tiempo. | ▪ Puede resultar difícil analizar las respuestas.<br>▪ Es necesario recurrir a un facilitador capacitado.<br>▪ Es posible que resulte complicado programar este tipo de entrevistas. |
| **Informantes clave** | Entrevistas cualitativas exhaustivas, por lo general individuales, con diversas partes interesadas que disponen de conocimientos de primera mano acerca de las operaciones y el contexto de la iniciativa. Estos expertos de la comunidad pueden aportar conocimientos concretos y entendimiento de los problemas y las soluciones recomendadas. | ▪ Este método puede ofrecer datos sobre la naturaleza de los problemas y recomendaciones para las soluciones correspondientes.<br>▪ Puede proporcionar distintas perspectivas sobre una o varias cuestiones. | ▪ Está sujeto al sesgo de muestreo.<br>▪ Se debe contar con algunos métodos que verifiquen o corroboren la información. |

| MÉTODO/FUENTE | DESCRIPCIÓN | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|---|---|---|
| **Paneles de expertos** | Una revisión por pares o un grupo de referencia formado por expertos externos que facilitan información sobre temas técnicos u otros temas importantes que son objeto de la evaluación. | ▪ Aumenta la credibilidad.<br>▪ Puede funcionar como otra fuente de información (de expertos) a fin de proporcionar datos de mayor profundidad.<br>▪ Permite verificar o corroborar la información y los resultados de la esfera temática. | ▪ Costos de consultoría y gastos conexos, si los hubiere.<br>▪ Es necesario garantizar la imparcialidad y la ausencia de conflictos de intereses. |
| **Estudios de casos** | Se trata de un examen exhaustivo por medio de comparaciones cruzadas de casos para obtener información pormenorizada con el fin de comprender íntegramente la dinámica operacional, las actividades, los productos, los efectos y las interacciones de un proyecto o programa de desarrollo. | ▪ Resulta de utilidad para conocer todos los factores que contribuyen a los productos y efectos. | ▪ Se necesita una cantidad considerable de tiempo y de recursos, algo de lo que no suelen disponer las evaluaciones encargadas.<br>▪ Puede ser difícil de analizar. |

## Anexo 3. Modelo y estándares de calidad para los informes de evaluación del PNUD

Este **modelo de informe de evaluación** tiene por objeto servir de orientación para la elaboración de informes de evaluación relevantes, útiles y creíbles que cumplan los estándares de calidad. Dicho modelo no constituye un formato obligatorio y definitivo, detallado apartado por apartado, que todos los informes de evaluación deben seguir, sino que propone el contenido que debería figurar en un informe de evaluación de calidad.

El informe de evaluación debe completarse y organizarse de una forma lógica. Se debe redactar con claridad y debe resultar comprensible para los destinatarios previstos. En el contexto de los distintos países, se deberá traducir el informe a los idiomas locales siempre que sea posible. En el informe deben figurar también los siguientes aspectos:

1. **Título y páginas iniciales.** Deben proporcionar los siguientes datos básicos:
   - nombre de la intervención de la evaluación;
   - plazo de la evaluación y fecha del informe;
   - países de la intervención de la evaluación;
   - nombres y organizaciones de los evaluadores;
   - nombre de la organización que encarga la evaluación;
   - agradecimientos.

2. **Datos informativos sobre el proyecto y la evaluación.** Figurarán en todas las versiones finales de los informes de evaluación (ajenos al FMAM)[44] en la segunda página (una sola página):

| **Información del proyecto o efecto** | | |
|---|---|---|
| **Título del proyecto o efecto** | | |
| **ID de Atlas** | | |
| **Efecto y producto institucionales** | | |
| **País** | | |
| **Región** | | |
| **Fecha de la firma del documento del proyecto** | | |
| **Fechas del proyecto** | **Inicio** | **Finalización prevista** |
| | | |
| **Presupuesto del proyecto** | | |
| **Gasto del proyecto en el momento de la evaluación** | | |
| **Fuente de financiación** | | |
| **Parte encargada de la ejecución[45]** | | |

[44] Las evaluaciones del FMAM cuentan con sus propios requisitos en lo que respecta al modelo de información del proyecto.

[45] Se trata de la entidad que asume la responsabilidad general respecto a la ejecución del proyecto (adjudicación), el uso eficaz de los recursos y la entrega de los productos indicados en el documento del proyecto y el plan de trabajo firmados.

| Información sobre la evaluación | | |
|---|---|---|
| **Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de DPP, etc.)** | | |
| **Final, revisión de medio término u otros** | | |
| **Período objeto de la evaluación** | **Inicio** | **Finalización** |
| | | |
| **Evaluadores** | | |
| **Dirección de correo electrónico de los evaluadores** | | |
| **Fechas de la evaluación** | **Inicio** | **Finalización** |
| | | |

3. **Índice,** donde figurarán también los cuadros, las figuras, las tablas y los anexos con las referencias a las páginas correspondientes.

4. **Lista de siglas y abreviaturas.**

5. **Resumen (cuatro páginas como máximo).** Se trata de un apartado independiente de dos o tres páginas que debe cumplir las condiciones siguientes:
   - Describir con brevedad la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones) que se haya evaluado.
   - Explicar el propósito y los objetivos de la evaluación, incluidos los destinatarios de la evaluación y los usos previstos.
   - Describir los aspectos clave del enfoque y los métodos de evaluación.
   - Resumir los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones principales.
   - Incluir los estándares de calidad y las calificaciones de garantía de calidad de los evaluadores.

6. **Introducción**
   - Explicar por qué se llevó a cabo la evaluación (el propósito), por qué se está evaluando la intervención en este momento y por qué se abordaron las distintas cuestiones tratadas.
   - Definir quiénes son los principales destinatarios o usuarios de la evaluación, qué lecciones quieren extraer de la evaluación y por qué, y de qué forma se espera que utilicen los resultados de la evaluación.
   - Definir la intervención de la evaluación (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones; véase el apartado siguiente relativo a las intervenciones).
   - Presentar al lector la estructura y el contenido del informe, y cómo la información de este cumplirá con los propósitos de la evaluación y satisfará las necesidades informativas de los usuarios previstos del informe.

7. **Descripción de la intervención.** Sirve de base para que los usuarios del informe comprendan el marco lógico, valoren las ventajas de la metodología de la evaluación y conozcan la posible aplicación de los resultados de la evaluación. La descripción debe ofrecer el nivel de detalle

necesario para que el usuario del informe comprenda el sentido de la evaluación. Por lo tanto, debería:

- Describir **qué se está evaluando**, **quién busca obtener un beneficio de ella** y el **problema o la cuestión** que se pretende abordar.
- Explicar **el modelo o marco de resultados previsto**, **las estrategias de ejecución** y los **supuestos** clave en que se basa la estrategia.
- Vincular la intervención con **las prioridades nacionales**, las prioridades de los MANUD, los marcos institucionales de financiación plurianual o los objetivos de los planes estratégicos, así como con otros **planes y objetivos específicos de los programas o países.**
- Definir la **fase** de la ejecución de la intervención y cualquier **cambio significativo** (p ej., planes, estrategias o marcos lógicos) que se haya producido a lo largo del tiempo, y explicar las consecuencias de esos cambios para la evaluación.
- Señalar y describir a los **asociados clave** que participan en la ejecución, junto con sus funciones.
- Definir **los temas transversales pertinentes** que se abordan por medio de la intervención, es decir, la igualdad de género, los derechos humanos, los grupos marginados y el principio de no dejar a nadie atrás.
- Describir la **escala de la intervención**, por ejemplo el número de componentes (p. ej., las fases de un proyecto) y el tamaño de la población a la que se dirige cada uno de ellos.
- Indicar la **cantidad total de recursos**, tanto los humanos como los presupuestarios.
- Describir el contexto de los **factores sociales, políticos, económicos e institucionales**, así como el **entorno geográfico**, en que se desarrolla la intervención y explicar las repercusiones (desafíos y oportunidades) que conllevan esos factores para su ejecución y sus efectos.
- Señalar las **debilidades ligadas al diseño** (p. ej., el marco lógico de la intervención) u otras **limitaciones de la ejecución** (como las limitaciones en materia de recursos).

8. **Alcance y objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar de manera nítida el alcance, los objetivos principales y las preguntas fundamentales de la evaluación.
    - **Alcance de la evaluación.** En el informe debe definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el período de tiempo, los segmentos de la población destinataria contemplados, la zona geográfica incluida y qué componentes, productos o efectos se evaluaron y cuáles no.
    - **Objetivos de la evaluación.** El informe debe explicar detalladamente los tipos de decisiones que tomarán los usuarios de la evaluación, las cuestiones que deberán tener en cuenta al tomar dichas decisiones y qué deberá lograr la evaluación para contribuir a esas decisiones.
    - **Criterios de evaluación.** El informe debe definir los criterios de evaluación o los estándares de desempeño utilizados[46]. También se deben explicar los motivos por los que se han seleccionado los criterios particulares utilizados en la evaluación.
    - **Preguntas de la evaluación.** Determinan la información que producirá la evaluación. El informe debe detallar las principales preguntas de evaluación que se han abordado y es necesario explicar de qué manera las respuestas a esas preguntas suplen las necesidades de los usuarios en materia de información.

[46] Los criterios de evaluación que se suelen aplicar con mayor frecuencia en las evaluaciones del PNUD son los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del CAD de la OCDE.

