

DIRECTRICES DE EVALUACIÓN DEL PNUD (actualización de junio de 2021)



IEO | INDEPENDENT
Evaluation Office
United Nations Development Programme



DIRECTRICES DE EVALUACIÓN DEL PNUD © PNUD junio de 2021.

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

Página web: <http://www.undp.org/evaluation>

Síguenos:



/UNDP_Evaluation



/ieoundp



/evaluationoffice



PRÓLOGO

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

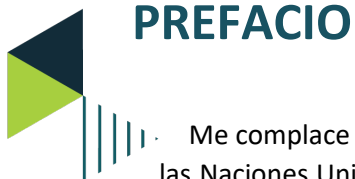
Estas Directrices, que llegan en un momento clave, reflejan el compromiso del PNUD con la mejora y el aprendizaje continuos. Para satisfacer las ambiciones de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se necesita una clase de desarrollo diferente, un desarrollo en el que los problemas 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 generació.

ACHIM STEINER

Administrador
PNUD



PREFACIO

Me complace presentarles la actualización de 2021 de las Directrices de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que seguirán siendo útiles para todos los compañeros del PNUD que participan en los distintos procesos de evaluación de la organización.

El primer manual del PNUD en materia de seguimiento y evaluación se elaboró en 1997 y, posteriormente, se revisó en 2009 y, una vez más, en 2019. Las Directrices de Evaluación del PNUD proporcionan indicaciones y orientaciones claras para aquellas personas que planifican y encargan las evaluaciones, y en ellas se describe el proceso paso a paso, se incluyen plantillas y se definen claramente las funciones y responsabilidades.

El proceso de evaluación es fundamental para que el PNUD pueda garantizar que la organización siga rindiendo cuentas y siendo transparente, y aprenda de su ejecución programática. La OEI considera que se necesitan evaluaciones sólidas, de calidad y creíbles para asegurar una toma de decisiones de gestión equilibradas e informadas a todos los niveles, a saber: nacional, regional y de la sede.

Las evaluaciones descentralizadas de alta calidad también refuerzan la labor de la OEI, pues proporcionan evidencias evaluativas que, a su vez, orientan y enriquecen nuestras evaluaciones independientes de los programas de los países (EIPP), lo que fortalece los nuevos documentos de los programas de los países (DPP), así como las evaluaciones institucionales y temáticas de la OEI, que sirven de base para la planificación estratégica del PNUD. En los últimos tiempos, la OEI ha recurrido cada vez más a las evaluaciones descentralizadas para extraer lecciones en una amplia gama de esferas temáticas, que fundamentan la respuesta a la COVID-19 y la programación temática.

La OEI mantiene su compromiso de ayudar al PNUD a fortalecer y ampliar el proceso y la cultura de evaluación en toda la organización, y seguirá impartiendo orientación y formación para fortalecer la planificación, la ejecución y la presentación de evaluaciones a todos los niveles.

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 de 2019 y cuyos comentarios, preguntas y sugerencias se han tenido en cuenta e incorporado en esta actualización, y seguirán incorporándose en el futuro.

Insto a la administración y a los compañeros del PNUD a todos los niveles a incorporar las Directrices de Evaluación en su labor cotidiana para garantizar que nuestras evaluaciones sean de alta calidad y fundamenten nuestra toma de decisiones estratégicas con vistas a obtener resultados de desarrollo más inclusivos y sostenibles.

Oscar A. García

Director,
Oficina de Evaluación Independiente, PNUD



ACRÓNIMOS

DPAP	Dirección de Políticas y Apoyo a Programas	OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ECP	Evaluación Común para el País	CEEP	Comité de Examen y Evaluación de Programas
DPP	Documento del Programa para el País	FCP	Fondo para la Consolidación de la Paz
EDPP	Estudio del Desempeño del Programa del País	PPOP	Políticas y Procedimientos de Operaciones y Programas
EDPP	Evaluación Descentralizada del Programa del País	GPP	Gestión de Programas y Proyectos
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo	ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
EDE	Indicador del Desempeño de la Evaluación	PATS	Plan de Acción para Todo el Sistema
CRE	Centro de Recursos de Evaluación	TdR	Términos de referencia
FAQ	Preguntas Más Frecuentes	ENUP	Equipo de las Naciones Unidas en el País
FVC	Fondo Verde para el Clima	MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial	PNUAD	Plan de las Naciones Unidas de Asistencia para el Desarrollo
RMP	Red Mundial de Políticas	PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
EIPP	Evaluación Independiente del Programa para el País	UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
OEI	Oficina de Evaluación Independiente	MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
SyE	Seguimiento y evaluación		
CNE	Capacidades Nacionales de Evaluación		
OAI	Oficina de Auditoría e Investigación		



INTRODUCCIÓN A LAS DIRECTRICES DE EVALUACIÓN ACTUALIZADAS

¿Por qué se han actualizado las Directrices de Evaluación?

Le damos la bienvenida a las Directrices de Evaluación actualizadas de 2021. Las Directrices se han actualizado para reflejar las observaciones que se han formulado en cursos de formación y entrevistas, así como los cambios que se han producido recientemente en el seno del PNUD, y armonizarlas con la nueva Política de evaluación del PNUD y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS).

Los documentos que se enumeran a continuación revisten particular importancia para la estructura de evaluación del PNUD:

- PNUD (2019), **Política de evaluación revisada del PNUD**¹. En la política de evaluación se establecen la finalidad y los principios básicos de la evaluación, y se define la estructura institucional de evaluación del PNUD y sus fondos y programas asociados.
- PNUD (2020), **Estándares sociales y ambientales**². Los estándares revisados respaldan el compromiso del PNUD de integrar la sostenibilidad social y ambiental.
- PNUD (2018), **Estrategia de igualdad de género para 2018-2021**³. Esta estrategia ofrece una hoja de ruta para integrar la igualdad de género en todos los aspectos de la labor del PNUD.
- PNUD (2018), **Nota de orientación sobre el desarrollo inclusivo en relación con la discapacidad en el PNUD**⁴. Esta nota de orientación incluye una reflexión sobre la ventaja comparativa del PNUD y la diversidad y el calado de las intervenciones efectuadas por el PNUD.
- UNEG (2020), **Directrices éticas de evaluación**⁵. Se trata de una revisión del documento original publicado en 2008.
- UNEG (2018), **Orientaciones sobre la evaluación de la incorporación de la perspectiva de género en el ámbito institucional**⁶. Esta guía práctica se diseñó con miras a promover un enfoque común para evaluar el avance en la incorporación de la perspectiva de género a nivel institucional en el sistema de las Naciones Unidas.
- UNEG (2016), **Normas y estándares de evaluación**⁷. Las normas y estándares del UNEG son un documento fundamental destinado a todos los órganos de evaluación de las Naciones Unidas.
- UNEG (2014), **Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones**⁸. Se trata de un manual exhaustivo destinado a servir de guía práctica.
- Además, en los últimos años se han introducido o ajustado **varias directrices del UNEG**⁹.

¹ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>

² <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/operations1/undp-social-and-environmental-standards/>

³ <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/womens-empowerment/undp-gender-equality-strategy-2018-2021.html>

⁴ https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/democratic-governance/human_rights/disability-inclusive-development-in-undp.html

⁵ <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

⁶ <http://www.unevaluation.org/document/detail/2133>

⁷ <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

⁸ <http://www.unevaluation.org/document/detail/1616>

⁹ <http://www.uneval.org/document/guidance-documents>

- [Naciones Unidas \(2018\), Orientaciones técnicas relativas al indicador del desempeño de la evaluación de Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres \(ONU-SWAP\) \(SWAP\)](#).¹⁰ El SWAP se elaboró como medio para promover el objetivo de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las políticas y los programas.
- CAD/OCDE (2019), **Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización**¹¹. Esta actualización incluye definiciones adaptadas de los criterios de evaluación y refleja nuevas prioridades de política, entre las que figuran la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el Acuerdo de París sobre el cambio climático.
- PNUD (2018), **Actualización de las políticas y procedimientos de operaciones y programas**,¹² y **de gestión de programas y proyectos**¹³ **del PNUD. En estas** directrices se reflejan los cambios resultantes de la simplificación de las políticas y procedimientos de operaciones y programas llevada a cabo en 2018.
- Naciones Unidas (2019), **Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible**¹⁴. Este nuevo marco de cooperación es el nuevo instrumento para la planificación y ejecución de todas las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas en los países, que sustituye al antiguo Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD).
- **Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Agenda 2030 y el Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021**¹⁵ también se reflejan en las presentes directrices.

¿A quién están dirigidas las Directrices de Evaluación?

Las Directrices de Evaluación están dirigidas a diversos destinatarios:

- **Las dependencias de los programas**, que abarcan los departamentos y direcciones de la sede, las direcciones regionales y las oficinas en los países.
- **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 y 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 (SyE) para la toma de decisiones. Dentro de este

¹⁰ <http://www.unevaluation.org/document/detail/1452>

¹¹ <https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf>

¹² <https://popp.undp.org/SitePages/POPPRoot.aspx>

¹³ <https://popp.undp.org/SitePages/POPPBSUnit.aspx?TermID=1c019435-9793-447e-8959-0b32d23bf3d5&Menu=BusinessUnit>

¹⁴ <https://unsdg.un.org/es/resources/orientaciones-relativas-al-marco-de-cooperacion-de-las-naciones-unidas-para-el-desarrollo>

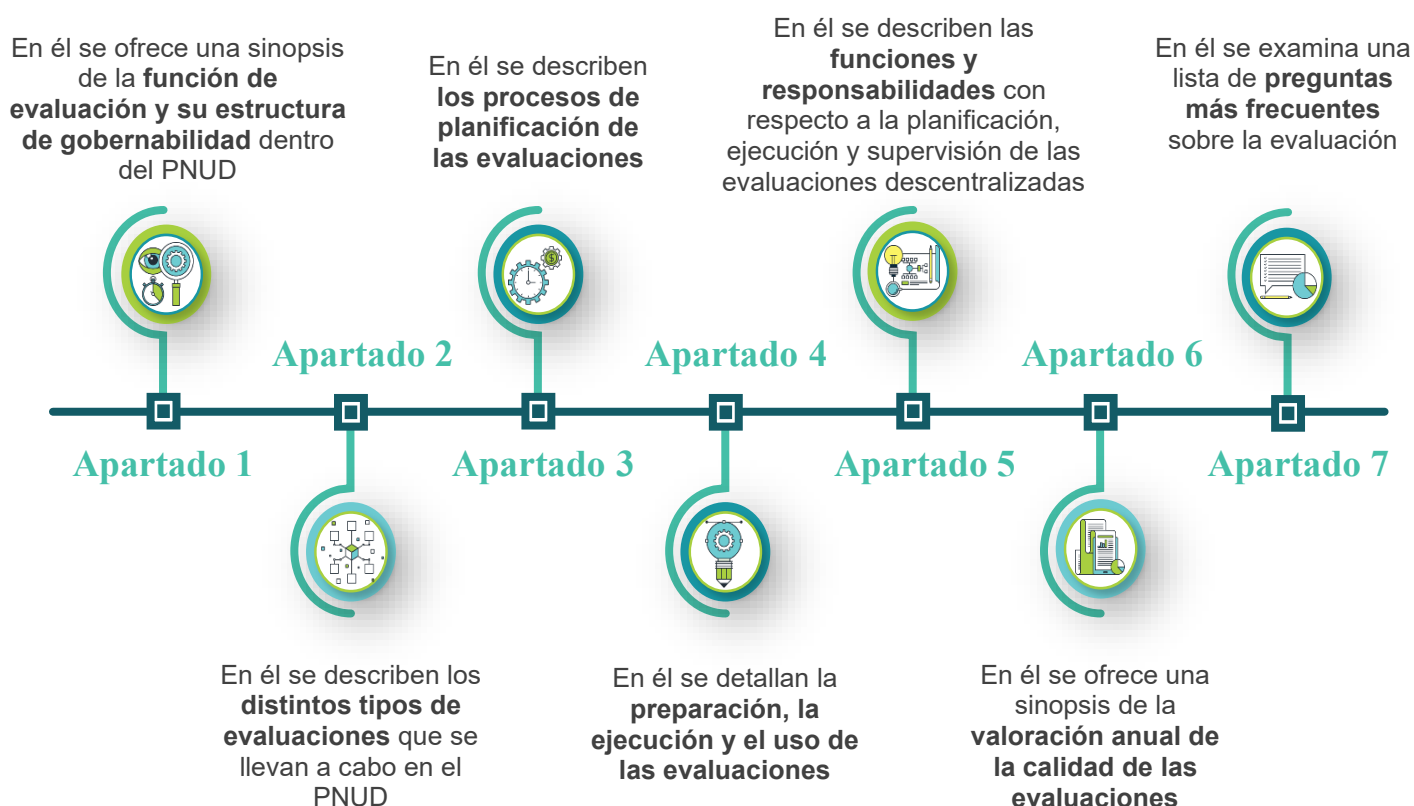
¹⁵ <http://strategicplan.undp.org/>

grupo se encuentran representantes residentes, representantes residentes adjuntos y directores de programas, sectores o 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 los procesos de planificación, gestión de contenidos y 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.

Estructura de las Directrices de Evaluación actualizadas

Las Directrices de Evaluación están organizadas en distintos apartados, que se pueden emplear en orden o como documentos independientes, y están concebidas como un documento cambiante y en continua evolución.



Estos apartados se actualizarán con regularidad teniendo en cuenta 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. Se desarrollarán otros apartados adicionales o documentos complementarios en el futuro.

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



ÍNDICE

LAS DIRECTRICES SE DIVIDEN EN LOS SIETE 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 Y USO DE LAS EVALUACIONES



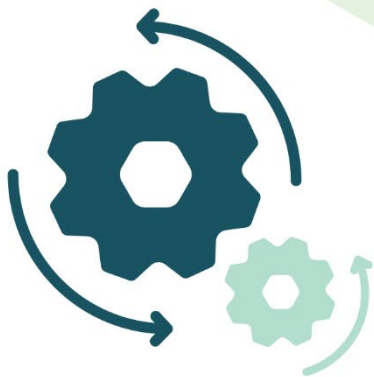
**APARTADO 5: FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN LAS
EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS**



**APARTADO 6: VALORACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS
EVALUACIONES**



APARTADO 7: PREGUNTAS FRECUENTES



APARTADO 1

LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DEL PNUD

ÍNDICE

1. LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DEL PNUD.....	1
1.1. La función de evaluación del PNUD	1
1.1.1. ¿Qué es una evaluación?	1
1.1.2. ¿Por qué evalúa el PNUD?	1
1.1.3. Tipos de evaluaciones en el PNUD.....	4
1.1.4. Principios, normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas.....	5
1.1.5. Estructura de gobernabilidad para la evaluación en el PNUD	8
Figura 1. La función de evaluación del PNUD.....	1
Figura 2. Ejemplos de otras funciones de supervisión, rendición de cuentas y valoración.....	3
Tabla 1. Distinciones entre el seguimiento y la evaluación.....	3
Tabla 2. Normas de evaluación del UNEG	5
Tabla 3. Estándares de evaluación del UNEG	7

1. LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DEL 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.

1.1. La función de evaluación del PNUD

En el apartado 1 de las Directrices de Evaluación se presenta la función de evaluación dentro del PNUD.

1.1.1. ¿Qué es una evaluación?

DEFINICIÓN: 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 actuación 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 sobre la base de criterios adecuados, como la pertinencia, la coherencia¹, 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.²

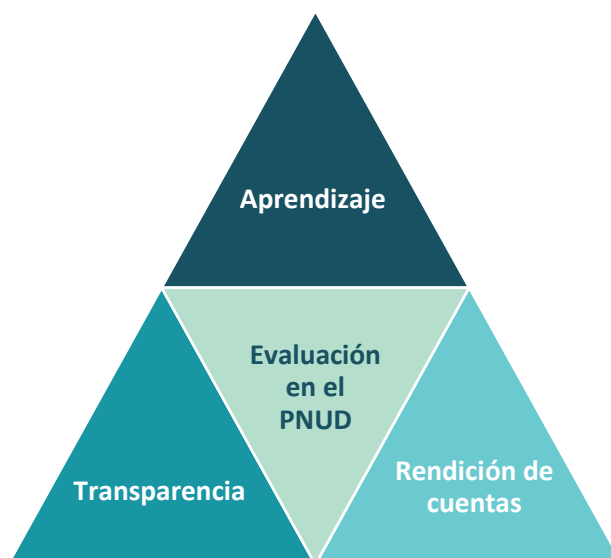


Figura 1. La función de evaluación del PNUD

1.1.2. ¿Por qué evalúa el PNUD?