9. **Enfoque y métodos de la evaluación[47].** El informe de evaluación debe describir en profundidad los enfoques metodológicos, los métodos y los análisis seleccionados; la justificación de esta elección; y cómo, teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y de dinero, los enfoques y los métodos empleados produjeron datos que ayudaron a responder a las preguntas de la evaluación y lograron los propósitos de esta. En el informe se debe especificar de qué manera se abordaron la igualdad de género, la vulnerabilidad y la inclusión social en la metodología, por ejemplo, de qué forma se incorporaron en los métodos de recopilación y análisis de datos las cuestiones de género, el uso de datos desglosados y la divulgación a diversos grupos de partes interesadas. La descripción debe ayudar a los usuarios del informe a valorar las ventajas de los métodos utilizados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. En la descripción de la metodología, deben tratarse los siguientes aspectos:
    - **Enfoque de la evaluación**
    - **Fuentes de datos:** las fuentes de información (documentos revisados y partes interesadas), junto con los motivos por las que han sido seleccionadas, y la forma en que la información obtenida dio respuesta a las preguntas de la evaluación.
    - **Muestra y marco de muestreo** (en caso de que se haya utilizado una muestra): el volumen y las características de la muestra; los criterios de selección de la muestra (p. ej., mujeres solteras menores de 45); el proceso de selección de la muestra (p. ej., aleatoria o intencional); si corresponde, cómo se asignaron los grupos de tratamiento y de comparación; y la medida en que la muestra es representativa de toda la población destinataria, incluido el examen de las limitaciones de la muestra a la hora de generalizar los resultados.
    - **Procedimientos e instrumentos para la recopilación de datos:** métodos o procedimientos empleados para recopilar datos, lo que engloba el examen de los instrumentos de recolección de datos (p. ej., los protocolos para las entrevistas), su adecuación a la fuente de datos y evidencias de su fiabilidad y validez, así como la capacidad de respuesta a las cuestiones de género.
    - **Estándares de desempeño[48]:** el estándar o la medida que se utilizará para evaluar el desempeño relativo a las preguntas de la evaluación (p. ej., indicadores nacionales o regionales, o escalas de calificación).
    - **Participación de las partes interesadas** en la evaluación y cómo el nivel de implicación de los hombres y las mujeres contribuyó a la credibilidad de la evaluación y los resultados.
    - **Aspectos éticos:** medidas adoptadas para proteger los derechos y la confidencialidad de los informantes (para obtener más información, véase el documento *Ethical Guidelines for Evaluators* del UNEG)[49].
    - **Información básica sobre los evaluadores:** composición del equipo de evaluación, experiencia y aptitudes de los miembros del equipo y adecuación de la combinación de competencias técnicas, el equilibrio entre los géneros y la representación geográfica de la evaluación.
    - Es necesario señalar las **principales limitaciones de la metodología** y examinarlas abiertamente junto con sus repercusiones para la evaluación, además de las medidas adoptadas para mitigar dichas limitaciones.

[47] En el informe es necesario tratar íntegramente todos los aspectos de la metodología descrita. Es posible incluir algunos de los datos técnicos más detallados en los anexos del informe.

[48] Un cuadro sinóptico que muestre, para cada una de las preguntas de la evaluación, las fuentes de datos, los instrumentos o métodos de recopilación de datos para cada fuente de datos y el estándar o la medida en función de la que se evalúan las distintas preguntas constituye una buena herramienta ilustrativa para simplificar el marco lógico de la metodología para el lector del informe.

[49] UNEG, *Ethical Guidelines for Evaluation*, junio de 2008. Disponible en http://www.uneval.org/document/detail/102

10. **Análisis de datos.** En el informe se deben describir los procedimientos que se utilizan para analizar los datos recopilados con el objeto de responder a las preguntas de la evaluación. Se deben detallar las distintas fases y etapas de análisis que se llevaron a cabo, incluidos los pasos necesarios para confirmar la exactitud de los datos y los resultados para los distintos grupos de partes interesadas (hombres y mujeres, diferentes grupos sociales, etc.). También se debe examinar si los análisis se adecuan a las preguntas de la evaluación. Se deben analizar las posibles debilidades del análisis de datos y las carencias o limitaciones de estos, además de su posible influencia en la interpretación de los hallazgos y la extracción de conclusiones.

11. Los **hallazgos** se deben presentar como exposiciones de hechos basados en análisis de datos. Se deben estructurar alrededor de las preguntas de la evaluación, de manera que los usuarios del informe puedan relacionar rápidamente lo que se preguntó con lo que se descubrió. Es necesario explicar las diferencias que existen entre los resultados previstos y los resultados reales, así como los factores que afectan al logro de los primeros. Se deben examinar los supuestos o riesgos del diseño del proyecto o programa que posteriormente afectaron a la ejecución. Los hallazgos deben reflejar las preguntas de los temas transversales y el análisis de género.

12. Las **conclusiones** deben ser exhaustivas y estar equilibradas, y deben poner de relieve los puntos fuertes, las debilidades y los efectos de la intervención. Se deben haber corroborado correctamente por medio de pruebas y es necesario vincularlas de una forma lógica con los hallazgos de la evaluación. Es necesario que respondan a las preguntas clave de la evaluación y que proporcionen información sobre la detección o solución de problemas importantes o cuestiones relevantes para la toma de decisiones de los usuarios previstos, por ejemplo, cuestiones con relación a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

13. **Recomendaciones.** En el informe, deben figurar recomendaciones prácticas, aplicables y viables para los usuarios previstos del informe con relación a las acciones que se deben emprender o las decisiones que se deben tomar. Debe haber un número razonable de recomendaciones. Las recomendaciones deben apoyarse de forma específica en evidencias y deben vincularse con los hallazgos y las conclusiones ligados a las preguntas clave de la evaluación. Deben abordar la sostenibilidad de la iniciativa y comentar la adecuación de la estrategia de salida del proyecto, si procede. En las recomendaciones también se debe ofrecer asesoramiento específico para programaciones o proyectos futuros o similares. Por otra parte, se deben tener en cuenta las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como las prioridades de acción para mejorar esos aspectos.

14. **Lecciones aprendidas.** Según corresponda o si así lo exige lo dispuesto en los términos de referencia, en el informe se debe incluir un análisis de las lecciones aprendidas a raíz de la evaluación, es decir, los nuevos conocimientos adquiridos de las circunstancias particulares (intervención, efectos en el contexto o incluso métodos de evaluación) que se puedan aplicar a un contexto similar. Las lecciones deben ser concisas y se deben basar en pruebas concretas presentadas en el informe.

15. **Anexos del informe.** A continuación se proponen algunos anexos que proporcionan al usuario del informe datos complementarios sobre los antecedentes y la metodología que pueden mejorar la credibilidad del informe:
    - Los términos de referencia de la evaluación;
    - Documentación adicional con relación a la metodología, como la matriz de evaluación y los instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, orientaciones para entrevistas, protocolos de observación, etc.), según corresponda;

- Una lista de las personas o grupos con los que se llevaron a cabo entrevistas o consultas y de los lugares visitados; esto se puede omitir en aras de la confidencialidad si el equipo de evaluación y el PNUD así lo acuerdan;
- Una lista de los documentos de apoyo revisados;
- El modelo o el marco de resultados del proyecto o programa;
- Cuadros sinópticos de los hallazgos, como tablas que muestren los progresos hacia el logro de productos, metas y objetivos relativos a los indicadores establecidos;
- El código de conducta firmado por los evaluadores.

## Anexo 4. Modelo de respuesta de la administración

**Modelo de respuesta de la administración del PNUD**
**[Nombre de la evaluación]** Fecha:

Elaborado por: Cargo:
Unidad o dirección:
Aprobado por: Cargo:
Unidad o dirección:
Introducción y actualización en el CRE: Cargo:
Unidad o dirección:

| **Recomendación de evaluación 1.** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Respuesta de la administración:** | | | | |
| **Acciones clave** | **Fecha de finalización** | **Unidades responsables** | **Seguimiento*** | |
| | | | **Comentarios** | **Estado (iniciado, completo o sin plazo fijado)** |
| 1.1 | | | | |
| 1.2 | | | | |
| 1.3 | | | | |

| **Recomendación de evaluación 2.** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Respuesta de la administración: | | | | |
| **Acciones clave** | **Fecha de finalización** | **Unidades responsables** | **Seguimiento** | |
| | | | **Comentarios** | **Estado (iniciado, completo o sin plazo fijado)** |
| 2.1 | | | | |
| 2.2 | | | | |
| 2.3 | | | | |

| **Recomendación de evaluación 3.** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Respuesta de la administración**: | | | | |
| **Acciones clave** | **Fecha de finalización** | **Unidades responsables** | **Seguimiento** | |
| | | | **Comentarios** | **Estado (iniciado, completo o sin plazo fijado)** |
| 3.1 | | | | |
| 3.2 | | | | |
| 3.3 | | | | |

* El estado de la ejecución se controla de forma electrónica en la base de datos del CRE.

# APARTADO 5

# FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN LAS EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS

**DIRECTRICES DE EVALUACIÓN DEL PNUD**

# 5. LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN LAS EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS: RESUMEN

El apartado 5 resume las funciones y responsabilidades de desarrollo y ejecución de los planes de evaluación, así como de ejecución, difusión y uso de las evaluaciones descentralizadas.

En la siguiente tabla se resumen las funciones y responsabilidades de desarrollo y supervisión de los planes de evaluación, así como de ejecución, difusión y uso de las evaluaciones descentralizadas.

| FUNCIÓN | PERSONA U ORGANIZACIÓN | RESPONSABILIDADES |
|---|---|---|
| **SOLICITANTE O PROPIETARIO DE LA EVALUACIÓN** | El organismo o la entidad que solicita que se realice la evaluación. Dentro del PNUD, la responsabilidad de las evaluaciones descentralizadas corresponde en última instancia al **personal directivo superior a nivel global, regional y de las oficinas en los países**, que es el que "posee" el plan de evaluación de su programa, es decir:<br><br>▪ Directores de las direcciones regionales<br>▪ Representantes residentes<br>▪ Directores en los países, regionales y globales | ▪ Liderar y garantizar el desarrollo de un plan de evaluación integral, representativo, estratégico y con previsión de los costos.<br>▪ Aplicar de manera oportuna el plan de evaluación.<br>▪ Promover la labor de evaluación conjunta con el sistema de las Naciones Unidas y otros asociados.<br>▪ Garantizar la **evaluabilidad** de las iniciativas del PNUD: hay establecidos marcos de resultados claros e integrales y se lleva a cabo un seguimiento eficaz.<br>▪ Nombrar al gerente de evaluación.<br>▪ Salvaguardar la independencia del ejercicio de evaluación y garantizar la calidad de las evaluaciones.<br>▪ Garantizar que se preparen respuestas de la administración para todas las evaluaciones, con acciones clave para su aplicación a las que se deben asignar plazos concretos.<br>▪ Garantizar la calidad y la aprobación de los términos de referencia finales, los informes de las evaluaciones finales y las respuestas de la administración antes de enviarlos de manera definitiva al Centro de Recursos de Evaluación (CRE). |

| FUNCIÓN | PERSONA U ORGANIZACIÓN | RESPONSABILIDADES |
|---|---|---|
| **DIRECTOR DEL PROYECTO O PROGRAMA** | **Director del programa, efecto o proyecto del PNUD en proceso de evaluación**<br><br>Por lo general:<br>▪ Personal directivo superior encargado de las evaluaciones de los programas de los países<br>▪ Directores de proyectos o programas mundiales encargados de las evaluaciones de los programas mundiales<br>▪ Directores de proyectos o programas regionales encargados de las evaluaciones de los proyectos o programas regionales<br>▪ Responsables de los efectos encargados de las evaluaciones de efectos<br>Oficiales de programas (líderes de equipos de programas, analistas de programas) encargados de las evaluaciones de proyectos | ▪ Participar en el desarrollo del plan de evaluación e implicar a las partes interesadas pertinentes.<br>▪ Garantizar la **evaluabilidad** de las iniciativas del PNUD en el marco de un determinado proyecto, programa, área temática o de resultados.<br>▪ Establecer el grupo de referencia de la evaluación con asociados clave del proyecto siempre que sea necesario.<br>▪ Aportar información o asesoramiento al gerente de evaluación y al grupo de referencia de la evaluación acerca del grado de detalle y el alcance de los términos de referencia para la evaluación y sobre cómo se van a utilizar los hallazgos.<br>▪ Garantizar y salvaguardar la independencia de las evaluaciones.<br>▪ Proporcionar al gerente de evaluación todos los datos y la documentación necesarios, la lista de contactos o partes interesadas, etc.<br>▪ Realizar observaciones y aclaraciones sobre los términos de referencia, el informe inicial y los borradores de los informes de evaluación.<br>▪ Responder a las recomendaciones de la evaluación proporcionando respuestas de la administración y acciones clave para todas las recomendaciones dirigidas al PNUD.<br>▪ Garantizar la difusión del informe de evaluación entre todas las partes interesadas, entre ellas la junta del proyecto.<br>▪ Implementar acciones clave relacionadas con las recomendaciones de la evaluación. |

| FUNCIÓN | PERSONA U ORGANIZACIÓN | RESPONSABILIDADES |
|---|---|---|
| **GERENTE DE EVALUACIÓN**<br><br>(No el director del proyecto o programa) | **Especialista u oficial de seguimiento y evaluación (SyE)**<br><br>**Si no hay designado ningún especialista u oficial específico de SyE, la dependencia del programa debe asegurarse de que el gerente de evaluación no sea el director del proyecto o programa.**<br><br>**Los puntos focales de evaluación regionales prestan apoyo adicional en caso de que la capacidad de evaluación de las oficinas en los países sea limitada.**<br><br>**********<br>Algunas de las responsabilidades que se enumeran en esta tabla puede llevarlas a cabo el punto focal de SyE. | ▪ Participar en todas las fases del proceso de evaluación: a) valoración de la evaluabilidad; b) preparación; c) ejecución y gestión; y d) uso de la evaluación.<br>▪ Dirigir la elaboración de los términos de referencia de la evaluación.<br>▪ Participar en la selección o contratación de evaluadores externos.<br>▪ Salvaguardar la independencia de las evaluaciones.<br>▪ Prestar a los evaluadores apoyo administrativo y facilitarles los datos y la documentación necesarios.<br>▪ Servir de enlace con el (los) director(es) del proyecto o programa a lo largo del proceso de evaluación.<br>▪ Poner en contacto a los evaluadores con toda la dependencia del programa, el personal directivo superior y las partes interesadas clave de la evaluación, y garantizar la adopción de un enfoque transparente y plenamente inclusivo durante la evaluación.<br>▪ Revisar y aprobar los informes iniciales, así como las metodologías y las preguntas de la evaluación.<br>▪ Revisar los borradores de los informes de evaluación, realizar observaciones al respecto y divulgar los borradores y las versiones finales de los informes de evaluación.<br>▪ Recopilar y unificar los comentarios sobre los borradores de los informes de evaluación y compartirlos con el equipo de la evaluación para ultimar el informe de evaluación.<br>▪ Participar en la elaboración de respuestas de la administración y acciones clave en relación con todas las recomendaciones dirigidas al PNUD.<br>▪ Garantizar que los términos de referencia de la evaluación, los informes finales de evaluación, las respuestas de la administración, las lecciones aprendidas y otra información pertinente se pongan a disposición del público a través del CRE dentro de los plazos establecidos.<br>▪ Facilitar la ejecución de las respuestas de la administración y las acciones clave, realizar un seguimiento de su aplicación y elaborar informes trimestrales al respecto.<br>▪ Facilitar el intercambio de conocimientos y el uso de los hallazgos en los procesos de programación y toma de decisiones. |

| FUNCIÓN | PERSONA U ORGANIZACIÓN | RESPONSABILIDADES |
|---|---|---|
| **APOYO A LA EVALUACIÓN, GARANTÍA DE CALIDAD Y GESTIÓN DEL PORTAL DEL CRE** | **Especialista u oficial de SyE**<br><br>**Puntos focales de SyE**<br><br>**(a nivel global, regional y de las oficinas en los países)** | ▪ Subir el plan de evaluación al CRE, gestionar los cambios que se necesitan introducir en el plan de evaluación y obtener la aprobación para los cambios del punto focal de evaluación regional.<br>▪ Presentar informes a la administración acerca del cumplimiento del plan de evaluación, la finalización de las respuestas de la administración y las acciones clave, así como de los resultados de las valoraciones de calidad.<br>▪ Revisar y aprobar los términos de referencia de la evaluación garantizando que cumplan los requisitos de las orientaciones del PNUD.<br>▪ Revisar y aprobar el informe inicial de evaluación garantizando que cumpla los requisitos del PNUD.<br>▪ Revisar y recomendar la aceptación del borrador y la versión final del informe de evaluación.<br>▪ Revisar las respuestas de la administración y las acciones clave.<br>▪ Garantizar que los términos de referencia de la evaluación, los informes finales de evaluación, las respuestas de la administración, las lecciones aprendidas y otra información pertinente se pongan a disposición del público a través del CRE dentro de los plazos establecidos.<br>▪ Facilitar la ejecución de las respuestas de la administración y las acciones clave, realizar un seguimiento de su aplicación y elaborar informes trimestrales al respecto. |

| FUNCIÓN | PERSONA U ORGANIZACIÓN | RESPONSABILIDADES |
|---|---|---|
| **GRUPO DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN (OPCIONAL)** | **Partes interesadas clave de un efecto o proyecto**, asociados gubernamentales o donantes, así como representantes de las juntas de administración de los proyectos<br><br>En estos grupos también deberían participar personas con cierta experiencia y conocimientos técnicos en materia de diseño, ejecución y garantía de calidad de las evaluaciones. Sin embargo, en el grupo de referencia de la evaluación no deben participar representantes del proyecto que se está sometiendo a evaluación, para evitar los conflictos de intereses. | ▪ Desempeñar una función de asesoramiento a lo largo del proceso de evaluación.<br>▪ Garantizar el cumplimiento de los estándares de evaluación facilitados por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), entre ellos los relativos a la salvaguardia de la transparencia y la independencia.<br>▪ Prestar asesoramiento sobre la pertinencia de la evaluación, sobre la adecuación de las metodologías y preguntas de la evaluación y sobre la medida en que las conclusiones y recomendaciones están orientadas a la acción y resultan creíbles en vista de las evidencias presentadas.<br>▪ Prestar apoyo y aportar insumos para elaborar las respuestas de la administración y las acciones clave. |

| FUNCIÓN | PERSONA U ORGANIZACIÓN | RESPONSABILIDADES |
|---|---|---|
| **ASOCIADOS DE LA EVALUACIÓN** | **Asociados gubernamentales, partes interesadas y donantes** | ▪ Participar en la revisión de los principales productos finales de la evaluación, entre ellos los términos de referencia, el informe inicial y las versiones subsiguientes del borrador del informe de evaluación.<br>▪ Cuando los donantes son los encargados de dirigir el proceso de evaluación, el PNUD debe garantizar la inclusión de los elementos clave que exija la dependencia del programa (como aspectos relativos a temas transversales).<br>▪ Cuando el PNUD es el encargado de dirigir el proceso, debe mostrar flexibilidad ante las sugerencias y las exigencias de los donantes, pero sin dejar de lado los requisitos del PNUD en relación con los términos de referencia, la ejecución de la evaluación y los informes de evaluación.<br>▪ Las evaluaciones de los proyectos financiados por donantes deben subirse al CRE junto con recomendaciones, respuestas de la administración y acciones clave relacionadas con el PNUD. |
| **EVALUADORES INDEPENDIENTES** | **Expertos o empresas de evaluación externos** | ▪ Cumplir los arreglos contractuales en virtud de los términos de referencia, según corresponda.<br>▪ Elaborar el informe inicial de la evaluación, dentro del cual se engloba una matriz de evaluación, en consonancia con los términos de referencia, las normas y estándares del UNEG y sus directrices éticas.<br>▪ Redactar informes e informar al gerente de evaluación, los directores del proyecto o programa y las partes interesadas sobre los progresos logrados, así como sobre los hallazgos y las recomendaciones clave.<br>▪ Ultimar la evaluación, teniendo en cuenta los comentarios y las preguntas del informe de evaluación; los comentarios de los evaluadores deben quedar reflejados en el registro de auditoría. |