La evaluación resulta fundamental para que el PNUD pueda avanzar hacia el fomento de un desarrollo humano sostenible. Las evaluaciones ayudan a garantizar que los objetivos e iniciativas institucionales estén en armonía con el Plan Estratégico del PNUD y respalden la Agenda 2030 y los ODS, así como otras prioridades mundiales, nacionales y empresariales. Cuando se utilizan con eficacia, las evaluaciones propician la introducción de mejoras en los programas, la generación de conocimientos y la rendición de cuentas. La evaluación:

- Es una manera de fortalecer el **aprendizaje** dentro de nuestra organización y entre las partes interesadas, a fin de favorecer una mejor toma de decisiones.
- Es de vital importancia para **la rendición de cuentas y la transparencia**, ya que refuerza la capacidad de las partes interesadas de hacer rendir cuentas al PNUD en relación con sus contribuciones para el desarrollo.
- Suele destinarse a generar conocimientos empíricos sobre aquellas acciones que han funcionado, aquellas que no y el porqué. A través de la generación de pruebas empíricas e

¹ El Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) introdujo el criterio de “coherencia” en 2019. La coherencia se refiere a la compatibilidad de las intervenciones en un país, sector o institución. <https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf>

² Normas y estándares de evaluación del UNEG, <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

información objetiva, las evaluaciones permiten a los directores de programas y otras partes interesadas **tomar decisiones de gestión fundamentadas** y planificar de forma estratégica.

Factores que contribuyen a una evaluación eficaz

La contratación de evaluadores externos e independientes es una forma de evitar influencias y sesgos indebidos, y de garantizar la obtención de resultados objetivos y creíbles.

La probabilidad de que una evaluación sea útil y de alta calidad aumenta cuando se toma como punto de partida un buen marco de resultados de un proyecto o programa (teoría del cambio) en el que se exponga la manera en que se espera que las actividades y los productos den lugar a los efectos y resultados deseados. Deben establecerse indicadores SMART: específicos, medibles, viables, pertinentes y con plazos.



Todas las evaluaciones deben basarse en marcos de resultados y teorías del cambio explícitos.

Dado que la promoción de las cuestiones relativas a la igualdad de género, los derechos humanos y la discapacidad es un principio rector de todas las entidades de las Naciones Unidas, estas cuestiones interrelacionadas se deben integrar en todas las evaluaciones. Esto se tiene claramente en cuenta en la política de evaluación del PNUD. Se ofrecerán más detalles en los apartados pertinentes de las presentes Directrices.



Todas las evaluaciones deben tener en cuenta las cuestiones relativas a la incorporación de la perspectiva de género, los derechos humanos y la discapacidad.

¿De qué modo encaja la evaluación en las funciones más amplias de supervisión, rendición de cuentas y valoración?

Además de la evaluación, las Naciones Unidas y el PNUD tienen diversas herramientas y funciones de supervisión, rendición de cuentas y valoración, cada una de ellas con un propósito distinto. En la figura 2 se destacan algunos ejemplos.



Figura 2. Ejemplos de otras funciones de supervisión, rendición de cuentas y valoración

Existe una clara diferencia entre el *seguimiento* y la *evaluación*.

- **El seguimiento** ofrece a los administradores y a los principales interesados observaciones periódicas sobre la coherencia o la discrepancia entre el rendimiento y los resultados de los programas y actividades previstos, y aquellos que se han llevado efectivamente a cabo.
- **La evaluación** es una apreciación independiente basada en criterios y elementos de referencia establecidos.

La importancia del seguimiento para las evaluaciones reside en la disponibilidad de datos pertinentes y fiables, que pueden y deben usarse para las evaluaciones. En la tabla 1 se ofrece un resumen de las diferencias entre el seguimiento y la evaluación:³

Tabla 1. Distinciones entre el seguimiento y la evaluación

SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
• Constante	• Periódica
• Parte de la gestión sistemática	• Independiente de la gestión
• Durante la ejecución	• Antes, durante y después de la ejecución

³ Tomado de *Normas y estándares de evaluación* del UNEG de 2016, <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

• Orientado a los procesos y centrado en los progresos logrados con arreglo a los planes de ejecución	• Orientada a los efectos, evaluación de los objetivos a niveles superiores
• Se recopilan datos sistemáticos conforme a la matriz de resultados	• Se utilizan los datos del seguimiento y se recopilan, analizan e interpretan los datos procedentes de diversas fuentes. Se cotejan los datos (triangulación)
• No se plantean necesariamente preguntas causales	• Se analizan y formulan preguntas causales y se analiza y cuestiona la teoría del cambio
• No tiene carácter independiente (interno)	• Tiene carácter independiente (externa)

El **plan de SyE** de las dependencias de los programas o de ejecución es un instrumento esencial en el que se definen las bases de referencia y los indicadores respecto de los cuales se van a recopilar datos. También se debe definir *cuándo* se recopilará cada tipo de datos.

1.1.3. Tipos de evaluaciones en el PNUD

El PNUD cuenta con un sistema de evaluación doble en cuyo marco:

1. **La Oficina de Evaluación Independiente (OEI)** realiza evaluaciones independientes, como evaluaciones independientes de los programas de los países (EIPP)⁴ y evaluaciones temáticas de todo el PNUD, que son completamente independientes de la administración y los organismos de ejecución del PNUD. Las evaluaciones independientes aportan recomendaciones creíbles que sirven de base para el proceso de toma de decisiones, fomentan el aprendizaje y garantizan la rendición de cuentas en toda la organización.
2. **Las dependencias de los programas del PNUD, como la Dirección de Políticas y Apoyo a Programas, las direcciones regionales y las oficinas en los países, realizan evaluaciones descentralizadas** con el objetivo de reflejar las lecciones aprendidas para futuros procesos de programación y planificación, y garantizar la rendición de cuentas. Existen distintos tipos de evaluaciones descentralizadas en el PNUD, pero las más habituales son las **evaluaciones de proyectos y efectos**. Las dependencias de los programas no se ocupan de ejecutar las 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 evaluaciones 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 ejecutar evaluaciones independientes, la OEI puede elaborar estudios de casos de los países, para lo cual podría revisar las evaluaciones descentralizadas pertinentes, o bien aplicar un enfoque de metaevaluación y utilizar como recurso fundamental las evaluaciones descentralizadas específicas de un país o una región. Del mismo modo, las evaluaciones descentralizadas pueden basarse en el análisis facilitado en las evaluaciones independientes y los estudios de casos pertinentes.

En el apartado 2 se ofrecen definiciones de distintos tipos de evaluaciones.

⁴ Antes de 2018, las evaluaciones independientes de los programas de los países se conocían como *evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo*.

Fomento de la capacidad nacional de evaluación

Además de llevar a cabo evaluaciones independientes y descentralizadas, la OEI y el PNUD apoyan la capacidad nacional de evaluación, lo que también ha sido definido como una prioridad programática en consonancia con la resolución 69/237 de la Asamblea General.

Si se adapta apropiadamente a las circunstancias y prioridades nacionales, la función de evaluación puede constituir un eficaz vehículo impulsado por los países para una mayor rendición de cuentas de la ciudadanía. Este puede acelerar los avances hacia la consecución de los objetivos nacionales de desarrollo sostenible, aprovechando las contribuciones de los pueblos indígenas, la sociedad civil, el sector privado y otras partes interesadas, incluidos los parlamentarios nacionales.⁵

Con el fin de ayudar a los Gobiernos a analizar sus capacidades nacionales de evaluación, la OEI elaboró un **instrumento de autoevaluación en línea**⁶, el cual proporciona un marco flexible y práctico destinado a:

- a) facilitar la elaboración o el fortalecimiento de un marco nacional de evaluación para los ODS;
- b) responder a las carencias tanto teóricas como prácticas de las que adolece la labor nacional de evaluación;
- c) servir de base a los procesos y sistemas de evaluación dirigidos por los países, y
- d) responder a las preferencias de los países por sistemas nacionales de diagnóstico de las evaluaciones.

La OEI también organiza conferencias bianuales sobre capacidades nacionales de evaluación. En el sitio web de la OEI pueden consultarse las actas de las conferencias.⁷

1.1.4. Principios, normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas

Las evaluaciones realizadas en el marco del PNUD y del sistema de las Naciones Unidas en general, tanto las independientes como las descentralizadas, se rigen por un conjunto de principios, normas y estándares claros elaborados por el UNEG.⁸ Estos principios de evaluación consisten en la imparcialidad, la credibilidad y la utilidad, y están interrelacionados.

El documento **Normas y estándares de evaluación del UNEG (2016)**⁹ 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 las presentes Directrices de Evaluación se basan en este marco convenido.

Tabla 2. Normas de evaluación del UNEG

Normas del UNEG



Explicaciones resumidas

Corresponde a los gerentes de evaluación y a los evaluadores defender y promover los principios y valores de las Naciones Unidas. Se trata de respetar, fomentar y contribuir a las metas y los objetivos establecidos en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

⁵ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, párr. 7

⁶ <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#dig>

⁷ <http://web.undp.org/evaluation/nec/nec.shtml>

⁸ El UNEG es una red profesional interinstitucional que reúne a las dependencias de evaluación del sistema de las Naciones Unidas, incluidos los departamentos, los organismos especializados, los fondos, los programas y las organizaciones afiliadas de las Naciones Unidas. Actualmente, cuenta con 50 miembros y observadores. Véase también <http://www.unevaluation.org/about>

⁹ Normas y estándares de evaluación del UNEG de 2016, <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>



Utilidad

Debe existir una clara intención de usar el análisis, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación para fundamentar las decisiones y las acciones. Esto implica realizar aportaciones pertinentes y oportunas al aprendizaje institucional, los procesos de adopción de decisiones fundamentadas y la rendición de cuentas.



Credibilidad

Las evaluaciones deben ser creíbles. Ello exige independencia, imparcialidad y una rigurosa metodología. Los elementos clave de la credibilidad incluyen los procesos de evaluación transparentes, los enfoques inclusivos que impliquen a los interesados pertinentes y sistemas de control de calidad sólidos, así como un enfoque ético.



Independencia

La independencia permite a los evaluadores llevar a cabo su trabajo sin influencias de terceros y sin sufrir efectos negativos en su carrera profesional. Además, la función de evaluación de la organización debe posicionarse de forma independiente respecto a las funciones de gestión, estableciendo su propia agenda de evaluación y proporcionando recursos suficientes.



Imparcialidad

La imparcialidad abarca la objetividad, la integridad profesional y la ausencia de tendencias en todas las fases del proceso de evaluación. Los evaluadores no deben haber sido directamente responsables del establecimiento de la política, el diseño o la gestión del objeto de la evaluación, ni esperar serlo.



Ética

Las evaluaciones deben realizarse con los más altos niveles de integridad y respeto de las creencias, usos y costumbres del entorno sociocultural, de los derechos humanos y la igualdad de género, y del principio de “no ocasionar daños”.



Transparencia

La transparencia es una característica esencial de la evaluación que genera confianza, aumenta su credibilidad, fomenta el sentido de apropiación de las partes interesadas y mejora la rendición de cuentas pública. Los productos de evaluación deben ser de acceso público.



Derechos humanos
e igualdad de
género

Los valores y principios de los derechos humanos y la igualdad de género, reconocidos universalmente, deben integrarse en todas las fases de una evaluación, a la vez que apuntalan el compromiso con el principio de “no dejar a nadie atrás”.



Capacidad nacional
de evaluación

En cuanto al fomento de la capacidad para la evaluación de las actividades de desarrollo en los países, debe respaldarse la capacidad nacional de evaluación cuando los Estados Miembros así lo soliciten.



Profesionalidad

Las evaluaciones deben llevarse a cabo con profesionalidad e integridad. Ello se complementa con el respaldo de un entorno favorable, estructuras institucionales y recursos suficientes.

El UNEG también ha elaborado **estándares de evaluación**, que proporcionan un marco para mejorar todas las funciones de evaluación de las Naciones Unidas. En la tabla 3 se presentan los cinco estándares que deben aplicarse.

Tabla 3. Estándares de evaluación del UNEG

Estándar 1: Marco institucional	1.1	Una estructura eficaz de la función de evaluación
	1.2	Una política de evaluación
	1.3	Un sistema de planificación de la evaluación y presentación de informes de progreso
	1.4	Un mecanismo de seguimiento de la respuesta de la administración
	1.5	Una política expresa de divulgación de las evaluaciones
Estándar 2: Gestión de la función de evaluación	2.1	Un jefe de evaluación que vele por que el trabajo de evaluación respete las normas y estándares, y que garantice que la función de evaluación se encuentre plenamente operativa y sea debidamente independiente
	2.2	Directrices de evaluación
	2.3	Liderazgo general, establecimiento de normas y supervisión, y adaptación a los últimos avances
Estándar 3: Competencias de evaluación	3.1	Las personas involucradas en el diseño, la realización y la gestión de actividades de evaluación poseen las competencias básicas ¹⁰ necesarias para desempeñar su función en el proceso de evaluación
	3.2	Todas las personas involucradas en el proceso de evaluación respetan los estándares y principios éticos acordados para garantizar la credibilidad
Estándar 4: Realización de las evaluaciones	4.1	Las evaluaciones tienen por objeto brindar información oportuna, válida, fiable y pertinente sobre la intervención que se está evaluando
	4.2	Se efectúa un análisis de la evaluabilidad
	4.3	Se establecen los términos de referencia, que incluyen el propósito, el alcance, el diseño y el plan de la evaluación
	4.4	Se definen el alcance y los objetivos de la evaluación
	4.5	Las metodologías de evaluación son suficientemente rigurosas
	4.6	Participan diversas partes interesadas y se definen los grupos de referencia
	4.7	El enfoque basado en los derechos humanos y la estrategia para la incorporación de la perspectiva de género se incorporan al diseño del objeto de la evaluación
	4.8	El equipo de evaluación se selecciona mediante un proceso abierto y transparente
	4.9	El informe final de evaluación cuenta con una estructura lógica y contiene hallazgos, conclusiones y recomendaciones con base empírica
	4.10	Las recomendaciones deben sustentarse en una base empírica y un análisis sólidos, y ser claras, orientadas a resultados y realistas a efectos de su aplicación
	4.11	La función de evaluación cuenta con una estrategia de comunicación eficaz dirigida a difundir los hallazgos y promover el uso de las evaluaciones
Estándar 5: Estándares de calidad	5.1	Existe un marco o sistema de garantía de calidad
	5.2	Se efectúa un control de calidad del diseño de las evaluaciones durante las fases de diseño

¹⁰ Véase también UNEG Evaluation Competency Framework, <http://www.unevaluation.org/document/detail/1915>

Política de evaluación del PNUD

Las evaluaciones realizadas en el marco del PNUD deben seguir los principios que se describen en la política de evaluación de 2019,¹¹ que derivan de resoluciones de la Asamblea General y decisiones de la Junta Ejecutiva del PNUD.

En la política de evaluación se definen con claridad las **funciones y responsabilidades** de evaluación y su supervisión dentro del PNUD.

En esta política se reclama con firmeza una distinción entre la *evaluación* y el *seguimiento*, tanto en el ámbito funcional como en el presupuestario, y, por primera vez en el marco del PNUD, se establecen unos **parámetros de referencia para los presupuestos de las evaluaciones**, con independencia de los recursos de seguimiento (tanto financieros como humanos).



En virtud de la política de evaluación, el PNUD se propone “destinar anualmente el 1 % de los recursos programáticos combinados (básicos y complementarios) a la función de evaluación, y reservar el 0,3 % al trabajo de la OEI”.¹²

Además, la política establece que 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 medio plazo de la OEI.

1.1.5. Estructura de gobernabilidad para la evaluación en el PNUD

En este apartado se ofrece una sinopsis de las funciones y responsabilidades relacionadas con las evaluaciones dentro de las dependencias de ejecución. De conformidad con la política de evaluación del PNUD:

- 1. La Junta Ejecutiva del PNUD** *“es el custodio de la política de evaluación [...], examina anualmente su ejecución y encarga de forma periódica exámenes independientes de la política”.*¹³ 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.
- 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 informa de los resultados de estas a la Junta Ejecutiva.”*¹⁴

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,

¹¹<http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>

¹² <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, párr. 27

¹³ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, párr. 36

¹⁴ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, párr. 41

y desarrolla productos para facilitar el aprendizaje, la gestión de los conocimientos y el desarrollo de la capacidad de evaluación dentro de la organización. Así mismo, 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; d) [n]ombra al director de la OEI previa consulta con la Junta Ejecutiva, con el asesoramiento del Comité Asesor de Auditoría y Evaluación.”¹⁵
4. **Las dependencias 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 (regionales y nacionales) y los proyectos mundiales pertinentes. Las evaluaciones deberán llevarse a cabo por 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.”¹⁶
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 direcciones regionales acerca de la función de evaluación descentralizada para el PNUD. La Dirección trabaja con el personal de seguimiento y evaluación de las dependencias del PNUD para velar por que los planes de evaluación se apliquen de forma apropiada. Asimismo, juntamente con la OEI, proporciona orientación a dichas dependencias 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.”¹⁷
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 supervisan la aplicación de los planes de evaluación a través de sus coordinadores de evaluación designados.¹⁸
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 dependencias y de garantizar su ejecución oportuna.
8. **El Comité Asesor de Auditoría y Evaluación**, que se amplió para abarcar funciones de supervisión de las evaluaciones, asesora al administrador del PNUD en las siguientes materias:
 - la política de evaluación;
 - el nombramiento y la destitución del director de la OEI;
 - los planes de trabajo y los presupuestos anuales y plurianuales, y los informes periódicos de la OEI;

¹⁵ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, párr. 37

¹⁶ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, párr. 38

¹⁷ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, párr. 39

¹⁸ Las direcciones regionales deben garantizar la existencia de un coordinador de SyE, responsable de apoyar y supervisar las evaluaciones en el plano regional. Los coordinadores de evaluación deben tener capacidad de gestión basada en los resultados, SyE, planificación o evaluación.

- los informes y las respuestas de la administración sobre las evaluaciones temáticas y programáticas;
- la función de evaluación descentralizada del PNUD y la planificación nacional de la capacidad de evaluación.¹⁹

Además, 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 de la OEI. También ayuda a salvaguardar la política de evaluación.

En el apartado 5 de las Directrices puede encontrarse más información sobre las funciones y responsabilidades.

¹⁹ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, párrs. 53 y 55



APARTADO 2

EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS EN EL PNUD



ÍNDICE

2 EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS EN EL PNUD	1
2.1 Introducción.....	1
2.2 Evaluaciones de los MCNUDES o los MANUD.....	3
2.3 Evaluaciones descentralizadas de los programas de los países.....	5
EDPP de mitad de período	5
EDPP finales	6
2.4 Evaluaciones independientes de los programas de los países	7
2.5 Evaluaciones de efectos.....	7
2.6 Evaluaciones de programas regionales.....	10
2.7 Evaluaciones de proyectos.....	10
2.8 Evaluaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial, el Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima.....	13
Evaluaciones del FMAM.....	13
Evaluaciones del Fondo de Adaptación	14
Evaluaciones del Fondo Verde para el Clima.....	14
2.9 Evaluaciones de proyectos multinacionales	14
2.10 Evaluaciones de carteras de proyectos.....	15
2.11 Evaluaciones temáticas.....	15
2.12 Evaluaciones de impacto	17
2.13 Evaluaciones conjuntas.....	18
2.14 Evaluaciones encargadas por donantes u organizaciones multilaterales	20
Evaluaciones de proyectos del Fondo para la Consolidación de la Paz (FCP).....	20
Anexo 1. Lista de verificación para el análisis de las evaluaciones conjuntas	23
 Tabla 1. Umbrales para las evaluaciones de proyectos obligatorias.....	11
Tabla 2. Ventajas y posibles desafíos de las evaluaciones conjuntas	18
 Figura 1. Tipos de evaluaciones llevadas a cabo por el PNUD.....	1
 Cuadro 1: Evaluaciones con perspectiva de género.....	2
Cuadro 2: Criterios de evaluación del CAD de la OCDE.....	2
Cuadro 3: Orientaciones para la evaluación de los MCNUDES.....	4
Cuadro 4: Muestra de evaluaciones del MANUD.....	5
Cuadro 5: Ejemplos de muestra de evaluaciones descentralizadas de los programas de los países..	7

Cuadro 6: Definición de un efecto	8
Cuadro 7: Muestra de evaluaciones de efectos	9
Cuadro 8: Muestra de evaluaciones de proyectos.....	12
Cuadro 9: Directrices de evaluación del FMAM.....	13
Cuadro 10: Muestra de evaluaciones terminales del FMAM	14
Cuadro 11: Muestra de evaluaciones temáticas	17
Cuadro 12: Documentos de orientación para las evaluaciones de Direcciones Generales de la Comisión Europea	22

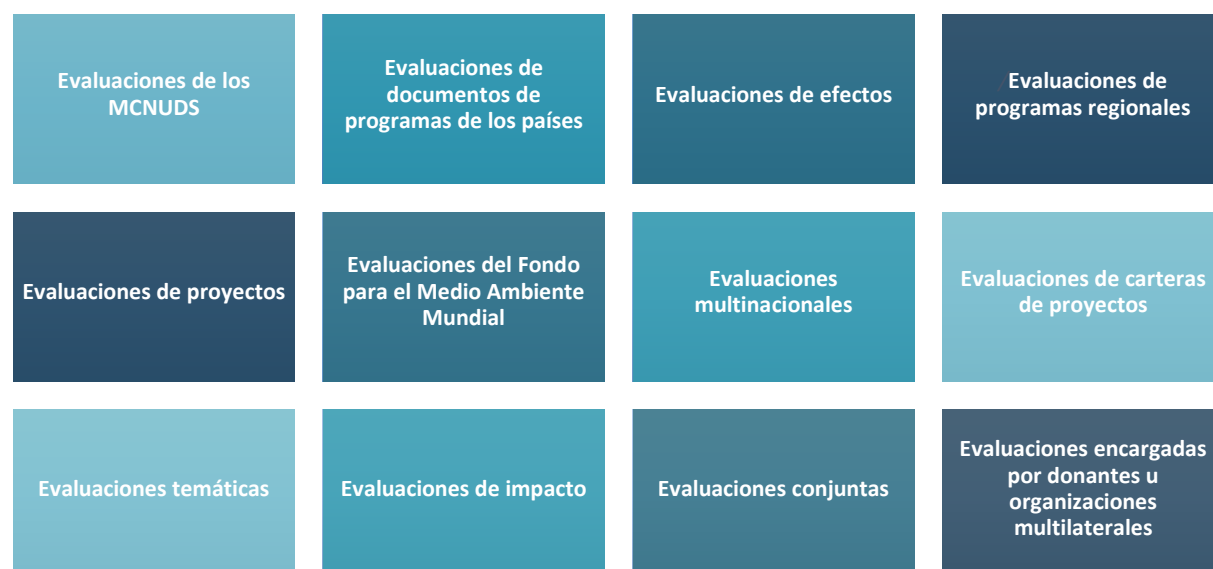
2 EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS EN EL PNUD

En el apartado 2 se ofrece una sinopsis de los distintos tipos de evaluaciones descentralizadas llevadas a cabo por las dependencias de los programas del PNUD.

2.1 Introducción

El PNUD ejecuta diversas evaluaciones a distintos niveles, con enfoques diferentes, conforme a los planes de evaluación. Las dependencias de los programas, en particular las oficinas en los países, deben asegurarse de incluir varios de los enfoques de evaluación en sus planes de evaluación para registrar un amplio abanico de resultados de evaluación durante el ciclo del programa del país. De esta manera, se favorece 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. Todas las evaluaciones del PNUD deben cumplir las normas y estándares de evaluación del UNEG de 2016.¹

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



Todas las evaluaciones realizadas o solicitadas por el PNUD deben incluir las **cuestiones de los derechos humanos, la igualdad de género y la discapacidad** para reunir los requisitos del indicador del desempeño de la evaluación del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas (ONU-SWAP) sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres² y la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad.³ La integración de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el alcance y en los términos de referencia constituye un primer paso esencial.

¹ <http://unevaluation.org/document/detail/1914>

² <http://www.uneval.org/document/detail/1452>

³ https://www.un.org/es/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN_Disability_Inclusion_Strategy_spanish.pdf

Cuadro 1: Evaluaciones con perspectiva de género

Todas las evaluaciones deben adoptar un enfoque con perspectiva de género, incluso las de proyectos que no tuvieron en cuenta las cuestiones de género en su diseño. En el documento orientativo del UNEG *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG*, se ofrecen ejemplos de cómo incorporar estos elementos al propósito, los objetivos, el contexto y el alcance de la evaluación, y cómo incorporar la dimensión de género a los criterios de evaluación normalizados.

- Nota técnica sobre el indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP, abril de 2018, <http://www.uneval.org/document/detail/1452>
- Herramienta de puntuación de las distintas evaluaciones del ONU-SWAP, <http://www.uneval.org/document/detail/1452>

Se recomienda encarecidamente que en todas las evaluaciones se apliquen los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) enumerados en el cuadro 2 que figura a continuación. En 2019, el CAD de la OCDE revisó y especificó en mayor medida sus criterios de evaluación, publicados en el documento *Mejores criterios para una mejor evaluación: Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización*, y añadió un nuevo criterio: la coherencia.

Cuadro 2: Criterios de evaluación del CAD de la OCDE

PERTINENCIA: ¿La intervención está haciendo lo adecuado? El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades nacionales y mundiales, así como a las de los beneficiarios y las instituciones asociadas, y lo siguen haciendo a medida que cambian las circunstancias.

COHERENCIA: ¿En qué medida es compatible la intervención? La compatibilidad de la intervención con otras intervenciones en un país, sector o institución.

EFICACIA: ¿La intervención está logrando sus objetivos? El grado en que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos.

EFICIENCIA: ¿Se están utilizando adecuadamente los recursos? El grado en que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo.

SOSTENIBILIDAD: ¿Serán duraderos los beneficios? El grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen.

En este apartado se incluyen ejemplos de evaluaciones que han sido calificadas como satisfactorias (5) o muy satisfactorias (6) por las valoraciones de su calidad.

2.2 Evaluaciones de los MCNUDES o los MANUD



La evaluación del Marco de Cooperación es un proceso independiente de todo el sistema a nivel de los países que contribuye a la supervisión, la transparencia, la rendición de cuentas y el aprendizaje colectivo a nivel del sistema.

El MCNUDES —Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible— sustituyó al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) como marco rector de las Naciones Unidas a nivel nacional a raíz del proceso de desvinculación de los coordinadores regionales de 2018 y 2019.⁴

Propósito y alcance

Las evaluaciones de los MCNUDES utilizan el informe de la Evaluación Común para el País (CCA) de las Naciones Unidas como punto de referencia para valorar el progreso en la consecución de los logros previstos (y de resultados imprevistos) y determinar si el Marco de Cooperación ha realizado una contribución valiosa, coherente, duradera y eficaz en función del costo a los resultados colectivos del sistema de las Naciones Unidas y los procesos nacionales de desarrollo en pro de la Agenda 2030.⁵

Las evaluaciones de los MCNUDES **se realizan de manera independiente** y son cruciales para garantizar una mayor transparencia acerca de los resultados logrados, promover la labor y la eficiencia conjuntas, y generar conocimientos que fundamenten y mejoren la programación del desarrollo.

Las evaluaciones de los MCNUDES valoran el grado de cumplimiento de los **Principios Rectores del Marco de Cooperación** en lo que se refiere al proceso y los resultados. Al determinar las sinergias, las deficiencias, las superposiciones y las oportunidades perdidas, estas evaluaciones deben constituir la base del examen crítico que se efectúe para ayudar a seguir mejorando el desempeño y los resultados. También tienen un cometido importante a la hora de apoyar los **esfuerzos de salvaguardia sociales y ambientales**.

Metodología y directrices

Las evaluaciones de los MCNUDES deben ajustarse a las mejores prácticas internacionales para la evaluación y a las normas y los estándares del UNEG, y deben reflejar los indicadores de evaluación que figuran en el pacto de financiación,⁶ el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres⁷, y la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad.⁸

⁴ Tras la desvinculación del puesto de coordinador residente de las Naciones Unidas del PNUD en 2019, el MANUD pasó a denominarse MCNUDES y se publicaron nuevas orientaciones. La oficina del coordinador residente de las Naciones Unidas es la encargada de elaborar el MCNUDES y aplicar las orientaciones de este instrumento en el marco de la Secretaría de las Naciones Unidas.

⁵ [https://unsdg.un.org/sites/default/files/2019-](https://unsdg.un.org/sites/default/files/2019-10/ES_UN%20Sustainable%20Development%20Cooperation%20Framework%20Guidance.pdf)

[10/ES_UN%20Sustainable%20Development%20Cooperation%20Framework%20Guidance.pdf](https://unsdg.un.org/sites/default/files/2019-10/ES_UN%20Sustainable%20Development%20Cooperation%20Framework%20Guidance.pdf), párrs. 103 y 104.

⁶ <https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/qcpr/DCO-FundingCompactUpdate-Indicators.pdf>

⁷ <https://www.unsystem.org/un-system-wide-action-plan-gender-equality-and-empowerment-women-swap>

⁸ <https://www.un.org/es/content/disabilitystrategy/>

Cuadro 3: Orientaciones para la evaluación de los MCNUDES

En el capítulo 6 de las Directrices Internas para el MCNUDES y en el capítulo 8 del documento *UNSDCF Cooperation Framework Companion Package and Consolidated Annexes* (de próxima publicación), figura más información para la planificación de las evaluaciones de los MCNUDES. La guía *Companion Package* incluirá herramientas y modelos para las evaluaciones de los marcos de cooperación, entre los que se incluyen:

- criterios de calidad;
- términos de referencia para los evaluadores y el gerente de evaluación;
- un modelo de informe preparatorio;
- un modelo de informe de evaluación, y
- modelos de respuestas de la administración y planes de acción.

Documentos pertinentes:

- Orientaciones relativas al MCNUDES⁹
- En Resumen: Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible¹⁰

Gestión y ejecución

Las evaluaciones de los MCNUDES son **obligatorias** y deben encargarse en el **penúltimo año** (el año anterior a la finalización) del período del Marco de Cooperación. Los hallazgos y las recomendaciones de las evaluaciones deben completarse a tiempo de tal forma que puedan aportar información para la elaboración del nuevo Marco de Cooperación.

Las evaluaciones de los MCNUDES las gestiona la oficina del coordinador residente de las Naciones Unidas, en cooperación con el equipo de las Naciones Unidas en el país (UNCT). Su papel consiste en garantizar que la evaluación final del MCNUDES sea independiente y útil. Para ello:

- a) Facilitan y promueven la implicación nacional mediante la participación de los asociados nacionales a lo largo de todo el proceso y la incorporación oportuna de las conclusiones, recomendaciones y enseñanzas que se desprenden de la adopción de decisiones acerca de las ulteriores evaluaciones comunes para los países y marcos de cooperación de las Naciones Unidas, así como en la programación del desarrollo de los países de las respectivas entidades de las Naciones Unidas para el desarrollo.
- b) Facilitan a los equipos de evaluación independiente toda la información necesaria y dan acceso a las partes interesadas de carácter nacional, y coordinan las evaluaciones específicas de cada entidad de tal manera que resulten oportunas y pertinentes en apoyo de la evaluación del Marco de Cooperación.
- c) Publican un plan de acción y de respuesta de la administración a la evaluación como herramienta fundamental de rendición de cuentas. También son los responsables de divulgar públicamente la evaluación final en el plano nacional como parte de una estrategia general de comunicación y difusión.

Respuestas de la administración y acciones clave

⁹ <https://unsdg.un.org/es/resources/orientaciones-relativas-al-marco-de-cooperacion-de-las-naciones-unidas-para-el-desarrollo>

¹⁰ <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-01/In-Brief-UN-Sustainable-Development-Cooperation.pdf>

La respuesta de la administración a las evaluaciones de los MCNUDS es un paso fundamental para mejorar el uso oportuno y eficaz de las evaluaciones. A través del proceso de respuesta de la administración, los equipos de las Naciones Unidas en los países y otras partes interesadas en la evaluación pueden revisar las recomendaciones y decidir los pasos de seguimiento y las acciones que se van a adoptar, o bien 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.

El PNUD debe subir las evaluaciones finales de los MCNUDS al Centro de Recursos de Evaluación (CRE), incluidas las recomendaciones, las respuestas de la administración y las acciones clave convenidas por los equipos de las Naciones Unidas en los países. El PNUD no realiza valoraciones de calidad de las evaluaciones de los MCNUDS.

Cuadro 4: Muestra de evaluaciones del MANUD

- Níger (2018), *Evaluation finale de l'UNDAF 2014-2018*
- Mauritania (2017), *UNDAF Final Evaluation, 2012 to 2017*
- Camboya (2017), *Evaluation of the UNDAF Cycles 2011-2015 and 2016-2018*
- Mozambique (2015), *Evaluation of the 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 descentralizadas de los programas de los países



Las evaluaciones descentralizadas de los programas de los países (EDPP) analizan la consecución por parte del PNUD de los resultados previstos y su contribución a los resultados de las actividades de desarrollo en los países. En la evaluación se examinan cuestiones clave, como la eficacia del PNUD a la hora de alcanzar los resultados de las actividades de desarrollo e influir en su consecución, y el posicionamiento estratégico del PNUD. Estas evaluaciones contribuyen a la rendición de cuentas y el aprendizaje del PNUD.