| FUNCIÓN | PERSONA U ORGANIZACIÓN | RESPONSABILIDADES |
|---|---|---|
| **APOYO TÉCNICO Y GARANTÍA DE CALIDAD A NIVEL REGIONAL** | **Puntos focales de evaluación regionales, especialistas y asesores** | ▪ Apoyar el proceso de evaluación y garantizar el cumplimiento de las normas institucionales.<br>▪ Supervisar y apoyar la planificación de la evaluación y las tareas de carga, implementación y ajuste de los planes de evaluación en el CRE.<br>▪ Revisar las solicitudes de ajustes de los planes de evaluación (cambios de fechas, adiciones, eliminaciones), asegurarse de que la justificación de los cambios sea adecuada y aprobarlas a través del CRE.<br>▪ Prestar apoyo técnico a las oficinas en los países, entre otras cosas, ofreciéndoles asesoramiento con respecto a la elaboración de los términos de referencia; la contratación de evaluadores y el mantenimiento de las listas de evaluadores; la realización de las evaluaciones; la finalización de las evaluaciones, las respuestas de la administración y las acciones clave.<br>▪ Garantizar el seguimiento de las respuestas de la administración a través del CRE y respaldar el desarrollo de capacidades y el intercambio de conocimientos en materia de SyE.<br>▪ Encargarse de la solución de controversias cuando surgen problemas durante la ejecución de las evaluaciones. |
| **GARANTÍA DE CALIDAD GLOBAL** | **Dirección de Políticas y Apoyo a Programas** | ▪ Proporcionar una supervisión global de las evaluaciones descentralizadas y orientaciones.<br>▪ Coordinar la comunicación entre la administración del PNUD y la Oficina de Evaluación Independiente (OEI).<br>▪ Asesorar a las oficinas en los países y las direcciones regionales con respecto a la función de las evaluaciones descentralizadas para el PNUD.<br>▪ Apoyar a los puntos focales de SyE para garantizar la correcta ejecución de los planes de evaluación.<br>▪ Monitorear la implementación de las respuestas de la administración correspondientes a las evaluaciones descentralizadas e independientes.<br>▪ En colaboración con la OEI, ofrecer orientación a las dependencias de ejecución del PNUD sobre el uso de los hallazgos y las lecciones aprendidas de las evaluaciones. |

| FUNCIÓN | PERSONA U ORGANIZACIÓN | RESPONSABILIDADES |
|---|---|---|
| **ORIENTACIÓN Y SUPERVISIÓN A NIVEL GLOBAL Y REGIONAL** | **Oficina de Evaluación Independiente** | ▪ Ofrecer normas, estándares, directrices y herramientas para favorecer el aumento de la calidad de las evaluaciones.<br>▪ Supervisar la ejecución de las evaluaciones descentralizadas y el cumplimiento de los planes de evaluación, así como elaborar informes al respecto.<br>▪ Llevar a cabo la valoración de calidad anual de todas las evaluaciones descentralizadas a través de un grupo independiente de revisión de la valoración de la calidad y elaborar informes al respecto.<br>▪ Encargarse de la gestión y el mantenimiento del CRE y ayudar a los organismos encargados de la ejecución con los problemas técnicos que puedan tener al usar el CRE.<br>▪ Ofrecer orientación sobre las evaluaciones descentralizadas a través de los puntos focales de evaluación regionales. |

INDEPENDENT Evaluation Office
United Nations Development Programme

# APARTADO 6
# VALORACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS EVALUACIONES

# ÍNDICE


**6. VALORACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS ..... 1**

6.1 Propósito y alcance ..... 1

6.2 Proceso de valoración de la calidad ..... 3

6.3 Funciones y responsabilidades ..... 4

6.4 Grupo de revisión de la valoración de la calidad ..... 5

6.5 Elaboración del informe de valoración de la calidad ..... 5

6.6 Apartados y ponderación de la valoración de la calidad ..... 6

6.7 Calificaciones de las preguntas de las valoraciones de calidad ..... 6

6.8 Herramienta de valoración de la calidad ..... 7

6.9 Documentación de apoyo ..... 7

6.10 Preguntas de valoración de la calidad ..... 9

6.10.1 Primer apartado: Términos de referencia (FMAM y PNUD) ..... 9

6.10.2 Segundo apartado: Estructura, metodología y fuentes de datos del informe de evaluación ..... 10

6.10.3 Tercer apartado: Temas transversales ..... 12

6.10.4 Cuarta sección: Resultados de las evaluaciones ..... 13

6.10.5 Validación de los resultados de las evaluaciones terminales del FMAM ..... 14

6.10.6 Lecciones aprendidas ..... 16

6.10.7 Resumen de los resultados de la valoración de la calidad ..... 17

6.11 Valoración e indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP ..... 18

6.11.1 ¿En qué consiste el indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP? ..... 18

6.11.2 Criterios y sistema de calificación del indicador del desempeño de la evaluación ..... 18

6.11.3 El proceso de valoración ..... 19

6.11.4 El sistema de valoración de la calidad y el indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP: ¿por qué dos valoraciones? ..... 20

6.11.5 Elaboración de informes ..... 21

**Figura 1: Proceso de valoración de la calidad ..... 4**

**Figura 2. Informe resumido de las valoraciones de calidad por regiones en el CRE ..... 5**

# 6. VALORACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS

**El apartado 6 describe el sistema de la Oficina de Evaluación Independiente (OEI) del PNUD para valorar la calidad de las evaluaciones descentralizadas, en especial el propósito, las funciones y responsabilidades, los procesos y las herramientas. Además, en el apartado se explica el indicador del desempeño de la evaluación del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, y cómo se valoran las evaluaciones independientes y descentralizadas con el objeto de facilitar datos del PNUD en el contexto de este indicador.**

Las evaluaciones de alta calidad son esenciales para la gestión basada en los resultados, la generación de conocimientos para ampliar su uso y la rendición de cuentas de los asociados de los programas. En virtud de los requisitos de la política de evaluación del PNUD, las unidades de los programas (oficinas de la sede, direcciones regionales y oficinas en los países) deben velar por que las evaluaciones sienten las bases para la gestión de los programas y contribuyan a los resultados en materia de desarrollo[1]. Por consiguiente, se presta más atención al fortalecimiento del apoyo a las evaluaciones descentralizadas (las que llevan a cabo las unidades de los programas) con el objeto de mejorar el cumplimiento de la política de evaluación por parte de las unidades, mejorar la calidad de las evaluaciones y aumentar el uso que hacen de las evaluaciones los encargados de la formulación de políticas y las partes interesadas.

La Oficina de Evaluación Independiente (OEI) valora anualmente la calidad de las evaluaciones descentralizadas e informa sobre los resultados de esas valoraciones a la Junta Ejecutiva del PNUD. El proceso de valoración de la calidad contribuye a la mejora de la calidad de las evidencias evaluativas, incluidos los hallazgos, la cobertura y el alcance, así como las recomendaciones, a través del análisis independiente de las evaluaciones realizadas por las unidades de los programas. El proceso de valoración de la calidad también contribuye a la gestión de las evaluaciones por parte de las unidades de los programas y a la ejecución del plan de evaluación, así como a la supervisión de las direcciones regionales, la Dirección de Políticas y Apoyo a Programas (DPAP) y la Oficina de Evaluación Independiente (OEI). Este sistema de valoración de la calidad para los informes de las evaluaciones descentralizadas facilita la uniformidad y la coherencia del proceso de valoración de calidad y la elaboración de informes.

## 6.1 Propósito y alcance

A través de un conjunto de parámetros, un sistema de calificación y distintas ponderaciones, las valoraciones de la calidad de los informes de evaluación permiten valorar el diseño de las evaluaciones, la calidad de sus hallazgos y evidencias evaluativas, y la solidez de sus conclusiones y recomendaciones. En el caso de las evaluaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial

[1] Política de evaluación del PNUD (DP/2016/23), http://web.undp.org/evaluation/documents/policy/2016/Evaluation_policy_SP_2016.pdf

(FMAM), las valoraciones también incluyen la medida en que se lograron (o se esperan lograr) los productos del proyecto o los efectos del programa.

Algunos de los propósitos de las valoraciones de la calidad de los informes de evaluación son los siguientes:

- Mejorar la calidad de las evidencias evaluativas para gestionar mejor las contribuciones a los resultados en materia de desarrollo.
- Contribuir a la rendición de cuentas al ofrecer una valoración independiente de la calidad de los informes de las evaluaciones descentralizadas a la administración y a la Junta Ejecutiva del PNUD.
- Fortalecer la coherencia de la elaboración de los informes y la calidad de las evaluaciones entre los distintos proyectos.
- Prestar apoyo a las funciones de vigilancia de las direcciones proporcionando comentarios paralelos por medio del análisis exhaustivo de la calidad de los informes de evaluación con recomendaciones para su mejora.
- Contribuir a las lecciones aprendidas a nivel institucional a partir de evaluaciones adecuadas en el informe anual sobre evaluación.

Estas Directrices mejoran los estándares de calidad de las evaluaciones descentralizadas, como la utilidad, la claridad de los objetivos para todas las partes interesadas, la credibilidad, la exactitud y fiabilidad de las evidencias evaluativas, la transparencia de las opiniones y la profundidad y claridad en la elaboración de informes.

Se realizan valoraciones de calidad para todas las evaluaciones descentralizadas que llevan a cabo el PNUD, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización y el programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas, las cuales incluyen evaluaciones de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), evaluaciones de efectos, proyectos y programas, y evaluaciones temáticas. Las unidades de los programas y las oficinas en los países pueden utilizar los comentarios de la OEI para realizar ajustes que refuercen esferas de las evidencias evaluativas y del informe, además de perfeccionar la gestión y la ejecución de las evaluaciones con el objeto de garantizar la obtención de hallazgos y recomendaciones, así como la utilidad general de los informes de las evaluaciones descentralizadas. Las preguntas de la valoración de la calidad se ajustan y responden a los estándares de calidad del PNUD para la programación[2].

El alcance del análisis de los informes de evaluación del FMAM es más amplio que en el caso de los demás informes de evaluación del PNUD. Los análisis del FMAM engloban la valoración de la documentación del proyecto (p. ej., los objetivos del proyecto y la planificación y ejecución del proyecto o programa) y un análisis de la validez de los hallazgos y las conclusiones de la evaluación.