Las EDPP pueden programarse en el transcurso (mitad de período) o en la última fase (al final) de un ciclo programático.

EDPP de mitad de período

Las evaluaciones de mitad de período valoran el **nivel de eficacia** a la hora de alcanzar los resultados previstos en el documento del programa para el país (DPP), así como el **posicionamiento** del PNUD. Dichas evaluaciones proporcionan una herramienta de rendición de cuentas, además de 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 ampliar el diálogo con el Gobierno y los asociados sobre los progresos del PNUD y el rumbo de los programas.

Gestión y ejecución

Es **muy recomendable** que las oficinas en los países estudien la posibilidad de encargar evaluaciones de mitad de período de los programas de los países, de modo que puedan revisar la consecución de

los resultados previstos en los programas de los países en todas las esferas de efectos (o en la mayor parte de ellas).

Las direcciones regionales y las dependencias de políticas y actividades también pueden tomar la decisión de realizar evaluaciones de mitad de período de sus programas mundiales o regionales para permitir cambios de rumbo.

EDPP finales

Las **evaluaciones finales** se deben llevar a cabo en el penúltimo año (el año anterior a la finalización) del programa del PNUD de un país, de forma que puedan aportar información al proceso de elaboración del nuevo programa del país. Dichas evaluaciones se centran en los **efectos** definidos en el DPP.

Gestión y ejecución

Todos los nuevos DPP que se presenten a la Junta Ejecutiva del PNUD deben ir acompañados de una EDPP, una EIPP o un estudio del desempeño del programa del país.¹¹

Metodología y directrices

Las EDPP de mitad de período y finales deben ajustarse a los criterios de evaluación del CAD de la OCDE (véase el cuadro 2). En el apartado 4 se incluye una lista de posibles preguntas para orientar estas evaluaciones. A continuación se ofrece una muestra de ellas.

Muestra de preguntas de evaluación

Pertinencia	• ¿En qué medida se han integrado las cuestiones de la igualdad de género y otros temas transversales en el marco lógico de la intervención o la teoría del cambio y en los supuestos en que se basa el programa del país? • ¿Siguen estos siendo válidos o deben adaptarse a los cambios producidos en las necesidades o prioridades del país?
Eficacia	• ¿En qué medida se ha avanzado en el logro de los objetivos del programa, entre los que se incluyen la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales? • ¿Cuáles han sido los principales resultados y cambios (indicados en el DPP) logrados con respecto a los hombres, las mujeres y los grupos vulnerables?
Eficiencia	• ¿En qué medida el programa del país ha ejecutado sus intervenciones y obtenido sus resultados, o es probable que lo haga, desde un punto de vista económico¹² y en los plazos oportunos? • ¿Había suficientes recursos (fondos, asesoramiento técnico, tiempo, etc.)?
Sostenibilidad	• ¿Estableció el PNUD mecanismos para garantizar la sostenibilidad de los beneficios del programa del país para las mujeres, los hombres y los grupos vulnerables? • ¿En qué medida se han comprometido los asociados a prestar un apoyo

¹¹ <https://popp.undp.org/SitePages/POPPSubject.aspx?SBJID=461&Menu=BusinessUnit>

¹² Por "de manera económica", en este sentido, se entiende la transformación de insumos (fondos, asesoramiento técnico, tiempo, etc.) en productos, efectos directos e impactos de la manera más eficaz en función del costo.

continuado (en materia de financiación, personal femenino y masculino, etc.) para mantener los resultados del programa?

2.4 Evaluaciones independientes de los programas de los países

Propósito y alcance

La Oficina de Evaluación Independiente (OEI) lleva a cabo evaluaciones independientes de los programas de los países (EIPP)¹³ seleccionados cuando están a punto de finalizar los ciclos de sus programas de los países. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de las EIPP sirven como insumos para el proceso de evaluación de los MCNUDES, así como para el proceso de desarrollo de los nuevos MCNUDES y programas de los países del PNUD.

Gestión y ejecución

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 dependencias de los programas**. La OEI informará a la dirección regional de los programas de los países que deban ser objeto de una EIPP y pondrá todo su empeño en coordinar la ejecución de las EIPP con las dependencias de los programas responsables de los programas de los países y los procesos de desarrollo de los MCNUDES.

Las EIPP abarcan el ciclo del programa de un país y se llevan a cabo en **el penúltimo año** (el año anterior a la finalización) del ciclo del programa. Complementan los nuevos DPP que se presentan a la Junta Ejecutiva del PNUD para su aprobación.

Metodología y directrices

Las preguntas clave de las EIPP son:

- ¿Qué pretendía conseguir el programa del país del PNUD durante el período que se examina?
- ¿El programa ha alcanzado (o es probable que alcance) los objetivos previstos?
- ¿Qué factores contribuyeron o perjudicaron el desempeño del PNUD y, a la larga, la sostenibilidad de los resultados?

Cuadro 5: Ejemplos de muestra de evaluaciones descentralizadas de los programas de los países

- Nepal (2020), *Mid Term Review of Country Programme Document, 2018 to 2022*
- Camboya (2019), *Evaluation of UNDP Country Programme Action Plan, 2016 to 2018*
- Ghana (2017), *UNDP country programme, 2012-2017*
- Níger (2017), *Évaluation à mi-parcours du CPAP 2014-2018*
- Togo (2017), *Évaluation du CPAP 2014-2018*
- Todas las EIPP están disponibles en el sitio web del CRE.

2.5 Evaluaciones de efectos

¹³ <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/assessment-of-development-results.shtml>



Las evaluaciones de efectos se centran en las contribuciones del PNUD al logro de los efectos que se definen en el DPP.

Cuadro 6: Definición de un efecto

*“Los efectos son **cambios efectivos o previstos** en las condiciones de desarrollo que las intervenciones tratan de propiciar.”*

*“Los efectos describen los cambios previstos en las condiciones de desarrollo producidos como resultado de las intervenciones de los Gobiernos y otras partes interesadas, entre las que figuran organismos internacionales para el desarrollo como el PNUD. Se trata de resultados de desarrollo de medio plazo generados por la obtención de productos y las contribuciones de diversos asociados y no asociados. Los efectos ofrecen una visión clara de qué ha cambiado o cambiará a nivel mundial o en una región, un país o una comunidad en particular dentro de un período de tiempo. Normalmente se refieren a **cambios en el desempeño institucional o en el comportamiento de personas o grupos**. Por lo general, los efectos no pueden ser obra de un solo organismo y no están bajo el control del director de un proyecto.”*

IMPORTANTE: Los efectos no son la suma de productos obtenidos a través de programas y proyectos del PNUD, sino que se producen cuando las principales partes interesadas utilizan los productos para propiciar un cambio.

Propósito y alcance

Las evaluaciones de efectos **facilitan pruebas de las contribuciones del PNUD a los efectos**. Estas pruebas favorecen la rendición de cuentas de los programas, y el PNUD puede utilizarlas en sus requisitos de rendición de cuentas ante sus inversores.

Las evaluaciones de efectos **prestan orientación para la mejora del desempeño** en el marco de los programas en curso mediante la detección de puntos fuertes, debilidades y deficiencias, sobre todo respecto a la adecuación de la estrategia de asociación del PNUD y los obstáculos para la consecución de los efectos. Ello puede contribuir a los ajustes de mitad de período en la teoría del cambio y a las lecciones aprendidas para el siguiente ciclo de programación.

Las evaluaciones de efectos pueden facilitar pruebas y fundamentos para **evaluaciones de más alto nivel**, como las de los MCNUDES y los programas nacionales, regionales y mundiales, además de contribuir a los procesos de planificación posteriores.



Es muy recomendable que las oficinas en los países evalúen al menos un efecto durante el ciclo del programa del país.

Gestión y ejecución

Las evaluaciones de efectos pueden gestionarse y encargarse a mitad de período o en la última fase del ciclo programático.

- Las **evaluaciones de efectos de mitad de período** pueden poner de relieve los progresos en la consecución de un efecto y ofrecer la posibilidad de detectar problemas en el

cumplimiento de los efectos y oportunidades para corregir el rumbo. **Las evaluaciones de efectos de mitad de período también pueden respaldar y fundamentar las EDP y las EIP.**

- Lo ideal sería que las **evaluaciones finales de efectos** se programasen de tal manera que sus hallazgos y recomendaciones pudiesen contribuir al desarrollo de los nuevos MCNU y programas de los países del PNUD. En ese sentido, deberían llevarse a cabo en el **penúltimo año** del programa, y antes de la evaluación de los MCNU.

Metodología y directrices

Las evaluaciones de efectos empiezan por el efecto o los efectos que se van a evaluar, a partir de los cuales van hacia atrás.¹⁴ Al tomarlo(s) como punto de partida, la evaluación puede valorar una serie de variables, entre ellas:

- a) si se ha logrado un efecto, o los progresos realizados para conseguirlo;
- b) cómo, por qué y en qué circunstancias el efecto ha producido un cambio;
- c) la contribución del PNUD a los progresos hacia el logro del efecto o su consecución, y
- d) la estrategia de asociación del PNUD para promover el efecto.



Las evaluaciones de efectos no empiezan analizando los distintos proyectos, ya que es poco probable que con este enfoque se genere información útil o completa. Solo tratan de averiguar qué ocurre al nivel de los efectos.

Se espera que las evaluaciones de efectos apliquen los criterios de evaluación de pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del CAD de la OCDE. Algunas de las posibles preguntas de las evaluaciones de efectos son:

- 1) ¿Se han logrado los efectos o productos señalados?
- 2) ¿Qué progresos se han realizado hacia el logro de los efectos?
- 3) ¿Qué factores han contribuido a lograr (o no) los efectos previstos?
- 4) ¿En qué medida han contribuido los productos y la asistencia del PNUD a los efectos?
- 5) ¿Ha sido adecuada y eficaz la estrategia de asociación del PNUD? ¿Qué factores contribuyeron a la eficacia?

Cuadro 7: Muestra de evaluaciones de efectos

- Mauritania (2020), *Analyse des interventions du PNUD en appui à la conception et à la mise en œuvre, S&E de politiques publiques pro-pauvres*
- Turkmenistán (2019), *Partnership Framework for Development evaluation*
- El Salvador (2019), *Evaluación de la contribución del PNUD a la generación de capacidades de planificación y ejecución de la inversión pública a nivel nacional y local y su efecto en la cobertura y acceso universal a los servicios básicos de salud*
- Líbano (2019), *Energy and Environment Outcome Evaluation*
- Tanzania (2019), *Mid-term evaluation of democratic governance outcome*

¹⁴ UNDP Outcome Level Evaluation, 2011.

[http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/UNDP_Guidance_on_Outcome-Level%20 Evaluation_2011.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/UNDP_Guidance_on_Outcome-Level%20Evaluation_2011.pdf)

2.6 Evaluaciones de programas regionales



Las evaluaciones regionales analizan la consecución de los resultados previstos, así como las contribuciones del PNUD a los resultados de desarrollo, que se indican en el documento del programa regional.

Propósito y alcance

Las evaluaciones de programas regionales tienen por objeto reforzar la rendición de cuentas sustantiva del PNUD ante la Junta Ejecutiva y se programan de manera que contribuyan a la preparación y aprobación del siguiente programa regional.

Metodología y directrices

Las evaluaciones de programas regionales son similares a las EDPP, pueden seguir una metodología similar y pueden realizarse a mitad de período o en la última fase del ciclo programático.

2.7 Evaluaciones de proyectos



Las evaluaciones de proyectos analizan el desempeño de un proyecto en cuanto a la consecución de los resultados previstos y sus contribuciones a los efectos y las teorías del cambio conexas.

Propósito y alcance

En las evaluaciones de los proyectos se genera información útil sobre los acuerdos de ejecución de los proyectos y la consecución de productos, y también se establecen vínculos entre los productos de un proyecto y sus contribuciones a efectos más amplios del programa.

El objetivo principal de la evaluación de un proyecto es mejorar una iniciativa, continuar con ella o ampliarla; evaluar la sostenibilidad del proyecto y la posibilidad de reproducirlo en otros contextos; rendir cuentas con respecto a los resultados, o estudiar posibles alternativas. **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 participan en los gastos podrían solicitar al PNUD la inclusión de requisitos de evaluación en los acuerdos de asociación entre el PNUD y los donantes.

Gestión y ejecución

Los presupuestos para las evaluaciones de proyectos deben convenirse con los asociados y las partes interesadas, y deben incluirse en los documentos y planes de los proyectos. **En todas las evaluaciones obligatorias, los planes y presupuestos deben incluirse en el correspondiente documento del proyecto.**

Cuándo llevar a cabo la evaluación de un proyecto

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 período más prolongado (véase la tabla 1). Las evaluaciones de proyectos son obligatorias cuando así lo exigen los protocolos de asociación, como ocurre en el caso del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima.



Las evaluaciones de los proyectos son obligatorias cuando se espera que los proyectos vayan a alcanzar o superar los umbrales indicados en la siguiente tabla:

Tabla 1. Umbrales para las evaluaciones de proyectos obligatorias

UMBRALES PARA LAS EVALUACIONES DE PROYECTOS OBLIGATORIAS	EVALUACIONES
Proyectos con un presupuesto previsto o un gasto efectivo de más de 5 millones de dólares de EE. UU. Si el proyecto tiene una duración inferior a cuatro años, solo es necesario realizar una evaluación ¹⁵	Evaluación final y de mitad de período
Proyectos con un presupuesto previsto o un gasto efectivo de entre 3 millones y 5 millones de dólares	Evaluación final o de mitad de período
Proyectos con una duración de más de cinco años	Al menos una evaluación (final o de mitad de período)

¹⁵ <https://popp.undp.org/SitePages/POPPSubject.aspx?SBJID=448&Menu=BusinessUnit&Beta=0>

Proyectos que emprenden una segunda fase o una etapa posterior ¹⁶	Una evaluación antes de iniciar la nueva fase
Iniciativas de desarrollo que se están estudiando para su posible ampliación	Una evaluación antes de la expansión

Metodología y directrices

Las evaluaciones de proyectos pueden servirse de algunas de las siguientes preguntas orientativas basadas en los criterios de evaluación del CAD de la OCDE y los temas transversales (véase también el anexo 1 del apartado 4):

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?
Eficacia	¿Cuáles han sido los principales resultados y cambios logrados con respecto a los hombres, las mujeres y los grupos vulnerables? ¿En qué áreas ha registrado 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?
Eficiencia	¿Qué grado de eficiencia mostró la estructura de gestión descrita en el documento del proyecto para conseguir los resultados previstos? ¿En qué medida se utilizaron los recursos para hacer frente a las desigualdades en general y abordar las cuestiones de género en particular?
Sostenibilidad	¿En qué medida se beneficiarán de las intervenciones del proyecto los hombres, las mujeres y los grupos vulnerables a los que se dirigen dichas intervenciones a largo plazo? ¿En qué medida habrá recursos financieros y económicos disponibles para mantener los beneficios logrados mediante el proyecto?

Cuadro 8: Muestra de evaluaciones de proyectos

- Pakistán (2020), *Midterm evaluation of upscaling of Glacial Lake Outburst Floods Project*
- Túnez (2020), *Évaluation finale - Assistance électorale*
- Nepal (2020), *Final Evaluation of Resilient Reconstruction and Recovery of Vulnerable Communities Severely Affected by 2015 Earthquake (EU II)*
- Dirección Regional para África (2020), *Midterm Evaluation of project "Accelerating the Ratification and Domestication of African Union Treaties"*
- Haití (2020), *Évaluation finale du projet Promotion de la Cohésion sociale à Jérémie*
- El Salvador (2020), *Evaluación final del Proyecto "Apoyo al Ciclo Electoral de El Salvador" 2018-2019*

¹⁶ 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.

2.8 Evaluaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial, el Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima

Evaluaciones del FMAM

Gestión y ejecución

Las evaluaciones terminales son obligatorias para **todos los proyectos ordinarios y de tamaño mediano** financiados por el FMAM.

- Todos los **proyectos ordinarios** (con una subvención del FMAM por valor de más de 2 millones de dólares) y todos los programas deben someterse a una revisión de mitad de período y una evaluación terminal.
- Todos los **proyectos de tamaño mediano** (con una subvención del FMAM por valor de entre 500 000 dólares y 2 millones de dólares) deben someterse a una evaluación terminal. Las revisiones de mitad de período son opcionales para los proyectos de tamaño mediano.