[2] https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PPM_Programming%20Standards_Quality%20Standards%20for%20Programming.docx&action=default

## 6.2 Proceso de valoración de la calidad

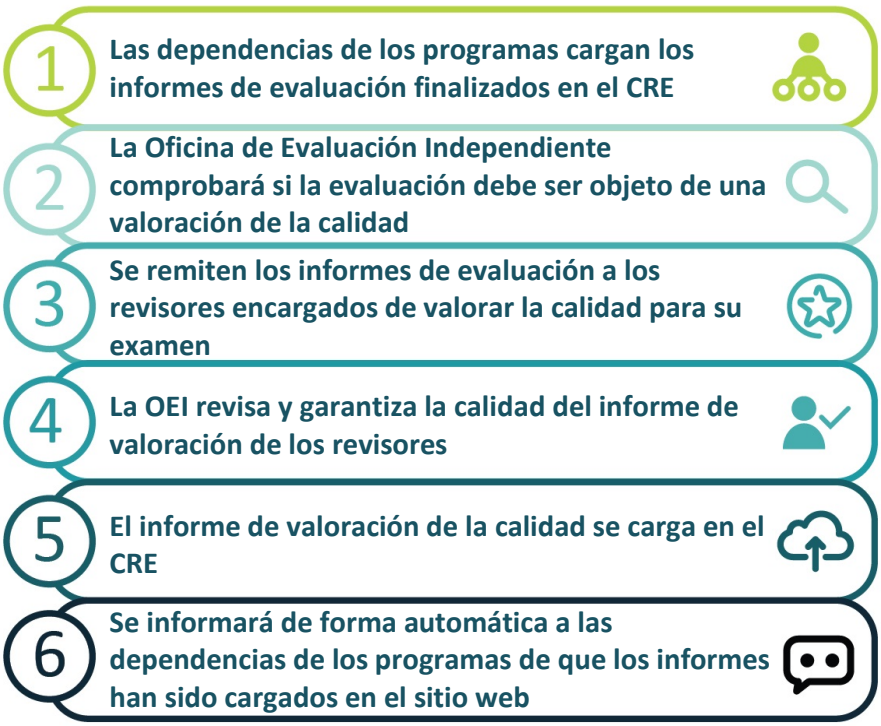
A continuación, se presentan los pasos principales del proceso de valoración de la calidad (véase la figura 1):

- **Publicación de las evaluaciones en el Centro de Recursos de Evaluación**
  - Las unidades de los programas publican una copia electrónica, la cual se puede imprimir, de los términos de referencia de las evaluaciones y el informe final de estas en el Centro de Recursos de Evaluación (CRE)[3] en las dos semanas siguientes a su finalización.
  - Solo se deben cargar las versiones finales de los documentos. No se deben subir borradores, ya que el CRE es un sitio web público.
  - La respuesta de la administración y las acciones clave se deben cargar en un plazo de seis semanas a partir de la finalización del informe.
- **Verificación**
  - La OEI verificará si los informes publicados en el CRE forman parte del plan de evaluación de la unidad del programa y si se trata del documento final.
  - En caso de que se trate del borrador en lugar de la versión final de los términos de referencia o la evaluación, o si no se han cargado los anexos complementarios, la OEI se pondrá en contacto con la oficina en el país y la oficina regional para asegurarse de que se suban los documentos correctos[4].
- **Valoración de la calidad**
  - La OEI envía el informe de evaluación a un revisor contratado para la valoración de la calidad, quien llevará a cabo la revisión correspondiente.
  - La calificación de la valoración de la calidad está disponible en el CRE normalmente en un plazo de dos semanas a partir de la revisión y la comprobación de la valoración de la calidad por parte de la OEI.
- **Comentarios**
  - Una vez recibido el informe de valoración de la calidad del revisor, la OEI revisa el informe y, a continuación, lo pone a disposición de la unidad del programa correspondiente a través del CRE.

[3] http://erc.undp.org

[4] El CRE es un sitio web público y, por lo tanto, todos los documentos deben ser documentos finales de alta calidad. Las calificaciones de las valoraciones de la calidad solo están disponibles para el PNUD.

**Figura 1: Proceso de valoración de la calidad**




## 6.3 Funciones y responsabilidades

La OEI es la responsable general de la valoración de la calidad de la evaluación y, al mismo tiempo, es la encargada de la elaboración de informes y de proporcionar comentarios de forma oportuna a las unidades de los programas.

Las direcciones regionales deben supervisar el proceso de valoración de la calidad y utilizarlo para poner de relieve las debilidades y los desafíos de la realización de las evaluaciones en sus regiones y en los distintos programas para los países. El CRE constituye una herramienta sinóptica que permite ver la calidad de las evaluaciones de las oficinas regionales y en los países. En los casos donde las evaluaciones se encuentran constantemente por debajo del nivel satisfactorio, los puntos focales de evaluación regionales deben colaborar estrechamente con las oficinas en los países para hacer frente a las dificultades de la ejecución y garantizar que las unidades de los programas comprenden los problemas del proceso de evaluación subrayados y detallados en el proceso de valoración de la calidad.

De la misma forma, la DPAP y la OEI prestan apoyo a las regiones a la hora de afrontar los problemas de la ejecución de la evaluación detectados a través del proceso de valoración de la calidad, al tiempo que ayudan a las direcciones a encarar las dificultades señaladas de manera recurrente.

## 6.4 Grupo de revisión de la valoración de la calidad

Con el objeto de garantizar la calidad y la coherencia de las valoraciones del informe de evaluación, la OEI cuenta con un grupo de revisores expertos en valoraciones de calidad. Estos revisores son evaluadores con una amplia experiencia y conocimientos exhaustivos de las áreas temáticas y los enfoques de evaluación del PNUD, y que también poseen conocimientos y experiencia a nivel mundial, regional y nacional. Para garantizar la uniformidad y la coherencia de la valoración de la calidad de las evaluaciones, los revisores han recibido orientaciones acerca de la aplicación de las herramientas destinadas a la valoración de la calidad; por su parte, la OEI verifica de forma periódica el proceso de valoración de la calidad a fin de velar por su fiabilidad.

## 6.5 Elaboración del informe de valoración de la calidad

Los informes de valoración de la calidad de una evaluación en particular estarán disponibles tan pronto como la OEI lleve a cabo las comprobaciones de garantía de calidad de la valoración (por lo general, en un plazo de dos semanas a partir de la finalización y la presentación del informe de valoración de calidad). Es posible acceder a los resultados de las oficinas mundiales, regionales y nacionales a través del CRE.

**Figura 2. Informe resumido de las valoraciones de calidad por regiones en el CRE**

| S No. | Region | No of report | HS | S | MS | MU | U | HU |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Africa | 88 | 0 | 17 | 45 | 19 | 7 | 0 |
| 2. | Arab States | 24 | 0 | 4 | 10 | 5 | 5 | 0 |
| 3. | Asia and the Pacific | 38 | 1 | 6 | 25 | 5 | 1 | 0 |
| 4. | Europe and the CIS | 55 | 1 | 11 | 31 | 11 | 1 | 0 |
| 5. | Global | 12 | 1 | 6 | 4 | 1 | 0 | 0 |
| 6. | Latin America and the Caribbean | 44 | 0 | 8 | 23 | 9 | 4 | 0 |

Todos los años, la OEI presentará los resultados del proceso de valoración de calidad por medio de su informe anual sobre evaluación, junto con un informe anual más exhaustivo acerca de las valoraciones de la calidad, y estos serán transmitidos a las oficinas de la sede y las direcciones regionales para la difusión y el seguimiento con las oficinas en los países.

## 6.6 Apartados y ponderación de la valoración de la calidad

Los parámetros clave de las valoraciones de la calidad se basan en los requisitos básicos de calidad de los informes de evaluación admisibles, según lo dispuesto en las Directrices de Evaluación. Generalmente, el proceso de valoración de la calidad incluye cuatro apartados ponderados y 39 preguntas. Los revisores pueden dejar preguntas sin calificar si consideran que no son pertinentes debido a la orientación de los términos de referencia o al contexto de la intervención que se esté evaluando.

Las valoraciones de la calidad constan de los apartados siguientes:

- **Términos de referencia:** 5 preguntas con una ponderación del 15 %
  - En los términos de referencia, ¿se describen de una forma apropiada y clara los objetivos, el propósito, los criterios y las preguntas clave de la evaluación?
- **Estructura, metodología y fuentes de datos de la evaluación:** 16 preguntas con una ponderación del 30 %
  - ¿Es correcta la estructura de la evaluación y cuenta con un conjunto claramente organizado de objetivos, criterios y metodología descritos de manera integral y adecuada?
- **Temas transversales:** 9 preguntas con una ponderación del 15 %
  - ¿Se revisan y se abordan adecuadamente los temas transversales en la evaluación, por ejemplo, el género, los derechos humanos, las discapacidades y los grupos vulnerables?
- **Hallazgos, conclusiones y recomendaciones:** 9 preguntas con una ponderación del 40 %
  - ¿Los hallazgos son adecuados, están basados en los criterios de evaluación (p. ej., la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y el impacto) y responden directamente a las preguntas de la evaluación?
  - ¿Las conclusiones van más allá de los hallazgos y definen las cuestiones prioritarias subyacentes? ¿Presentan las conclusiones opiniones lógicas sobre la base de hallazgos respaldados por evidencias?
  - ¿Resultan pertinentes las recomendaciones con relación al objeto y los propósitos de la evaluación, y cuentan con el respaldo de las evidencias de la evaluación?

Las valoraciones de la calidad de las evaluaciones terminales del FMAM incluyen un apartado adicional en el que el revisor de la valoración de calidad validará las calificaciones de la evaluación o recomendará ciertos ajustes. En estos momentos, no se realizan valoraciones de calidad de las revisiones de medio término del FMAM, aunque están contempladas en el plan de evaluación.