Para los **proyectos conjuntos interinstitucionales** se necesita una sola evaluación, dirigida por el organismo principal.



Tanto las evaluaciones terminales como las de mitad de período deben incluirse en los planes de evaluación del PNUD (de las oficinas en los países o las direcciones regionales) y subirse al CRE.

Metodología y orientaciones

El FMAM cuenta con unas **directrices independientes sobre las evaluaciones terminales¹⁷ y ¹⁸ de mitad de período** en las que se describen los procedimientos y enfoques que deben adoptarse. En ellas se incluyen orientaciones relativas a los procesos de evaluación, las funciones y las responsabilidades, modelos y esquemas de términos de referencia e informes de evaluación, y ejemplos de matrices de criterios de evaluación.

Cuadro 9: Directrices de evaluación del FMAM

- Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM (2020)
- Guía para la realización del examen de mitad de período en proyectos apoyados por el PNUD y financiados por el GEF (2014)

Las evaluaciones 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.

¹⁷ http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/GEF/TE_GuidanceforUNDP-supportedGEF-financedProjects.pdf

¹⁸ http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance_Midterm%20Review%20SP_2014.pdf

Cuadro 10: Muestra de evaluaciones terminales del FMAM

- India (2020), *Mainstreaming Coastal & Marine Biodiversity Conservation in Andhra Pradesh*
- Bangladesh (2020), *Terminal Evaluation of Expanding the Protected Area System to Incorporate Important Aquatic Ecosystems project*
- China (2019), *Final Evaluation for Wetlands Portfolio - National*
- Jordania (2019), *Mainstreaming Rio Convention Provisions into National Sectoral Policies*

Evaluaciones del Fondo de Adaptación

Gestión y ejecución

Todos los proyectos mayores del Fondo de Adaptación (aquellos con un presupuesto de subvenciones de más de 1 millón de dólares) están sujetos a una evaluación final por parte de un evaluador externo seleccionado por la entidad encargada de la ejecución. El Marco de Evaluación del Fondo de Adaptación establece que los proyectos y programas de más de cuatro años de ejecución llevarán a cabo una evaluación independiente de mitad de período tras finalizar el segundo año de ejecución.¹⁹ Todos los proyectos pequeños (de hasta 1 millón de dólares), 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.

Los informes de las evaluaciones finales deberán presentarse a la Junta del Fondo de Adaptación tal y como se establece en el acuerdo del proyecto pertinente. **Las evaluaciones finales y de mitad de período del Fondo de Adaptación deben incluirse en los planes de evaluación (de las oficinas en los países o las direcciones regionales) del PNUD y subirse al CRE.**

Metodología y directrices

Las evaluaciones se llevarán a cabo siguiendo el proceso que decida la Junta y utilizando los modelos aprobados por esta.

Evaluaciones del Fondo Verde para el Clima

Metodología y directrices

En la actualidad, se está elaborando la política de evaluación del Fondo Verde para el Clima.²⁰

Gestión y ejecución

Todas las evaluaciones del Fondo Verde para el Clima 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..

2.9 Evaluaciones de proyectos multinacionales

¹⁹<https://www.adaptation-fund.org/document/evaluation-framework-4/>

²⁰<https://ieuc.greenclimate.fund/evaluation-policy-of-the-gcf>



Las evaluaciones de proyectos multinacionales son evaluaciones de proyectos que se ejecutan en diversos países.²¹

Gestión y ejecución

Aunque a efectos de gestión de los proyectos se considera un solo proyecto, las oficinas que participan en él son responsables de sus contribuciones a los resultados conjuntos en pie de igualdad. En este contexto, la modalidad de ejecución de estas evaluaciones **es similar a la de las evaluaciones conjuntas (véase más adelante)**, en la que las oficinas participantes del PNUD conciertan la estructura de gestión y colaboran en la preparación de los términos de referencia, la selección de evaluadores, la elaboración de informes, su difusión, la elaboración de las respuestas de la administración y el seguimiento y la aplicación de las recomendaciones. Las oficinas del PNUD en los países responsables de gestionar y encargar las evaluaciones se denominan *oficinas de coordinación*.

2.10 Evaluaciones de carteras de proyectos



Las evaluaciones de carteras de proyectos son aquellas en las que se evalúa el trabajo de un grupo o una cartera de proyectos que tienen por objeto contribuir a un producto o efecto(s) de los programas de los países.

Propósito y alcance

Una evaluación de carteras de proyectos es similar a una evaluación de efectos, aunque puede centrarse en parte de un efecto o en un grupo de proyectos que están vinculados a diferentes efectos contemplados en el marco de resultados de los programas de los países. Por ejemplo, una oficina en un país podría evaluar un conjunto de intervenciones que contribuyen a fortalecer el acceso a la justicia y la judicatura, el cual constituye un componente de un efecto más amplio referido al fortalecimiento de la gobernabilidad.

Gestión y ejecución

Desde un punto de vista práctico, la realización de evaluaciones de carteras de proyectos puede permitir que varios proyectos participen en la financiación de las evaluaciones, en lugar de financiar evaluaciones independientes de proyectos. 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 dependencia de ejecución.

Las oficinas del PNUD en los países son las responsables de gestionar y encargar las evaluaciones de carteras de proyectos, que **deben incluirse en los planes de evaluación del PNUD y subirse al CRE.**

2.11 Evaluaciones temáticas

²¹ https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PPM_Design_Multi-country%20and%20South-South%20Cooperation%20Projects.docx&action=default



Las evaluaciones temáticas analizan el desempeño del PNUD en esferas que resultan fundamentales para garantizar una contribución sostenida a los resultados de desarrollo. Pueden centrarse en uno o varios temas transversales que revisten importancia más allá de un proyecto o una iniciativa concretos, en diversas esferas de efectos o resultados en un país, como la incorporación del enfoque de género, el desarrollo de las capacidades, los derechos humanos o la gobernabilidad democrática.

La OEI lleva a cabo evaluaciones temáticas en el marco de su mandato para analizar de cerca los logros y desafíos de la organización. Entre los ejemplos de evaluaciones temáticas en el PNUD, cabe mencionar esferas como la gobernabilidad democrática o temas transversales como la incorporación del enfoque de género.

Metodología y orientaciones

Los objetivos, el alcance y las preguntas de las evaluaciones temáticas variarán en función del área temática. No obstante, las preguntas de la evaluación deben ajustarse a los criterios de evaluación de pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del CAD de la OCDE (véase el cuadro 2).

Las preguntas de evaluación que se exponen a continuación se formularon para una **evaluación temática sobre la incorporación del enfoque de género y el empoderamiento de las mujeres**. En el apartado 4 figuran más preguntas orientativas.

Pertinencia	■ ¿Ha contribuido el PNUD a los resultados de desarrollo en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres a nivel de política y ejecución? ■ ¿En qué medida pone en práctica el PNUD las cuestiones de género en el diseño de sus programas o proyectos (marcos de resultados, teorías del cambio) y define indicadores de proyectos que garanticen la “calidad inicial” de las intervenciones que incorporan la perspectiva de género?
Eficacia	■ ¿Ha incorporado el PNUD la perspectiva de género y contribuido al cambio institucional de manera eficaz? ■ ¿En qué medida han contribuido los programas, los proyectos y otras intervenciones del PNUD a promover la igualdad de género en favor de las mujeres, los hombres y los grupos vulnerables?
Eficiencia	■ ¿Resultan suficientes los recursos del PNUD (recursos financieros, tiempo, personal masculino y femenino, asesoramiento técnico y en materia de género) para hacer frente a las desigualdades de género y las causas fundamentales?
Sostenibilidad	■ ¿En qué medida continuarán los beneficios de los programas, los proyectos y otras intervenciones del PNUD en lo tocante a la incorporación de la perspectiva de género y el empoderamiento de las mujeres, o qué probabilidades hay de que continúen?

Cuadro 11: Muestra de evaluaciones temáticas

- Mauritania (2020), *Analyse des interventions du PNUD en matière de promotion de l'égalité genre*
- Tanzania (2018), *Gender impact midterm evaluation across the three programme outcomes*
- Panamá (2018), *Evaluación temática de diálogos facilitados por PNUD en Panamá en marco de Programa de País 2016-2020*
- Dirección de Políticas y Apoyo a Programas (2017), *External Assessment of the UNDP Gender Seal*

2.12 Evaluaciones de impacto



Una evaluación de impacto explora las repercusiones (positivas o negativas, previstas o no) que genera 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 a largo plazo y en las repercusiones a medio plazo al nivel de los efectos.

Propósito y alcance

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, hogares y 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 medio 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. Dado que las evaluaciones de impacto determinan si la asistencia para el desarrollo está dando resultado o no, desempeñan una función de rendición de cuentas.

Metodología y orientaciones

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.²² Cuando durante la fase de diseño de los proyectos se prevé una evaluación de impacto, las dependencias de los programas deben analizar el tipo de impacto que se espera y qué indicadores pueden determinarlo. Una medición de referencia permitirá obtener los niveles previos al proyecto, gracias a lo cual se podrán incorporar metas realistas a los objetivos del proyecto, que se supervisarán con regularidad y, finalmente, se comprobarán y validarán (o no) mediante una evaluación de impacto.

El UNEG ha elaborado orientaciones detalladas para las evaluaciones de impacto.²³

²² Entre 2016 y 2017, el PNUD ejecutó 600 evaluaciones descentralizadas, entre las cuales solo hay una evaluación de impacto.

²³ <http://www.uneval.org/document/detail/1433>

2.13 Evaluaciones conjuntas



Las evaluaciones conjuntas se refieren a un esfuerzo de evaluación por parte de más de una entidad de un tema de interés mutuo o de un programa o un conjunto de actividades cofinanciados y ejecutados de manera conjunta. El grado de colaboración varía desde la cooperación en el proceso de evaluación hasta la puesta en común de recursos para combinar los informes de evaluación.²⁴

Cualquier evaluación puede llevarse a cabo como una evaluación conjunta.

El PNUD recibe cada vez más solicitudes de evaluaciones conjuntas. En función de la medida en que los diferentes asociados cooperan en el proceso de evaluación, este requiere un análisis con los asociados de la evaluación para determinar:

- **cuáles de los procedimientos de las distintas partes** deberían utilizarse, tanto para la evaluación como para la contratación;
- **qué modalidades de financiación** y contribuciones de las distintas partes se deberían aplicar, y
- **de qué modo** se gestiona el proceso y se informa a todas las partes acerca de él.

En el plano nacional, un claro ejemplo de una evaluación conjunta es la evaluación del MCNUDES, en la que participan varias organizaciones de las Naciones Unidas y el Gobierno nacional. Además, las oficinas del PNUD en los países tal vez deseen llevar a cabo una evaluación conjunta en colaboración con un asociado, Gobierno o donante.

Propósito y alcance

Las evaluaciones conjuntas pueden presentar mayores **ventajas y desafíos**, que se ponen de relieve en el paquete de recursos del UNEG sobre las evaluaciones conjuntas,²⁵ de 2014, y se resumen en la tabla 2. En líneas generales, lleva más tiempo planificar, ejecutar y finalizar evaluaciones conjuntas que otras evaluaciones, además de requerir un mayor nivel de coordinación y compromiso entre las partes interesadas en la evaluación. Todos los pasos del proceso de evaluación, tales como acordar los términos de referencia, seleccionar el equipo de evaluación o formular comentarios sobre el borrador del informe preparatorio y el informe final, deben llevarse a cabo de manera conjunta.

Tabla 2. Ventajas y posibles desafíos de las evaluaciones conjuntas

Ventajas	Posibles desafíos
• Mayor objetividad y legitimidad	• Terminología diferente
• Alcance y perspectiva de la situación más amplios	• Elaboración de los términos de referencia
• Desarrollo mutuo de las capacidades y aprendizaje entre pares	• Complejidad de los acuerdos en materia de coordinación
• Ayudan a fomentar un sentido colectivo de responsabilidad	• Diferencias de poder entre los asociados
• Promueven el reparto de los gastos y un sentido de asociación entre las oficinas y dependencias de evaluación de las	• Plazos más largos

²⁴ <http://www.uneval.org/document/detail/1620>

²⁵ <http://www.unevaluation.org/document/detail/1620>

Naciones Unidas	
• Útiles para formular mensajes coherentes de política	• Es posible que los hallazgos no tengan en cuenta los requisitos de rendición de cuentas de los distintos organismos
• Mayor credibilidad y apropiación de los hallazgos y las recomendaciones	• La divulgación de la responsabilidad del seguimiento puede debilitar el impacto de la evaluación
• Aumentan la coordinación y colaboración	• Puede resultar más complicado interpretar datos multisectoriales
• Suelen generar evaluaciones de mayor calidad	
• Pueden ayudar a reducir el número total de evaluaciones llevadas a cabo, con lo que se reducen los costos de las transacciones y las demandas administrativas que tienen que atender los países beneficiarios de asistencia.	

Gestión y ejecución

De la experiencia de anteriores evaluaciones conjuntas se han extraído las siguientes lecciones y recomendaciones para realizar evaluaciones conjuntas eficaces:²⁶ En los anexos de este apartado se ofrece una lista de verificación que ayudará a planificar y organizar evaluaciones conjuntas.

- Mantener una estructura de gestión simple y ligera.
- Es fundamental contar con un grupo básico de cuatro o cinco (o menos) organismos implicados en una fase temprana para avanzar.
- Describir con claridad las funciones y responsabilidades.
- Decidir qué directrices de evaluación se utilizarán.
- Ser claro sobre los requisitos y procesos de evaluación de los organismos donantes o de financiación.
- Garantizar recursos suficientes, teniendo en cuenta que las evaluaciones conjuntas exigen una coordinación, una gestión y un apoyo en materia de investigación a tiempo completo.
- Formular y aplicar una buena estrategia de comunicación y participación para mantener la implicación de los organismos.
- Acceder a hablar con una sola voz con el equipo de evaluación.
- Garantizar una financiación adecuada, así como un presupuesto para imprevistos (en caso de que, efectivamente, la difusión y el seguimiento no cuenten con financiación desde un primer momento).
- Comenzar a redactar los términos de referencia lo antes posible.
- Definir con la mayor concreción posible el propósito y el objetivo de la evaluación en los términos de referencia.
- Asegurarse de que todas las organizaciones u organismos asociados hayan comenzado pronto a recopilar información pertinente para el equipo de evaluación.
- Asegurarse de que se disponga de tiempo suficiente para elaborar los términos de referencia, seleccionar los evaluadores, organizar una reunión inicial y revisar el borrador del informe preparatorio y el informe final.

²⁶ Extraídas del documento del UNEG (2014) *Resource Pack on Joint Evaluations*.
<http://unevaluation.org/document/detail/1620>



Las evaluaciones conjuntas siguen el mismo planteamiento que otras evaluaciones, con la salvedad de que todas las partes deben aceptar cada uno de los pasos de la evaluación. Dichos pasos se describen en el anexo de este apartado.

2.14 Evaluaciones encargadas por donantes u organizaciones multilaterales

Propósito y alcance

En el marco de los proyectos y programas financiados por donantes, es posible que se exija la realización de evaluaciones, 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 financiación de dicha evaluación deben acordarse en el contrato del proyecto. Estas evaluaciones podrán encargarlas directamente los organismos donantes o el PNUD.

Gestión y ejecución

Las evaluaciones encargadas por donantes deben planificarse y llevarse a cabo de forma colaborativa, lo que incluye el desarrollo del alcance y la metodología, y las cuestiones relativas a los procedimientos deben acordarse por adelantado con el donante. 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.

Estas evaluaciones deben incluirse en los planes de evaluación de las dependencias de los programas y subirse al sitio web del CRE. Todas las evaluaciones del PNUD se consideran documentos públicos, y esta consideración debe comunicarse a los donantes. En caso de que una determinada evaluación no esté planificada y no se haya incluido en el plan de evaluación pertinente, dicho plan debe revisarse para incluir la nueva evaluación y subirse al CRE.

Las recomendaciones, respuestas de la administración y acciones clave que sean específicamente aplicables al PNUD y la dependencia del programa deben subirse al CRE en un plazo de seis semanas a partir de la conclusión del informe de evaluación. El resto de las recomendaciones, como aquellas que no están relacionadas con el PNUD, pueden omitirse en el CRE, aunque permanezcan en el informe de evaluación. Las dependencias 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.

Metodología y orientaciones

Los donantes y las organizaciones que encargan evaluaciones podrán tener su propios documentos orientativos y estándares, los cuales deberán respetarse, junto con las orientaciones del PNUD y el UNEG.

Evaluaciones de proyectos del Fondo para la Consolidación de la Paz (FCP)

Propósito y alcance

De conformidad con la nota orientativa sobre el cierre financiero y operacional de los proyectos del FCP²⁷, la evaluación independiente del proyecto es uno de los requisitos necesarios para cerrar un proyecto. En los términos de referencia tipo se establecen los objetivos de las evaluaciones de proyectos del FCP, a saber:

- Valorar la **pertinencia y adecuación** del proyecto en cuanto a que:
 - hace frente a las principales causas de los conflictos y aborda las cuestiones de consolidación de la paz más pertinentes;
 - se ajusta a la política nacional de consolidación de la paz y a las prioridades nacionales del país;
 - el proyecto aprovechó o no el valor añadido de las Naciones Unidas en el país, y
 - el proyecto abordó temas transversales, como la dinámica de los conflictos transfronterizos o la capacidad para responder a las cuestiones de género y las cuestiones que afectan a los jóvenes, y en qué medida lo hizo.
- Evaluar el grado en que el proyecto del FCP ha **contribuido a reducir un factor de conflicto** de manera concreta en el país y a promover la consecución de los ODS, en particular el ODS 16.
- Evaluar la **eficiencia** del proyecto, en particular su estrategia de ejecución, los acuerdos institucionales, los sistemas operacionales y de gestión, y la relación calidad-precio, prestando especial atención a la distribución de las tareas de múltiples beneficiarios de fondos a través de proyectos conjuntos.
- Valorar si el apoyo prestado por el FCP ha promovido la **agenda sobre las mujeres, la paz y la seguridad**; ha permitido centrarse específicamente en la participación de las mujeres en los procesos de consolidación de la paz, y ha sido responsable de la igualdad de género.
- Analizar si el proyecto se ha ejecutado aplicando un **enfoque sensible a los conflictos**.
- Documentar **las buenas prácticas, las innovaciones y las enseñanzas** surgidas del proyecto.
- Proporcionar **recomendaciones aplicables** para la elaboración de futuras programaciones.

Gestión y ejecución

La evaluación la gestionan los organismos receptores, bajo la supervisión de la secretaría del FCP, si es que existe. Se debe recordar a los organismos receptores los requisitos de la evaluación y la necesidad de apoyar y supervisar el proceso de evaluación, incluidos los términos de referencia y los productos finales de la evaluación. En las orientaciones del FCP se subraya la necesidad de garantizar unos presupuestos adecuados en relación con la inversión en apoyo de evaluaciones de alta calidad, y las políticas del FCP disponen que se destine un mínimo de entre el 5 % y el 7 % del presupuesto total del proyecto para el seguimiento y la evaluación.

Metodología y orientaciones

El FCP ha elaborado un modelo de términos de referencia de evaluaciones de proyectos que está a disposición de los gerentes de evaluación para orientarlos respecto a las características particulares de las evaluaciones de las intervenciones de consolidación de la paz. Las evaluaciones de los proyectos del FCP pueden estructurarse en torno a los siguientes tipos de preguntas orientativas:

Pertinencia	▪ ¿Resultó pertinente el proyecto para hacer frente a las causas del conflicto y abordar los factores de paz definidos en el análisis del conflicto? ▪ ¿El proyecto era adecuado y estratégico para los principales objetivos y problemas de consolidación de la paz en el país en el momento en que se diseñó? ¿Se mantuvo la pertinencia a lo largo de la ejecución?
Eficacia	▪ ¿El proyecto del FCP logró sus objetivos previstos y contribuyó a la visión estratégica del Fondo?

²⁷ https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org/peacebuilding/files/documents/pbf_guidance_note_on_project_closure_-_2020.pdf

	▪ ¿El proyecto del FCP incorporó de manera sustantiva las consideraciones de género y promovió la consolidación de la paz con perspectiva de género? ▪ ¿En qué medida la estrategia de selección del proyecto era adecuada y clara en lo que se refiere a la selección geográfica y de beneficiarios? ▪ ¿El sistema de seguimiento del proyecto recogía de manera satisfactoria datos sobre los resultados en materia de consolidación de la paz a un nivel adecuado de efectos?
Eficiencia	▪ ¿En qué medida resultó eficaz la plantilla, la planificación y la coordinación generales en el marco del proyecto (y entre los receptores de fondos, los asociados en la ejecución y las partes interesadas)? ¿Se proporcionaron los fondos y se ejecutaron las actividades del proyecto de manera oportuna?
Sostenibilidad	▪ ¿Cuál fue la contribución del proyecto del FCP a los efectos estratégicos más amplios indicados en los planes estratégicos, los programas legislativos y las políticas nacionales? ▪ ¿En la fase de diseño del proyecto se incluyó una estrategia adecuada de sostenibilidad y salida (que promoviera la implicación nacional o local, el uso de las capacidades nacionales, etc.) para propiciar cambios positivos en la consolidación de la paz una vez finalizado el proyecto? ▪ ¿En qué medida el proyecto funcionó como catalizador financiero?
Sensibilidad a los conflictos	▪ ¿El proyecto del FCP integraba un enfoque explícito con respecto a la sensibilidad a los conflictos? ▪ ¿Las organizaciones receptoras de las Naciones Unidas y ajenas a la Organización contaban con capacidades internas suficientes para asegurar un enfoque que tuviera en cuenta los conflictos de manera permanente? ▪ ¿Fue el proyecto responsable de algún efecto negativo imprevisto? ▪ ¿Se estableció un proceso permanente de seguimiento del contexto y un sistema de vigilancia que permitiera vigilar los efectos imprevistos?

El FCP también ha elaborado una lista de verificación para los ejercicios de evaluación en el contexto de la COVID-19.²⁸

Cuadro 12: Documentos de orientación para las evaluaciones de Direcciones Generales de la Comisión Europea

- [Dirección General de Cooperación Internacional y Desarrollo \(DEVCO\)](#)²⁹
- [Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas \(ECHO\)](#)³⁰
- [Dirección General de Política Regional y Urbana \(REGIO\)](#)³¹

²⁸ <https://www.un.org/peacebuilding/fund/documents/guidelines>

²⁹ https://ec.europa.eu/international-partnerships/our-impact/monitoring-and-evaluation_en

³⁰ https://ec.europa.eu/echo/funding-evaluations/evaluations_en

³¹ https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/evaluations/guidance/

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



1. 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)?



2. Selección de los asociados

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



3. 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



4. Reparto del trabajo

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



5. 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.

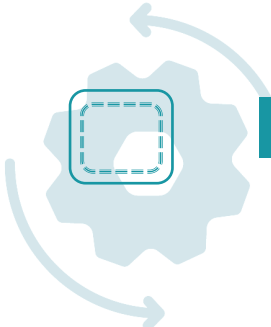


6. Determinación de cuáles de los procedimientos de las distintas partes se utilizarán

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:

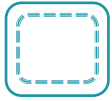
- decidir que la evaluación se gestione de conformidad con los sistemas y procedimientos de **un organismo**, o
- dividir la evaluación en distintos componentes y decidir cuál de los sistemas de los distintos organismos se utilizará para gestionar cada uno de dichos componentes.

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.



7. 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 y que el PNUD asumiese los gastos de otros. Este enfoque aumenta los costos de las transacciones y la coordinación.



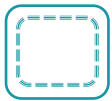
8. Selección de los evaluadores

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.



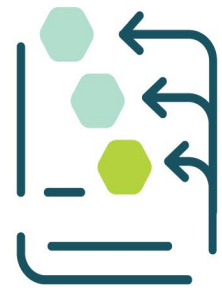
9. Estrategias de difusión de los informes

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 la inclusión de distintos productos de evaluación podrían resultar beneficiosas para aquellos asociados que deben cumplir determinados



10. 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 marco del 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 armonía 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.



APARTADO 3

DESARROLLO DEL PLAN DE EVALUACIÓN

ÍNDICE

3. DESARROLLO DEL PLAN DE EVALUACIÓN	1
3.1 Introducción	1
3.2 Primer paso: Desarrollo del plan de evaluación	2
3.3 Segundo paso: Contenido del plan de evaluación	3
3.4 Tercer paso: Determinación de los costos y las fuentes para el plan de evaluación	5
3.5 Cuarto paso: Modelo de plan de evaluación	8
3.6 Quinto paso: Proceso de revisión del plan de evaluación y garantía de calidad	10
3.7 Sexto paso: Finalización y aprobación del plan de evaluación	11
3.8 Séptimo paso: Introducción de cambios en el plan de evaluación.....	12
3.9 Séptimo paso: Seguimiento del cumplimiento.....	13
 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.....	10
Tabla 4. Modelo de lista de verificación con el calendario de un plan de evaluación.....	11
Tabla 5. Ejemplos de planes de evaluación equilibrados	14
 Figura 1. Pasos para el desarrollo de un plan de evaluación.....	1

3. DESARROLLO DEL PLAN DE EVALUACIÓN

En el apartado 3 se ofrecen orientaciones sobre cómo desarrollar y utilizar 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 un plan de evaluación, se explica cómo se calculan los costos del plan, se describe el proceso de revisión y aprobación, y se indica cómo puede actualizarse el plan de evaluación.



Un plan de evaluación es un documento obligatorio y estratégico en el que se describen las evaluaciones previstas del programa de un país, y que se utiliza para hacer un seguimiento de los avances logrados. Dado que el plan de evaluación y sus evaluaciones apoyan la toma de decisiones por parte de la administración, deben reflejar las prioridades programáticas.



Figura 1. Pasos para el desarrollo de un plan de evaluación

3.1 Introducción

En este apartado se ofrecen indicaciones detalladas sobre cómo las dependencias de programas (como oficinas nacionales o regionales) pueden desarrollar su plan de evaluación obligatorio, como 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 de los programas.¹

Cuando las dependencias de los programas planifican sus actividades para un período estratégico (por ejemplo, las correspondientes al período de los programas de 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: i) corregir el rumbo si es necesario; ii) comprobar los avances logrados (en el caso de las revisiones y evaluaciones de mitad de período); o iii) 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, para 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 (DPP) cuando este se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación². Las dependencias 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 solo figuran evaluaciones obligatorias.

El plan de evaluación debe revisarse anualmente y debe perfeccionarse y ajustarse según sea necesario. La **reunión de planificación institucional** anual que las oficinas en los países celebran a principios de año constituye una buena oportunidad para revisar el plan de evaluación. Así mismo, es muy recomendable realizar una **revisión oficial de mitad de período del plan de evaluación**.

3.2 Primer paso: Desarrollo del plan de evaluación

Las dependencias de los programas deben **presentar un plan de evaluación con una previsión de la programación y de todos los costos a la Junta Ejecutiva** junto con cada documento de los programas de 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 el aprendizaje durante la ejecución.

Todos los planes de evaluación, cuando se presentan al Comité de Evaluación de Programas para su revisión, **deben ir acompañados de una justificación de la evaluación**: un breve texto (300 palabras como máximo) en el que se ofrezca una justificación para la realización de las evaluaciones incluidas en el plan. Este texto solo se utiliza en las revisiones internas y no debe presentarse a la Junta Ejecutiva. En la justificación de la evaluación se debe explicar:

- Cómo contribuyen las evaluaciones al aprendizaje, a la rendición de cuentas y al logro de resultados estratégicos.
- La manera en que las evaluaciones abarcan de forma adecuada y equilibrada las esferas de actividad de las dependencias de los programas.

¹ Si bien la presente sección se refiere a las oficinas en los países como las principales dependencias de los programas, las orientaciones son igualmente aplicables a otras dependencias de los programas, como pueden ser las oficinas regionales.

²https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PPM_Formulate%20Programmes%20and%20Projects_Evaluation%20Plan%20Template.docx&action=default

Al igual que ocurre en el proceso de desarrollo de los programas de los países, en el desarrollo del plan de evaluación debe incluirse al Gobierno, a los asociados y a las partes interesadas. **Por tanto, el plan de evaluación debe desarrollarse siguiendo el mismo proceso que los programas de los países.**



El personal directivo superior de las dependencias de los programas dirige el desarrollo del plan de evaluación y es responsable de su ejecución. Por lo general, los coordinadores de seguimiento y evaluación (SyE) de las dependencias de los programas se coordinan con los equipos de los programas y otras partes interesadas a la hora de desarrollar el plan de evaluación, a fin de determinar qué evaluaciones deben llevarse a cabo y por qué. Los coordinadores regionales de las evaluaciones también deben participar en la revisión de los borradores de los planes de evaluación de las oficinas en los países.

3.3 Segundo paso: Contenido del plan de evaluación

A la hora de decidir qué evaluar, las dependencias de los programas deben determinar en primer lugar el objetivo de las evaluaciones propuestas, además de examinar otros factores (como las prioridades de las oficinas en los países, las nuevas esferas de actividad o las posibles oportunidades de ampliación) 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 y adoptar un enfoque equilibrado, de modo que se evalúen todas las esferas programáticas para asegurar la rendición de cuentas y el aprendizaje más amplios posible.

El contenido del plan de evaluación debe adecuarse a los siguientes criterios:

1. Las evaluaciones previstas deben ser estratégicas:

- (a) Evaluaciones que proporcionen información importante para la toma de decisiones y el aprendizaje.
- (b) Evaluaciones que aborden las prioridades de las dependencias de los programas, las nuevas esferas de actividad, las posibles oportunidades de ampliación y los temas transversales.³

2. La cobertura de las evaluaciones debe ser tan inclusiva y equilibrada como sea posible:

- (a) **El plan debe incluir diversos tipos de evaluaciones (evaluaciones de efectos, proyectos, temáticas y otras)** para garantizar una cobertura amplia de evaluación del programa⁴. Las revisiones que se realicen deben garantizar que se mantenga un enfoque amplio de evaluación.

3. Deben incluirse todas las evaluaciones obligatorias:

- (a) Evaluaciones de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) (una por cada ciclo de los MCNUDS)⁵;

³ Por ejemplo, género, prevención de crisis y recuperación, empoderamiento juvenil, VIH/sida, derechos humanos o gobernabilidad.

⁴ Por ejemplo, si la dependencia de un programa se centra principalmente en la gestión del riesgo de desastres o tiene una gran cartera de proyectos de gestión del riesgo de desastres, este aspecto debe quedar reflejado en su plan de evaluación.

⁵ Las evaluaciones de los MCNUDS deben enumerarse en el plan de evaluación del PNUD, ya que contribuyen a la cobertura evaluativa del PNUD. No obstante, se reconoce que estas evaluaciones no están bajo el control del PNUD, y la OEI del PNUD no realiza valoraciones de su calidad.

- (b) Evaluaciones terminales del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) para todos los proyectos ordinarios y de tamaño mediano financiados por el FMAM.⁶
- (c) Revisiones de mitad de período 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. Deben incluirse las evaluaciones de proyectos que cumplan los siguientes criterios:⁷

- (a) En el caso de los proyectos con un presupuesto previsto o gasto efectivo de más de 5 millones de dólares de los EE. UU., deben planificarse y llevarse a cabo una evaluación de mitad de período y una evaluación final.⁸
- (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 mitad de período o una evaluación final.⁹
- (c) En el caso de los proyectos con una duración de más de cinco años¹⁰, debe planificarse y llevarse a cabo una evaluación de mitad de período o una evaluación final.
- (d) En el caso de los proyectos que inician una segunda fase, debe planificarse y llevarse a cabo una evaluación.¹¹
- (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 un **calendario de evaluación** completo. A la hora de desarrollar un calendario de evaluación, es importante garantizar que los plazos establecidos permitan finalizar y apoyar las actividades de planificación clave y otras evaluaciones realizadas por la dependencia de ejecución, como las evaluaciones de efectos, las evaluaciones de los MCNUDES y las evaluaciones independientes de los programas de los países llevadas a cabo por la Oficina de Evaluación Independiente (OEI).
- (b) El calendario debe garantizar que las evaluaciones no estén “concentradas” en un mismo período, es decir, que no 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 sobrecargaría a los recursos humanos de las dependencias de ejecución y afectará a la supervisión.
- (c) Los planes y calendarios de las evaluaciones deben tener en cuenta que las evaluaciones deben finalizarse y subirse al Centro de Recursos de Evaluación (CRE) antes de diciembre.
- (d) Los costos de las evaluaciones deben ser realistas, y se deben facilitar los fondos para las evaluaciones. Para obtener información adicional al respecto, véase el

⁶ Los proyectos de tamaño mediano del FMAM son aquellos que cuentan con hasta 2 millones de dólares en fondos de subvenciones, y los proyectos ordinarios del FMAM son aquellos que cuentan con más de 2 millones de dólares en fondos de subvenciones.

⁷ Las oficinas en los países podrían solicitar al coordinador 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.

⁸ Si el proyecto tiene una duración inferior a cuatro años, solo es necesario realizar una evaluación.