## 6.7 Calificaciones de las preguntas de las valoraciones de calidad

Las preguntas de las valoraciones de calidad de cada apartado se puntúan mediante un sistema de calificación de seis puntos, de muy satisfactoria (6) a insatisfactoria (1). La escala de calificación permite valorar si las evaluaciones han cumplido las expectativas, las normas y los criterios. Pese a que las calificaciones de 4, 5 y 6 se pueden considerar satisfactorias, si se cumplen todos los requisitos

de evaluación del PNUD las evaluaciones deben recibir una calificación de 5 (satisfactoria) como mínimo, que es el valor de referencia de una buena evaluación.

**Escala de calificación de las valoraciones de calidad**

| CÓDIGO | Explicación para asignar la calificación | | Valor |
|---|---|---|---|
| **HS** | **Muy satisfactoria** | Se cumplieron íntegramente todos los parámetros y no hubo deficiencias en el informe de evaluación. | **6** |
| **S** | **Satisfactoria** | Se cumplieron íntegramente todos los parámetros con deficiencias leves en el informe de evaluación. | **5** |
| **MS** | **Mayormente satisfactoria** | Se cumplieron de manera parcial los parámetros con algunas deficiencias en el informe de evaluación. | **4** |
| **MU** | **Mayormente insatisfactoria** | Se incumplieron varios parámetros con deficiencias significativas en el informe de evaluación. | **3** |
| **U** | **Insatisfactoria** | Se incumplieron la mayoría de los parámetros y hubo deficiencias importantes en el informe de evaluación. | **2** |
| **HU** | **Muy insatisfactoria** | No se cumplió ninguno de los parámetros y hubo deficiencias graves en el informe de evaluación. | **1** |

## 6.8 Herramienta de valoración de la calidad

Es posible acceder a la herramienta de valoración de la calidad desde el sitio web del CRE (http:erc.undp.org). Solo tendrán acceso a esta los puntos focales de seguimiento y evaluación (SyE) registrados. Los puntos focales de SyE deben comunicar los resultados de las valoraciones de la calidad de las evaluaciones a los solicitantes y gerentes de estas.

Los revisores encargados de las valoraciones de la calidad utilizan menús desplegables para asignar calificaciones a los contenidos y comentarios pormenorizados que justifiquen dichas calificaciones. Las puntuaciones totales, conforme a las ponderaciones anteriores, se asignarán de forma automática a través del CRE.

Las puntuaciones y los comentarios están disponibles en las diferentes evaluaciones una vez finalizada la valoración de la calidad.

## 6.9 Documentación de apoyo

Toda la documentación de apoyo de los proyectos o programas valorados se carga en el CRE y estará a disposición del revisor encargado de la valoración de la calidad.

***En el caso de los proyectos del PNUD***, la documentación incluye lo siguiente:

- Los términos de referencia de la evaluación (documento esencial para la valoración de la calidad);
- El informe final de evaluación y los anexos (documento esencial para la valoración de la calidad);

- La información sobre el proyecto o la evaluación (datos del proyecto, presupuesto de la evaluación y plazo);
- Las lecciones y los hallazgos de la evaluación;
- Las recomendaciones de la evaluación;
- La respuesta de la administración y las acciones clave.

A efectos de la valoración de la calidad, los ***términos de referencia y el informe final de evaluación*** son los documentos clave, junto con otros datos extraídos de esos documentos.

El CRE contendrá la misma información en el caso de las ***evaluaciones terminales de los proyectos del FMAM***. Sin embargo, con el objeto de validar las calificaciones de las evaluaciones terminales para la ejecución de los proyectos, el FMAM proporcionará información adicional a los revisores encargados de la valoración de la calidad a través de la OEI. Actualmente, estos documentos no están disponibles en el CRE. Otros documentos son:

- La nota conceptual y los formularios de identificación del proyecto (FIP y Asistencia Preparatoria para el Desarrollo Grupo A y B (APD-A y APD-B));
- El documento del proyecto (ProDoc), incluido el marco de resultados;
- Las revisiones de la ejecución del proyecto (informe anual del proyecto (IAP) o informe sobre la ejecución del proyecto (IEP);
- Las herramientas de vigilancia (si las hubiere);
- La evaluación de medio término, en su caso;
- El informe terminal de evaluación y los términos de referencia;
- La respuesta de la administración a la evaluación terminal;
- El plan de acción para la ejecución del proyecto.

## 6.10 Preguntas de valoración de la calidad

### 6.10.1 Primer apartado: Términos de referencia (FMAM y PNUD)

| **En los términos de referencia, ¿se describen de una forma apropiada y clara los objetivos, el propósito, los criterios y las preguntas clave de la evaluación, y se proporcionan los recursos y el tiempo suficientes?** | |
|---|---|
| **1.1** | **¿Se describe claramente el enfoque de la evaluación de una manera lógica y realista en los términos de referencia?** Eso engloba:<br>▪ El propósito, el alcance y los objetivos de la evaluación<br>▪ Los productos o efectos que se evaluarán<br>▪ El contexto y los detalles de la evaluación |
| **1.2** | **En los términos de referencia, ¿se incluyen los plazos y días necesarios para completar la evaluación?**<br>▪ ¿Existe un plazo para el alcance y el enfoque de la evaluación?<br>▪ ¿Se incluye una descripción del tamaño del equipo de evaluación que reconozca las necesidades y el alcance de esta? |
| **1.3** | **¿Se establece de una forma clara el enfoque previsto para la evaluación en los términos de referencia?**<br>▪ Se señala una función concreta para los asociados de la evaluación<br>▪ Se indica un mecanismo expreso para la presentación de comentarios |
| **1.4** | **¿Se describe con claridad el esquema propuesto para el enfoque y la metodología de la evaluación en los términos de referencia?**<br>▪ Enfoque metodológico general<br>▪ Datos necesarios, fuentes y enfoques de análisis<br>▪ Requisitos de análisis de la financiación y fuentes de datos sobre financiación |
| **1.5** | **¿Se solicita al evaluador, en los términos de referencia, que tome en consideración el género y los grupos vulnerables en la evaluación? (Evaluaciones ajenas al FMAM)**<br>- ¿Incluyen los términos de referencia propuestas de herramientas, metodologías y análisis de datos que cumplan este requisito? |

### 6.10.2 Segundo apartado: Estructura, metodología y fuentes de datos del informe de evaluación

| | |
|---|---|
| **¿Se describen por completo los objetivos, los criterios, la metodología y las fuentes de datos del informe de evaluación, y se adecuan estos al objeto de la evaluación y a los motivos de la realización de dicha evaluación?** | |
| **ESTRUCTURA** | |
| **2.1** | **¿Está correctamente equilibrado y estructurado el informe de evaluación?**<br>- ¿Presenta suficiente información básica, sin que resulte excesiva?<br>- ¿Es razonable la extensión del informe?<br>- ¿Son necesarios los anexos incluidos? |
| **2.2** | **¿Da respuesta el informe de evaluación a los objetivos de la evaluación de una forma clara, según lo dispuesto en los términos de referencia?** |
| **METODOLOGÍA** | |
| **2.3** | **¿Se describe de manera inequívoca el enfoque metodológico de la evaluación?**<br>- Se indican los cambios realizados respecto al enfoque propuesto y los motivos de dichos cambios |
| **2.4** | **¿Se explican correctamente la naturaleza y el alcance de la función y la participación de las partes interesadas en el proyecto o programa?** |
| **2.5** | **¿La evaluación valora claramente el nivel de pertinencia del proyecto o programa?** |
| **2.6** | **¿La evaluación valora claramente el nivel de eficacia del proyecto o programa?** |
| **2.7** | **¿La evaluación valora claramente el nivel de eficiencia del proyecto o programa?** |
| **2.8** | **¿La evaluación valora claramente el nivel de sostenibilidad del proyecto o programa?** |
| **RECOPILACIÓN DE DATOS** | |
| **2.9** | **¿Se describen correctamente los análisis y métodos de recopilación de datos?**<br>- ¿Se explica cuáles son las fuentes de datos (incluidos los métodos de triangulación)?<br>- ¿Se describen los enfoques del análisis de datos?<br>- ¿Se explican los métodos y las herramientas de recopilación de datos? |
| **2.10** | **¿Se ajustan el enfoque y el análisis de la recopilación de datos al alcance de la evaluación?**<br>- ¿Existe, si procede, un conjunto integral de fuentes de datos (en especial, para la triangulación)?<br>- ¿Existe, si procede, un conjunto integral de encuestas cuantitativas y cualitativas, junto con los correspondientes enfoques de análisis?<br>- ¿Se presentan de una forma clara los análisis y las citas de los datos en el informe? |

| | |
|---|---|
| | ¿Se ha documentado la celebración de reuniones y encuestas con las partes interesadas y los grupos beneficiarios, si corresponde? |
| **2.11** | **¿Se describen y se explican adecuadamente los cambios realizados en el enfoque de evaluación o las limitaciones de ejecución durante la misión de evaluación?**<br>- ¿Hay problemas relativos a los datos o la verificación de las fuentes de datos?<br>- ¿Existen problemas de disponibilidad de las personas entrevistadas?<br>- Es necesario describir cómo se abordaron estas limitaciones |
| **CONTENIDO DEL INFORME** | |
| **2.12** | **¿Está vinculada la evaluación con el MANUD o la estrategia del programa del país del PNUD?** |
| **2.13** | **¿Está vinculada la evaluación con las estrategias y los planes gubernamentales conexos del país en el sector o el área de apoyo?**<br>- ¿Se analiza en la evaluación la posible forma de abordar el desarrollo de capacidades o el fortalecimiento de las capacidades nacionales? |
| **2.14** | **En la evaluación, ¿se señala la financiación del proyecto y se incluyen datos sobre esta (en especial en el caso del FMAM)?**<br>- ¿Se valoran y se explican las diferencias existentes entre los gastos previstos y los gastos reales?<br>- ¿Se tienen en cuenta las observaciones de las auditorías financieras realizadas para el proyecto? |
| **2.15** | **¿Incluye la evaluación una valoración del diseño, la ejecución y la calidad general del SyE del proyecto?** |
| **2.16** | **¿Se define en la evaluación de qué modo el programa o proyecto ha dado lugar a una función catalizadora y ha demostrado: a) la producción de un bien público; b) la prueba; c) la repetición; o d) la ampliación (evaluaciones del FMAM)?** |
| **2.17** | **¿Se valoran los indicadores del marco de resultados de forma individual y se señalan los logros finales?** |