⁹ En ella se abarcan proyectos, pero no servicios de desarrollo. Si bien es recomendable que las dependencias de los programas evalúen los grandes proyectos de servicios de desarrollo, la eficacia de la ejecución puede examinarse a través de auditorías.

¹⁰ Los proyectos superiores a cinco años que todavía no se hayan sometido a una evaluación deben evaluarse en un plazo de seis meses.

¹¹ 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.

subapartado 3.4 (Determinación de los costos).

6. Se han analizado íntegramente los 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 a los viajes) y las épocas de siembra y cosecha, en las cuales los miembros de la comunidad pueden estar muy ocupados. Todos estos casos podrían afectar a la disponibilidad de las personas entrevistadas y al alcance de la recopilación de datos.

3.4 Tercer paso: Determinación de los costos y las fuentes para el plan de evaluación

Es muy importante determinar los costos del plan de evaluación, que deben ser realistas, en relación con las necesidades y el alcance de la evaluación, así como con la situación de los presupuestos de las oficinas en los países. En el informe anual de la OEI sobre las evaluaciones se indica el promedio anual de los costos de los diferentes tipos de evaluaciones en todo el mundo, así como a nivel regional (en los anexos del informe), datos que se deben utilizar como orientación, a pesar de las diferencias que existen entre las oficinas en los países.

Las dependencias 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 el alcance, la profundidad y la duración de la evaluación, así como la composición del equipo de evaluación previsto.



Cuanto mayor sea la complejidad y el alcance de una evaluación, más tiempo y exhaustividad necesitarán la dependencia responsable para prepararla y el equipo de evaluación para recopilar los datos necesarios, lo cual 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 dependencias 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 dependencias 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, deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- En los presupuestos de los programas de los países deben reservarse recursos para **las evaluaciones descentralizadas de los programas de los países y 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.
- **Las evaluaciones temáticas y de carteras de proyectos** podrían obtener fondos de los distintos proyectos conexos para evaluar los resultados.

- En las **directrices del FMAM para las evaluaciones terminales y de mitad de período** se sugieren esbozos de presupuestos.

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 de gestión al contratar a una empresa profesional.
- Los **viajes** 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**, por ejemplo, los costos de edición, publicación y difusión.
- Los costos de los talleres de los grupos de referencia de las evaluaciones, las partes interesadas o las validaciones.
- 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 RECOPIACIÓN DE DATOS		#	COSTO	TOTAL
Vuelos internos				
Alquiler de vehículo				

Traducción				
Costos relacionados con los grupos de discusión y los talleres				
Otros costos				
TOTAL B				
C. COSTOS DE DISTRIBUCIÓN DE LA EVALUACIÓN		#	COSTO	TOTAL
Edición del informe (edición, diseño, impresión)				
Publicación del informe (divulgación, expedición, etc.)				
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 la ejecución de una evaluación a una empresa, la propia empresa podría gestionar algunos de los costos en nombre del PNUD (como los vuelos y las dietas).

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 2019.¹²

En las **evaluaciones conjuntas**, los asociados de las evaluaciones deben acordar cuáles de los procedimientos de las distintas partes deberían utilizarse, tanto para la evaluación como para la contratación, las modalidades de financiación y las contribuciones de las distintas partes, y el modo de gestionar el proceso y de informar a todas las partes acerca de él. En el anexo 1 del apartado 2, se incluyen estas y otras consideraciones relacionadas con las evaluaciones conjuntas.

¹² <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>

3.5 Cuarto paso: Modelo de plan de evaluación

El modelo de plan de evaluación cumplimentado (véase la tabla 2)¹³ debe adjuntarse al DPP como anexo 2 (Plan de evaluación con previsión completa de los costos).¹⁴

Tabla 2. Modelo de plan de evaluación

Efecto Del MCNUDS (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 DPP/MCNUDS/equivalente.	Cite el efecto pertinente del Plan Estratégico.	P. ej., Evaluación de efectos de mitad de período: 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 MCNUDS/equivalentes, de programas de los países, de efectos, temáticas, de programas/proyectos, del FMAM, etc. Nota: Los ejercicios de evaluación pueden presentar distintos tamaños y alcances, pero en todos los casos deben contribuir a obtener información con respecto al nivel de los efectos. Todas las evaluaciones deben cumplir los estándares de evaluación y las normas relativas a las	P. ej., junio de 2015. Nota: Los plazos y la naturaleza de la evaluación se determinarán según las necesidades de aprendizaje y desempeño sobre la base de la prueba de la teoría del cambio en la que se fundamenta cada efecto.	Tenga en cuenta los siguientes gastos: Evaluadores y asesores externos, y gastos relacionados con sus tareas; miembros del panel asesor de expertos (en su caso); desplazamientos; consultas con las partes interesadas; herramientas y métodos de recopilación de datos y análisis;	P. ej., presupuesto del proyecto, donante, presupuesto de SyE, etc.

¹³ Este modelo debe ir acompañado de un breve texto en el que se ofrezca la justificación en la que se sustenta el plan.

¹⁴https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PPM_Formulate%20Programmes%20and%20Projects_Evaluation%20Plan%20Template.docx&action=default

					cuestiones de género del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.		suministros (material de oficina, ordenadores, programas informáticos, etc.); costos de comunicación; publicación y difusión.	
--	--	--	--	--	---	--	--	--

3.6 Quinto paso: Proceso de 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 del plan de evaluación (véase la tabla 3)¹⁵ para verificar que se han tenido en cuenta y se han incluido todos los criterios y requisitos del contenido del plan descritos anteriormente.

Tabla 3. Lista de verificación del plan de evaluación

#	Criterios de garantía de calidad	SÍ	NO
1	¿El plan de evaluación presenta todos los elementos necesarios? (Analice los siguientes elementos) ▪ Dependencia encargada de solicitar la evaluación ▪ Asociados de la evaluación (solo en el caso de las evaluaciones conjuntas) ▪ Tipo de evaluación (programa, proyecto, efecto, temática, FMAM, etc.) ▪ Fechas previstas de finalización de la evaluación ▪ Armonización de las evaluaciones con los efectos del Plan Estratégico y los MCNUDS ▪ Presupuesto estimado y fuente de financiación		
2	¿Se han incluido todas las evaluaciones obligatorias?¹⁶ ▪ Evaluaciones de los MCNUDS ▪ Evaluaciones terminales del FMAM para todos los proyectos ordinarios y de tamaño mediano financiados por el FMAM ▪ Revisiones de mitad de período del FMAM para los proyectos ordinarios ▪ Proyectos del Fondo de Adaptación y el Fondo Verde para el Clima, según sea necesario ▪ Evaluaciones de los acuerdos de participación en los gastos o con los donantes ▪ Proyectos con un presupuesto o un gasto de más de 5 millones de dólares - evaluación de mitad de período y evaluación final ▪ Proyectos con un presupuesto o un gasto de entre 3 millones y 5 millones de dólares - evaluación de mitad de período o evaluación final ▪ Proyectos con una duración de más de cinco años - evaluación de mitad de período o evaluación final ▪ Proyectos que emprenden una segunda fase o una etapa posterior ▪ Iniciativas de desarrollo que se están estudiando para su posible ampliación		
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?		

¹⁵

<https://intranet.undp.org/unit/office/exo/sp2014/SP201417/PAC%20Library/2018/New%20guidance%20note%20s/Sec%203%20Template%20%20PAC%20Evaluation%20plan%20checklist.docx>

¹⁶ En el apartado 2.6, se indican excepciones y se ofrece más información al respecto.

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?		
---	--	--	--

Se usa otro modelo para comprobar el alcance y el equilibrio del plan de evaluación (véase la tabla 4). Al clasificar las evaluaciones por año, tipo o efecto, el revisor puede 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 plantea problemas en la ejecución.

Tabla 4. Modelo de lista de verificación con el calendario de un plan de evaluación

Número de evaluaciones planificadas							
		Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año	Total
		2019	2020	2021	2022	(si procede)	
	Evaluación del MCNUDS (obligatoria)						0
Efectos	Evaluación del efecto 1			1			1
	Evaluaciones del proyecto del efecto 1	1		1			2
	Evaluación del efecto 2			1			1
	Evaluaciones del proyecto del efecto 2						0
	Evaluación del efecto 3			1			1
	Evaluaciones del proyecto del efecto 3						0
FMAM	Evaluación terminal del FMAM	4	3	1	2		10
	Evaluaciones de mitad de período del FMAM						0
	Otras evaluaciones						0
	TOTAL	5	3	5	2		15

3.7 Sexto paso: Finalización y aprobación del plan de evaluación



El equipo de directivos superiores de las oficinas en los países 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 DPP y se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación.

Datos del plan (2016-2020)

Dependencia 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:	30 May Indonesia Evaluation Plan.docx



Una vez que la Junta Ejecutiva apruebe el DPP y el plan de evaluación anexo, la dependencia del programa debe subir los datos de cada evaluación al CRE. El plan de evaluación también debe subirse como documento de apoyo a la sección de datos del plan del CRE correspondiente al plan de evaluación de la dependencia del programa en cuestión.¹⁷

3.8 Séptimo paso: Introducción de cambios en el plan de evaluación

Una vez que se aprueba un plan de evaluación y se sube al CRE para su vigilancia, la dirección regional lo utilizará como base para realizar un seguimiento de su cumplimiento.



El plan de evaluación no es un documento estático y podría ser necesario ajustarlo 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 dependencia 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).¹⁸

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 coordinador regional de evaluación. A medida que se introducen cambios en el plan

¹⁷ Si desea obtener más información, consulte la guía del usuario del CRE: <https://erc.undp.org/guidance>.

¹⁸ 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 o creíble; y e) la evaluación no puede ejecutarse de forma segura o no puede alcanzar sus objetivos debido a la situación política, social, ambiental, sanitaria o de seguridad.

de evaluación, también es importante garantizar que los objetivos, el alcance, la cobertura y el calendario generales sigan reflejando la labor de la dependencia 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. La reunión de planificación institucional anual que las oficinas en los países celebran a principios de año constituye una buena oportunidad para revisar el plan de evaluación.

En el marco de la revisión anual, las dependencias de los programas también deben asegurarse de que se hayan subido al CRE todas las evaluaciones finalizadas junto con una respuesta de su administración y de que todas las respuestas de la administración y las acciones clave estén actualizadas.

Las dependencias de los programas deben examinar los posibles cambios junto con los coordinadores regionales de evaluación antes de introducir y solicitar ajustes en los planes a través del CRE. Los cambios que se introduzcan 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 coordinadores de SyE pueden presentar las solicitudes de cambios a través del CRE. Los coordinadores regionales de evaluación revisarán estas solicitudes y las aprobarán o rechazarán según sea necesario.

Es muy recomendable realizar una **revisión oficial de mitad de período del plan de evaluación**. Los cambios introducidos en el plan de evaluación en la revisión de mitad de período garantizan que:

- (a) el plan de evaluación siga siendo equilibrado y abarque todos los aspectos del DPP de algún modo;
- (b) todos los plazos sean realistas y alcanzables;
- (c) se hayan incluido todas las evaluaciones nuevas, y
- (d) todas las respuestas de la administración y las acciones clave estén actualizadas.

Los cambios introducidos en los planes de evaluación se registran y conservan en el CRE, donde las dependencias de los programas pueden ver un resumen completo de los cambios y ajustes realizados a lo largo de la vida de un plan de evaluación. Si se amplía el período del programa de un país, dicho cambio también debe quedar reflejado en el CRE.

3.9 Séptimo paso: Seguimiento del cumplimiento

El coordinador de SyE de la dependencia de un programa realiza un seguimiento de la ejecución del plan de evaluación junto con los coordinadores regionales de evaluación a fin de garantizar que las evaluaciones se completen, 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, la ejecución de 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 informa todos los años a la Junta Ejecutiva del número de evaluaciones planificadas durante un año determinado, del número de evaluaciones finalizadas y del número de cambios introducidos en los planes de evaluación, así como de los motivos de dichos cambios. Así mismo, la OEI informa sobre las respuestas de la administración a las recomendaciones y sobre las acciones clave que se han completado.

Tabla 5. Ejemplos de planes de evaluación equilibrados

País	MCNUDS	Evaluación descentralizada del programa del país	Efectos	Otros	Proyectos	Proyectos del FMAM (evaluaciones terminales y de mitad de período)	TOTAL
Camboya, de 2019 a 2023	1	1	3	1	8	5	19
Filipinas, 2019-2023			2	1	7	10	20
Ucrania, 2018-2022		1	4		12	5	22
Kenia, 2018-2022		1	2		6	6	15



APARTADO 4

EJECUCIÓN Y USO DE LAS EVALUACIONES

ÍNDICE

4. EJECUCIÓN Y USO DE LAS EVALUACIONES	1
4.1 Ejecución de la evaluación	1
4.2 Primer paso. Evaluación previa: inicio del proceso de evaluación	7
4.3 Segundo paso. Preparación de la evaluación	12
4.3.1 Términos de referencia de la evaluación	13
4.3.2 Documentación de apoyo para las evaluaciones.....	20
4.3.3 Sensibilidad a las cuestiones de género y a la exclusión, y enfoque basado en los derechos 24	
4.3.4 Elección de los evaluadores	24
4.4 Tercer paso. Gestión de una evaluación.....	30
4.4.1 Presentación de información al equipo de evaluación.....	30
4.4.2 Información de apoyo	31
4.4.3 Informe preparatorio de la evaluación	31
4.4.4 Misión de evaluación y recopilación de datos	33
4.4.5 Borrador del informe y proceso de revisión	33
4.4.6 Procesos de revisión de las evaluaciones	35
4.4.7 Solución de controversias y denuncia de faltas de conducta	36
4.5 Cuarto paso. Uso de la evaluación	39
4.5.1 Preparación de la respuesta de la administración para las evaluaciones descentralizadas.....	39
4.5.2 Publicación del informe final de evaluación	41
Anexo 1. Modelo de los términos de referencia de una evaluación	44
Anexo 2. Resumen de los métodos o fuentes habituales para la recopilación de datos en las evaluaciones del PNUD	59
Anexo 3. Proceso de solución de controversias del PNUD	54
Anexo 4. Modelo y estándares de calidad para los informes de evaluación del PNUD	56
Anexo 5. Modelo de respuesta de la administración	62

Tabla 1. Lista de verificación del proceso de evaluación	3
Tabla 2. Lista de verificación de la evaluabilidad.....	7
Tabla 3. Fuentes de información para el equipo de evaluación	22
Tabla 4. Modelo de registro de auditoría	36
Tabla 5. Matriz de evaluación modelo.....	58
Cuadro 1: Función del coordinador, especialista u oficial de SyE.....	2
Cuadro 2: Planificación, seguimiento y evaluación en una situación de crisis	8
Cuadro 3: Estándares de calidad del PNUD para la programación.....	14
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.....	18
Cuadro 5: Incorporación de las cuestiones relativas a la discapacidad en las evaluaciones.....	19
Cuadro 6: Ejemplos de muestra de términos de referencia.....	20
Cuadro 7: Bases de datos de evaluadores	25
Cuadro 8: Fuentes de conflictos de intereses en las evaluaciones.....	27
Cuadro 9: Contenido del informe preparatorio.....	32
Cuadro 10: Términos de referencia y recomendaciones.....	40
Figura 1. Pasos principales del proceso de evaluación	1
Figura 2. Pasos para la preparación de una evaluación.....	12
Figura 3. Fases de la gestión de una evaluación	30

4. EJECUCIÓN Y USO DE LAS EVALUACIONES

En el apartado 4, se presentan orientaciones detalladas sobre la ejecución de evaluaciones descentralizadas, comenzando por las funciones y responsabilidades del gerente de evaluación y de otros agentes. Los subapartados siguientes tratan sobre: los pasos de la evaluación previa, como la comprobación de que todo está listo para la evaluación; la preparación de la evaluación; la gestión de la evaluación y del equipo de evaluación; y el uso de la evaluación, incluida la elaboración de la respuesta de la administración.

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



Figura 1. Pasos principales del proceso de evaluación

4.1 Ejecución de la evaluación

Funciones y responsabilidades



Todas las evaluaciones deben disponer de una estructura de organización y gestión bien definida, y funciones y responsabilidades bien establecidas y comunicadas, así como contar con un gerente de evaluación responsable de supervisar todo el proceso de evaluación. Quién desempeñará esta función dependerá de los recursos humanos disponibles en la dependencia del programa. Para evitar conflictos de intereses, el gerente de evaluación no puede ser el director del programa o proyecto que se esté evaluando.

En este apartado se define y describe a los principales miembros del equipo de evaluación.

Solicitante de la evaluación: A efectos de las presentes Directrices, el solicitante de la evaluación es 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 de la oficina en un país, nombra al gerente de evaluación y aprueba los términos de referencia finales.