### 6.10.3 Tercer apartado: Temas transversales

| ¿Se tienen en cuenta las cuestiones de género y otros temas transversales en el informe de evaluación? | |
|---|---|
| 3.1 | ¿Se abordan, si procede, las cuestiones de los derechos humanos, las discapacidades, las minorías y los grupos vulnerables? |
| 3.2 | ¿Se analiza en el informe el nexo entre la pobreza y el medio ambiente o las cuestiones relativas a los medios de vida sostenibles, si es pertinente? |
| 3.3 | ¿Se analizan en el informe, si procede, las cuestiones de la reducción del riesgo de desastres, la mitigación del cambio climático y la adaptación a este? |
| 3.4 | ¿Se analizan en el informe las cuestiones relativas a la prevención de crisis y la recuperación, si procede? |
| 3.5 | ¿Se incorporan, si es pertinente, los principios y la política relativa a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el alcance y los indicadores de la evaluación? |
| 3.6 | ¿Contemplan específicamente los criterios y las preguntas de la evaluación de qué forma se integraron la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el diseño, la planificación y la ejecución de la intervención, y los resultados logrados, según corresponda? |
| 3.7 | ¿Se seleccionaron métodos, metodología, herramientas y técnicas de análisis de datos para la evaluación que tuvieran en cuenta las perspectivas de género? |
| 3.8 | ¿Se tuvieron en cuenta los aspectos de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación? |
| 3.9 | ¿Está vinculada la evaluación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las metas e indicadores pertinentes para el área que se esté evaluando? |
| 3.10 | ¿Se abordan correctamente las salvaguardias sociales y ambientales en la evaluación terminal, si procede? (Evaluaciones del FMAM) |

### 6.10.4 Cuarta sección: Resultados de las evaluaciones

En el presente apartado se explican todos los resultados, hallazgos, conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones. Tanto los proyectos del FMAM como los del PNUD utilizan las mismas preguntas para la valoración de la calidad.

| **¿Se describen y se justifican de una forma clara y concisa los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones del informe?** | |
|---|---|
| **HALLAZGOS Y CONCLUSIONES** | |
| **4.1** | **¿Figura en el informe de evaluación un conjunto de hallazgos concisos y organizados de forma lógica?** |
| **4.2** | **¿Figura en el informe de evaluación un conjunto de conclusiones concisas y organizadas de forma lógica?** |
| **4.3** | **¿Figura en el informe de evaluación un conjunto de lecciones aprendidas concisas y organizadas de forma lógica?** |
| **4.4** | **¿Están los hallazgos y las conclusiones directamente relacionados con los objetivos del proyecto o programa?**<br>- ¿Se corresponden los objetivos de la evaluación con lo dispuesto en los términos de referencia? |
| **4.5** | **¿Existen fuentes de datos y entrevistas que respalden los hallazgos y las conclusiones?**<br>- ¿Se describen las limitaciones existentes a la hora de acceder a las fuentes de datos y entrevistas? |
| **4.6** | **¿Se basan las conclusiones en los hallazgos de la evaluación?**<br>- ¿Las conclusiones van más allá de los hallazgos y presentan una idea equilibrada de los puntos fuertes y las limitaciones del enfoque de la evaluación? |
| **4.7** | **¿Se examinan los riesgos en el informe de evaluación?** |
| **RECOMENDACIONES** | |
| **4.8** | **¿Las recomendaciones son claras, concisas, realistas y aplicables?**<br>- Se ofrece un número razonable de recomendaciones habida cuenta del tamaño y el alcance del proyecto o programa<br>- Las recomendaciones están directamente relacionadas con los hallazgos y las conclusiones |
| **4.9** | **¿Están relacionadas las recomendaciones con los efectos y las estrategias del programa del país? ¿La oficina en el país puede ponerlas en práctica?**<br>- ¿Se proporcionan orientaciones para la implementación de las recomendaciones?<br>- ¿Se definen las funciones de implementación de las recomendaciones (PNUD, Gobierno, programa, parte interesada u otros)? |

### 6.10.5 Validación de los resultados de las evaluaciones terminales del FMAM

Este apartado se utiliza solo para que las evaluaciones del FMAM validen las calificaciones de los proyectos señaladas durante las evaluaciones terminales iniciales. Loos revisores encargados de la valoración de la calidad recibirán documentación adicional para llevar a cabo la valoración de la calidad de las evaluaciones terminales del FMAM y validar la calificación de la ejecución del proyecto señalada por el evaluador inicial. Dicha documentación incluirá:

- La nota conceptual y los formularios de identificación del proyecto (FIP y APD-A y APD-B) y el documento del proyecto (ProDoc), incluido el marco de resultados;
- Las revisiones de la ejecución del proyecto (informe anual del proyecto (IAP) o informe sobre la ejecución del proyecto (IEP);
- Las herramientas de seguimiento (si las hubiere);
- La evaluación de medio término, en se ha llevado a cabo;
- El informe terminal de evaluación y los términos de referencia;
- La respuesta de la administración a la evaluación terminal.

| | | Calificación de la valoración de la calidad de la OEI del PNUD | | Calificación de la evaluación terminal del FMAM | | Comentarios o justificación para el ajuste de la calificación o puntuación | Sugerencias para mejorar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Calificación | Puntuación | Calificación | Puntuación | | |
| **Valoración de los efectos** | | | | | | | |
| **Enfoque del proyecto** | **Indique la calificación de la evaluación terminal en términos de eficacia, eficiencia y pertinencia del proyecto y, sobre la base de la documentación disponible, indique su calificación y justifíquela. Indique también su calificación en aquellos casos en los que no figure ninguna en la evaluación terminal.** | | | | | | |
| **1** | Eficacia | | | | | | |
| **2** | Eficiencia | | | | | | |
| **3** | Pertinencia | | | | | | |
| **4** | Efecto general del proyecto | | | | | | |
| **Sostenibilidad** | | | | | | | |
| **Enfoque del proyecto** | **Indique la calificación de la evaluación terminal en términos de sostenibilidad y, sobre la base de la documentación disponible, indique su calificación y justifíquela. Indique también su calificación en aquellos casos en los que no figure ninguna en la evaluación terminal.** | | | | | | |

| | | Calificación de la valoración de la calidad de la OEI del PNUD | | Calificación de la evaluación terminal del FMAM | | Comentarios o justificación para el ajuste de la calificación o puntuación | Sugerencias para mejorar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Calificación | Puntuación | Calificación | Puntuación | | |
| **5** | Riesgos financieros | | | | | | |
| **6** | Riesgos sociopolíticos | | | | | | |
| **7** | Marco institucional y riesgos de gobernabilidad | | | | | | |
| **8** | Riesgos ambientales | | | | | | |
| **9** | Posibilidades generales en cuanto a la sostenibilidad | | | | | | |
| **Seguimiento y evaluación** | | | | | | | |
| **Enfoque del proyecto** | **Indique la calificación de la evaluación terminal en términos de calidad del SyE y, sobre la base de la documentación disponible, indique su calificación y justifíquela. Indique también su calificación en aquellos casos en los que no figure ninguna en la evaluación terminal.** | | | | | | |
| **10** | Diseño inicial del SyE | | | | | | |
| **11** | Plan y ejecución del SyE | | | | | | |
| **12** | Calidad general del SyE | | | | | | |
| **Ejecución y puesta en práctica** | | | | | | | |
| **Enfoque del proyecto** | **Indique la calificación de la evaluación terminal en términos de desempeño del PNUD como organismo encargado de la ejecución del proyecto y, sobre la base de la documentación disponible, indique su calificación y justifíquela. Indique también su calificación en aquellos casos en los que no figure ninguna en la evaluación terminal.** | | | | | | |
| **13** | Calidad de la ejecución del PNUD | | | | | | |
| **14** | Calidad de la ejecución: organismo encargado de la ejecución | | | | | | |
| **15** | Calidad general de la ejecución y la implementacion | | | | | | |

| | | Calificación de la valoración de la calidad de la OEI del PNUD | | Calificación de la evaluación terminal del FMAM | | Comentarios o justificación para el ajuste de la calificación o puntuación | Sugerencias para mejorar |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Calificación | Puntuación | Calificación | Puntuación | | |
| **Desempeño general del proyecto** | | | | | | | |
| **Enfoque del proyecto** | **¿Incluye la evaluación terminal una valoración resumida y una calificación general de los resultados del proyecto? Indique la calificación de la evaluación terminal e indique también, sobre la base de la documentación disponible, si considera que habría sido más apropiada alguna otra calificación para los resultados generales del proyecto.** | | | | | | |
| **16** | Justifique la aceptación o el ajuste de las calificaciones. | | | | | | |

### 6.10.6 Lecciones aprendidas

En la mayoría de las evaluaciones, se deben señalar las lecciones aprendidas a partir de la ejecución del proyecto. Este apartado no se puntúa en la valoración general de la calidad, pero brinda al revisor la oportunidad de indicar las lecciones clave que se podrían extraer de una evaluación y que se deberían difundir ampliamente, dentro de la oficina en el país, a nivel regional o mundial.

| | ¿Se incluye un resumen general de los puntos fuertes y las debilidades de la evaluación? |
|---|---|
| **1** | |
| **2** | |
| **3** | |

### 6.10.7 Resumen de los resultados de la valoración de la calidad

La valoración general de la calidad se sintetizará de forma automática en el CRE y estará a disposición del revisor para que la tenga en cuenta antes de presentar la valoración de la calidad a la OEI para su aprobación y finalización.

| | Calificación | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Criterios de valoración de la calidad** | **HS** | **S** | **MS** | **MU** | **U** | **HU** | **Puntuación ponderada** |
| | | | | | | | |
| **Términos de referencia y diseño de la evaluación** | | | | | | | |
| En los términos de referencia, ¿se describen de una forma apropiada y clara los objetivos, el propósito, los criterios y las preguntas clave de la evaluación, y se proporcionan los recursos y el tiempo suficientes? | | | | | | | |
| **Estructura del informe de evaluación** | | | | | | | |
| ¿Se describen por completo los objetivos, los criterios, la metodología y las fuentes de datos del informe de evaluación, y se adecuan estos al objeto de la evaluación y a los motivos de la realización de dicha evaluación? | | | | | | | |
| **Temas transversales** | | | | | | | |
| ¿Se tienen en cuenta las cuestiones de género y otros temas transversales en el informe de evaluación? | | | | | | | |
| **Hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación** | | | | | | | |
| ¿Se describen y se justifican de una forma clara y concisa los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones del informe? | | | | | | | |

## 6.11 Valoración e indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP

La política de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres común a todo el sistema fue aprobada por la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación en octubre de 2006 como forma de impulsar el objetivo de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las políticas y los programas del sistema de las Naciones Unidas. En 2012, las Naciones Unidas acordaron el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) con el objeto de aplicar la política de género mencionada. En el marco del ONU-SWAP, se asignaron estándares comunes de desempeño a la labor en materia de género de todas las entidades de las Naciones Unidas, incluida la de evaluación. El ONU-SWAP incluye un indicador del desempeño de la evaluación. En 2018, se actualizó el ONU-SWAP, de modo que se revisó el indicador del desempeño de la evaluación.

El PNUD debe presentar informes respecto al indicador del desempeño de la evaluación de manera anual, valorando tanto las evaluaciones independientes como las evaluaciones descentralizadas. Es posible encontrar más información sobre el indicador del desempeño de la evaluación aquí. En el presente capítulo, se sintetizan los principales elementos del indicador del desempeño de la evaluación y se explica el proceso de valoración del PNUD.

### 6.11.1 ¿En qué consiste el indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP?

El indicador del desempeño de la evaluación valora la medida en que los informes de evaluación de una entidad cumplen las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y hacen un uso eficaz de las directrices del UNEG para la integración de las perspectivas de derechos humanos y de género durante todas las fases de la evaluación.

### 6.11.2 Criterios y sistema de calificación del indicador del desempeño de la evaluación

Se utiliza un sistema de calificación para valorar los informes de evaluación con respecto a tres criterios. (En el caso de los organismos, se aplica un cuarto criterio). Los dos primeros criterios examinan si se incorporaron las preocupaciones relativas a la igualdad de género en el alcance del análisis y los métodos y herramientas para la recopilación y el análisis de datos de la evaluación.

1. La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres están integrados en el alcance del análisis de la evaluación, al tiempo que los criterios y las preguntas de la evaluación tienen por objeto garantizar la recopilación de datos pertinentes.
2. Se han seleccionado métodos, metodología, herramientas y técnicas de análisis de datos que tienen en cuenta las perspectivas de género.

El tercer criterio se centra en si el informe de evaluación refleja un análisis de género acorde a lo reflejado en los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. Esto se puede reflejar de distintas maneras a lo largo del informe de evaluación.

3. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación reflejan un análisis de género.

El cuarto criterio se centra en si la entidad, en este caso el PNUD, ha encargado:

4. Al menos una evaluación para valorar el desempeño institucional en materia de incorporación del enfoque de género o similar cada 5 a 7 años.

Cada uno de los informes de evaluación se valoran en función de los tres primeros criterios utilizando una escala de cuatro puntos (0 a 3):

- 0 = Ausencia total de incorporación. Se aplica cuando no se cumple ninguno de los elementos de un criterio.
- 1 = Incorporación parcial. Se aplica cuando algunos elementos mínimos se han cumplido, pero se necesita un mayor avance y una acción correctiva para adecuarse al estándar.
- 2 = Incorporación satisfactoria. Se aplica cuando se ha logrado un nivel satisfactorio y se han cumplido muchos de los elementos, pero todavía se puede mejorar.
- 3 = Incorporación total. Se aplica cuando todos los elementos de un criterio se han cumplido, se han utilizado y se han incorporado íntegramente a la evaluación, y no es necesaria ninguna acción correctiva.

En el anexo a la nota técnica del indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP, se establecen preguntas orientativas para la valoración según los distintos criterios. Tras revisar el informe de evaluación, en particular con respecto a cada uno de los criterios, se asigna una puntuación para el informe del siguiente modo:

0 a 3 puntos = No reúne los requisitos
4 a 6 puntos = Se acerca a los requisitos
7 a 9 puntos = Reúne los requisitos

### 6.11.3 El proceso de valoración

La Oficina de Evaluación Independiente del PNUD es el centro de coordinación del indicador del desempeño de la evaluación. Todos los años, la OEI contrata a un experto independiente para que lleve a cabo la valoración de un conjunto de evaluaciones, el cual comprende todas las evaluaciones independientes y una muestra de las evaluaciones descentralizadas completadas en el período sobre el que se informa, es decir de enero a diciembre del año correspondiente.

La muestra de las evaluaciones descentralizadas debe reflejar lo siguiente:

- Un equilibrio entre las evaluaciones de medio término y las evaluaciones finales;
- Diferentes tipos de evaluación: proyectos, programas, políticas, efectos, impacto, evaluación de trabajos más normativos, estrategias, etc.;
- Diversos temas y sectores;
- Una amplia cobertura geográfica;
- Intervenciones en las que la igualdad de género constituya el enfoque principal o, aunque no sea el enfoque principal, haya sido incorporada a toda la intervención.

En años anteriores, la OEI ha seleccionado una muestra de 25 evaluaciones descentralizadas aproximadamente, repartidas entre distintas regiones (en proporción al número de evaluaciones de la región)[5]. Esta selección ha dado lugar al equilibrio descrito anteriormente.

Las puntuaciones de todas las evaluaciones, tanto las independientes como la muestra de evaluaciones descentralizadas, se suman para obtener una puntuación final del PNUD en su conjunto. En 2016 y 2017, la puntuación total del PNUD "se acercó a los requisitos".

### 6.11.4 El sistema de valoración de la calidad y el indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP: ¿por qué dos valoraciones?

Los criterios del indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP 1.0 (2012-2017) han sido incorporados a la valoración de la calidad de las evaluaciones descentralizadas (criterios 4.05 a 4.08). Sin embargo, la valoración del indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP exige conocimientos especializados en materia de género para valorar de una forma crítica los informes de evaluación con relación al indicador del desempeño de la evaluación, y dichos conocimientos pueden variar entre los distintos revisores expertos que se encargan de las valoraciones de calidad. Por otra parte, el sistema de puntuación de la valoración de la calidad del PNUD para todas las preguntas (de 6 (muy satisfactoria) a 1 (muy insatisfactoria)) difiere del sistema de puntuación del indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP (de 0 a 3 puntos, como se explicó anteriormente), y se han revisado los criterios del indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP 2.0. A fin de velar por una valoración coherente de las evaluaciones independientes y descentralizadas según el indicador del desempeño de la evaluación, se lleva a cabo un ejercicio aparte con una muestra de evaluaciones descentralizadas.

No obstante, se compara la puntuación de las preguntas de la valoración de la calidad de 4.05 a 4.08 para todas las evaluaciones descentralizadas con los resultados de la valoración del indicador del desempeño de la evaluación, al mismo tiempo que se incluye una referencia a ambas valoraciones en el informe del indicador del desempeño de la evaluación. (Por ejemplo, en 2017, de las 128 evaluaciones descentralizadas cuya valoración de calidad estaba disponible en el momento de elaborar el indicador del desempeño de la evaluación, el 27 % se valoraron en el proceso de valoración de la calidad del PNUD como evaluaciones que no reunían los requisitos, el 41 %, como valoraciones que se acercaban a los requisitos y el 32 %, como evaluaciones que reunían o superaban los requisitos. La puntuación media de las 128 evaluaciones fue "se acercan a los requisitos", la misma calificación que la otorgada por la evaluación específica particular).

[5] Por ejemplo, en 2017, se seleccionaron ocho evaluaciones de manera aleatoria de la lista de evaluaciones de África, tres de los Estados árabes, cinco de Asia y el Pacífico, cinco de Europa y la Comunidad de Estados Independientes, y cuatro de América Latina y el Caribe.

**Cuadro 1. Ejemplos de evaluaciones que han "cumplido" los requisitos del indicador del desempeño de la evaluación**

- Angola: *UNDP-Outcome Evaluation in the Practice of Environment and Disaster Risk Reduction*
- Sierra Leona: *Outcome Evaluation of the UNDP Support to Access to Justice in Sierra Leone*
- Jamaica: *Evaluation of the "Building Capacity for Reform of HIV-Related Law and Policy in Jamaica" Project*
- Mozambique: *Final Evaluation of the Project Disaster Risk Resilient Livelihoods Recovery*
- Túnez *Evaluation à mi-parcours - Appui à un système national d'intégrité*
- Guatemala: *Midterm Evaluation Joint Programme for the Full Exercise of the Rights of Indigenous Peoples in Guatemala*

*Nota: el indicador del desempeño de la evaluación valora la medida en que la evaluación incorpora las perspectivas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Un informe puede tener una buena puntuación según el indicador del desempeño de la evaluación incluso aunque los hallazgos de la evaluación con respecto a la incorporación de la perspectiva del género en el programa o en el proyecto evaluado se consideren negativos.*

### 6.11.5 Elaboración de informes

La OEI elabora un informe final de síntesis que se carga en el portal del ONU-SWAP. La Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) analiza todos los indicadores del desempeño del ONU-SWAP, incluidos los de las evaluaciones, y todos los años se presenta un informe global por medio del informe del Secretario General al Consejo Económico y Social sobre la incorporación de la perspectiva de género en todas las políticas y los programas del sistema de las Naciones Unidas[6].

[6] Es posible acceder al informe de 2017 a través de la dirección https://undocs.org/es/E/2017/57

# DIRECTRICES DE EVALUACIÓN DEL PNUD

Oficina de Evaluación Independiente
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
One United Nations Plaza, 20th Floor, New York,
NY 10017, EE. UU. Tel.: +1 (646) 781-4200

Web: http://www.undp.org/evaluation

/UNDP_Evaluation
/ieoundp
/evaluationoffice