Director del proyecto o programa: 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; ahora bien, a fin de velar por la independencia y la credibilidad de las evaluaciones, no se encargarán de la gestión de la evaluación. Proporcionarán los documentos y los datos solicitados, prestarán apoyo a toda la evaluación y al gerente de evaluación, 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 coordinador 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 (p. ej., el representante residente) deberá nombrar al gerente de evaluación.

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) los términos de referencia de la evaluación; c) la estructura y la contratación del equipo de evaluación; d) el informe preparatorio; e) coordinar los comentarios sobre el borrador del informe de evaluación; y f) el informe final 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 del paso de evaluabilidad del proceso de evaluación.

Cuadro 1: Función del coordinador, especialista u oficial de SyE

Independientemente de que el coordinador, especialista u oficial de SyE sea o no el gerente de evaluación, debe velar por la calidad de todas las evaluaciones, esto es, 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 coordinador, especialista u oficial de SyE debe aprobar cada uno de los pasos antes de pasar a la siguiente fase, lo que implica lo siguiente:

- elaborar y revisar los términos de referencia de la evaluación garantizando que cumplan los requisitos de las orientaciones del PNUD;
- revisar y aprobar el informe preparatorio de evaluación garantizando que cumpla los requisitos del PNUD;
- revisar y recomendar la aceptación del borrador y la versión final de los informes de evaluación,

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.

- y
- revisar las respuestas de la administración y las acciones clave.

Además, el coordinador o especialista de SyE se encarga del mantenimiento del plan de evaluación de la dependencia 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 por parte del coordinador regional de la evaluación;
- cargar los documentos de evaluación (términos de referencia, informes de evaluación, etc.) en el CRE dentro de los plazos establecidos;
- cargar las respuestas de la administración, las acciones clave y las actualizaciones de forma trimestral, y
- 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 la valoración 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. El grupo de referencia de la evaluación garantiza la transparencia del proceso de evaluación y refuerza la credibilidad de los resultados.

Los coordinadores regionales de las evaluaciones 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 en materia de evaluación contraídos en los planes. Los coordinadores regionales de las evaluaciones también ofrecen orientaciones técnicas sobre la ejecución de las evaluaciones a las oficinas en los países, principalmente a la administración y los coordinadores o especialistas de SyE de estas, a fin de velar por que se cumplan los compromisos adquiridos en virtud de los planes de evaluación y por que las evaluaciones sean creíbles e independientes, y tengan la calidad exigida. Los coordinadores de evaluación en las direcciones centrales desempeñan la misma función, de modo que supervisan los planes de evaluación de dichas direcciones y los cambios cargados en el CRE.

En las oficinas en los países que no disponen de un oficial o especialista específico de SyE, los coordinadores regionales de las evaluaciones deben prestar más apoyo a los coordinadores 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 preparatorios; la ejecución y conclusión de las evaluaciones; y los comentarios sobre el borrador de las evaluaciones y las respuestas de la administración. Los coordinadores regionales de las evaluaciones son las personas de contacto principales cuando surge alguna controversia durante el proceso de evaluación.

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

En la tabla 1, se describen las funciones y responsabilidades, así como los plazos previstos de finalización para todo el proceso de evaluación.

Tabla 1. 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 - Gerente de evaluación - Especialista, oficial o coordinador de SyE - Oficial del proyecto o programa
SEGUNDO	Borrador de los términos de referencia	De tres a seis meses antes de la fecha de inicio propuesta	- Solicitante de la evaluación - Gerente de evaluación - Especialista, oficial o coordinador de SyE - Grupo de referencia de la evaluación - Oficial del proyecto o programa
	Términos de referencia finales	❖ Se cargan en el CRE dos semanas después de la finalización de los términos de referencia	Especialista o coordinador de SyE
	Contratación del equipo de evaluación	Un mes antes de la fecha de inicio propuesta o con anterioridad	- Solicitante de la evaluación - Gerente de evaluación - Especialista o coordinador de SyE - Equipo de operaciones - Oficial del proyecto o programa
TERCERO	Revisión del informe preparatorio	Conforme a los términos de referencia (entre dos y cuatro semanas después de la firma del contrato)	- Solicitante de la evaluación - Gerente de evaluación - Especialista, oficial o coordinador de SyE - Grupo de referencia de la evaluación - Oficial del proyecto o programa
	Recopilación de datos y visitas sobre el terreno	Conforme a los términos de referencia y el informe preparatorio	Equipo de evaluación
	Revisión del borrador del informe	Inmediatamente después de su recepción conforme a los términos de referencia y el informe preparatorio	- Solicitante de la evaluación - Gerente de evaluación - Especialista o coordinador de SyE - Grupo de referencia de la evaluación - Oficial del proyecto o programa
	Informe de auditoría y comentarios	Conforme a los términos de referencia y el informe preparatorio	Equipo de evaluación
	Terminación del informe final	Conforme a los términos de referencia y el informe preparatorio	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 o coordinador de SyE
	Respuesta de la administración y acciones clave	Evaluaciones de proyectos y efectos: en las <u>seis semanas</u> siguientes a la presentación del informe final	- Gerente de evaluación - Grupo de referencia de la evaluación - Oficial del proyecto o programa

		Evaluaciones del MCNUDES: dentro de los dos meses siguientes a la presentación del informe final ²	
	Respuesta final de la administración	Se carga en el CRE en un plazo de <u>seis semanas</u> tras la recepción del informe final de la evaluación Evaluaciones del MCNUDES: <u>dentro de los dos meses siguientes a la presentación del informe final</u>	▪ Especialista o coordinador de SyE
CUARTO	Seguimiento trimestral de las acciones clave	Se actualiza el CRE al final de cada trimestre	▪ Gerente de evaluación ▪ Especialista o coordinador de SyE sobre la base de los insumos facilitados por las dependencias 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 o coordinador de SyE



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

² 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.



Primer paso. Evaluabilidad



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

Comprobación de la “evaluabilidad” o de la preparación de un proyecto o programa para la evaluación



En la valoración de la evaluabilidad se examina en qué medida es posible evaluar un proyecto, un programa u otra intervención de manera fiable y creíble. Esta tarea exige revisar en una fase inicial un proyecto, programa o intervención propuestos, a fin de determinar si sus objetivos están definidos adecuadamente y si sus resultados pueden verificarse.

Las dependencias de los programas del PNUD y las partes interesadas deben llevar a cabo una valoración de la evaluabilidad de todas las propuestas de evaluación (seis meses) antes de iniciarlas a fin de asegurarse de que la actividad (ya sea un programa, un efecto, un proyecto, una cartera o un área temática) se puede evaluar. El solicitante, el gerente de evaluación 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.

En la tabla 2 se presenta una lista de verificación que puede servir de orientación a la hora de comprobar la evaluabilidad y se ponen de relieve las esferas que se deben mejorar o fortalecer para que la evaluación prospere.

Tabla 2. 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? ³		
3.	¿Existen suficientes datos para la evaluación ? Puede tratarse de datos de referencia, datos recopilados a partir del seguimiento con relación a un conjunto de metas, así como de informes sobre los progresos, informes relativos a las visitas sobre el terreno, revisiones y evaluaciones anteriores correctamente documentados.		
4.	¿Sigue siendo pertinente la evaluación prevista, en vista del contexto en continua evolución? ¿El propósito y el alcance de la evaluación están correctamente definidos y son comunes a las partes interesadas? ¿Qué preguntas de la evaluación revisten interés y para quién? ¿Son realistas estas preguntas en vista del diseño del proyecto, la posible disponibilidad de datos y los recursos disponibles para la evaluación?		

³ Específicos, medibles, viables, pertinentes y con plazos.

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 de 1 a 3** anteriores sea negativa, se podrá seguir adelante con la evaluación. La administración de la dependencia del programa, el solicitante de la evaluación, el gerente de evaluación o el coordinador o especialista 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 todos estos requisitos previos en el momento de la evaluación.**

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 institucional o del país que hayan provocado una disminución del interés prestado por el PNUD.

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 a 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 a fin de adaptarse a los problemas que surjan (por ejemplo, cambio de los lugares para las visitas sobre el terreno). En situaciones de crisis (véase el cuadro 2), las decisiones de este tipo se deben tomar sobre la base de análisis adecuados y actuales del contexto, a fin de garantizar que las evaluaciones sean pertinentes para las situaciones de rápida evolución. Se deben valorar detenidamente diferentes factores, como las situaciones de la seguridad (seguridad de los evaluadores, del personal y de las personas entrevistadas) y el posible impacto de la evaluación en las tensiones existentes.

Cuadro 2: Planificación, seguimiento y evaluación en una situación de crisis

Si se está llevando a cabo una iniciativa en una situación de crisis (ligada a conflictos y desastres), ello repercutirá en todos los aspectos de la programación, en particular la planificación, el seguimiento y la evaluación. En líneas generales, los métodos y mecanismos 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 pueden tener 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 en el seguimiento y la evaluación de la pertinencia y la idoneidad de las iniciativas de desarrollo se tengan en cuenta 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 nivel de tensiones (potencialmente) alto** 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, que abarcan la planificación, el seguimiento y la evaluación, para velar por que el contenido y el proceso 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 puede 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”**, habida cuenta de que 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 tener esto siempre en cuenta 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* ofrece más orientaciones⁴. También existen otros recursos disponibles que sirven de apoyo a la evaluación en contextos de crisis y humanitarios.⁵

Así mismo, existen directrices específicas para la COVID-19, que ofrecen herramientas y enfoques para llevar a cabo evaluaciones en situaciones frágiles y de crisis.⁶

Por último, se deben haber asignado los recursos suficientes (**pregunta 6**) en el momento del diseño y la aprobación del documento del programa para el país (DPP) y el plan de evaluación. Si no se dispone de los recursos suficientes para el alcance integral de la evaluación, resultará más prudente aplazar la ejecución hasta que existan los recursos suficientes disponibles que 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 un aplazamiento, es posible ajustar el plan de evaluación con una nueva fecha de finalización para la evaluación. Será necesario presentar el ajuste y su justificación al CRE para que el coordinador regional de la evaluación lo revise y lo apruebe.

Eliminación de una evaluación: Las dependencias de los programas deben hacer todo lo posible por ejecutar todas las evaluaciones contempladas en los planes de evaluación. Solo en ciertas circunstancias excepcionales es posible eliminar una evaluación de un plan de evaluación (véase el apartado 3.8). 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 dependencia del programa y el personal

⁴ ALNAP (2016), *Evaluation of Humanitarian Action Guide*, <https://www.alnap.org/help-library/evaluation-of-humanitarian-action-guide>

⁵ La red ALNAP ofrece más orientaciones y herramientas para la evaluación en contextos de crisis en su sitio web: <https://www.alnap.org/>

⁶ <http://web.undp.org/evaluation/guideline/covid19.shtml>

directivo del PNUD revisarán y aprobarán la eliminación con el director del proyecto y el coordinador o especialista de SyE, siempre que la junta del programa o del proyecto apruebe esta supresión. Será necesario presentar la solicitud de eliminación al CRE, acompañada de una justificación clara y pormenorizada, para que el coordinador regional de la 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.



Segundo paso. Preparación de la evaluación



4.3 Segundo paso. Preparación de la evaluación

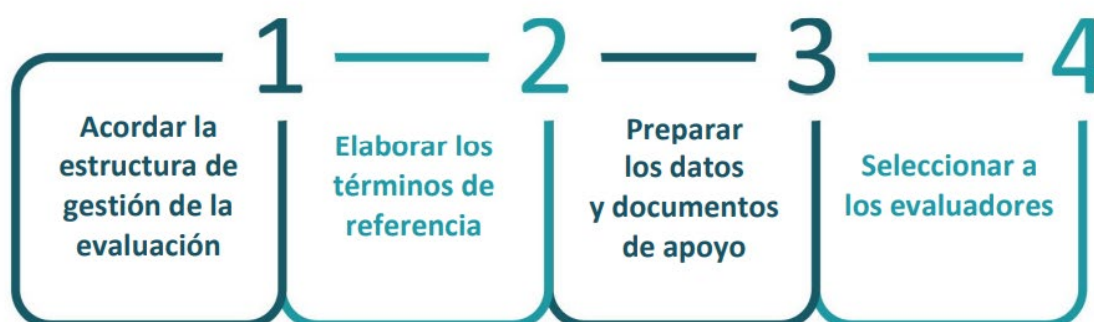


Figura 2. Pasos para la preparación de una evaluación

Los presupuestos y las fuentes de financiación para la evaluación deben acordarse con los asociados durante la elaboración del plan de evaluación y detallarse en 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 mitad de período y evaluaciones terminales.
- **Los presupuestos para las evaluaciones de efectos** pueden proceder de fondos de las oficinas en los países o financiarse en parte a través de diferentes proyectos y programas.



Los presupuestos deben ser realistas y 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 la evaluación de la Oficina de Evaluación Independiente (OEI) ofrece los presupuestos medios para los diferentes enfoques de evaluación a nivel mundial y por regiones. Dichos presupuestos se pueden utilizar como referencia.⁷

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. Suele haber costos adicionales al contratar a una empresa profesional.
- **Los costos de los viajes**, en los que se incluyen los vuelos al país de la evaluación y desde dicho país, si procede, y los viajes dentro del país (en el caso del evaluador, el traductor, el personal de acompañamiento del PNUD y otros participantes).
- **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 **gastos de reuniones** relacionados con talleres (de las partes interesadas, las validaciones o los grupos de referencia de las evaluaciones) y reuniones de los grupos de discusión o de recopilación de datos (como el alquiler del lugar, aperitivos, costos de transporte de los participantes, etc.).

8

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

- Los **costos de traducción** ligados a entrevistas, visitas sobre el terreno y talleres de validación y difusión.
- Los **gastos vinculados a las comunicaciones**, por ejemplo, los costos de edición, publicación y difusión.
- Otros **costos imprevistos** ligados a gastos inesperados que surjan durante la evaluación.

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

4.3.1 Términos de referencia de la evaluación



Los términos de referencia son un documento escrito en el que se 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.

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 específicas y el propósito de cada una de las evaluaciones.** 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 su elaboración.

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, habida cuenta de los recursos disponibles.

El gerente de evaluación debe elaborar el borrador inicial de los términos de referencia 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 coordinadores regionales de las evaluaciones 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.

La labor de redactar los términos de referencia y hacer partícipes a las partes interesadas puede requerir una gran cantidad de tiempo. Por tanto, se recomienda iniciar este proceso de **tres a seis meses antes** de la fecha propuesta para el *inicio* de la evaluación, dependiendo del alcance y la complejidad de la evaluación y del número de partes interesadas implicadas.

El objetivo del modelo de términos de referencia es ayudar a las dependencias 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 dependencias de los programas deben tener en cuenta cómo se aplican

los estándares de calidad del PNUD para la programación en la evaluación, si procede y según sea necesario (véase el cuadro 3).⁸

Los términos de referencia deben presentar la flexibilidad suficiente en cuanto a la metodología de evaluación 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 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 preparatorio.

Cuadro 3: 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 Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MCNUDS). Los programas y proyectos están basados en un análisis claro, respaldado por pruebas 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 de las actividades 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. Si es posible, se evita causar posibles daños a las personas y el medio ambiente; de lo contrario, dichos daños se reducen al mínimo, se mitigan y se gestionan. El documento *Estándares sociales y ambientales* se puede consultar íntegramente [aquí](#).

Gestión y seguimiento

⁸

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

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. Se han adoptado los indicadores pertinentes del marco integrado de recursos y resultados del Plan Estratégico 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 pruebas. 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 a los recursos disponibles y a 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, así como acciones, para mejorar la eficiencia en lo que respecta a la obtención de los productos deseados con la calidad y la oportunidad temporal necesarias, como el apoyo de las oficinas en los países a las modalidades de ejecución nacional. Se cubren totalmente los costos (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 a 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 al vigilar los indicadores de las capacidades y poner en práctica planes de transición y ampliación.

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

1. Antecedentes y contexto

- Explican los factores sociales, económicos, políticos, geográficos y demográficos (en el momento del diseño de los programas o proyectos y de la evaluación).
- Describen con claridad la intervención que se va a evaluar (su magnitud y complejidad).

- Ofrecen detalles sobre los beneficiarios de los proyectos (cuestiones relativas al género, la discapacidad, los grupos vulnerables y los derechos humanos).
 - Presentan los efectos, los productos, los principales logros, los resultados y la teoría del cambio.
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*.
 - Definen los parámetros y el enfoque de la evaluación.
 - **Incluyen la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y otros temas transversales** (véase el cuadro 4).
3. **Criterios de evaluación y preguntas clave**
- Los criterios de pertinencia, coherencia⁹, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (véase el apartado 2) se pueden utilizar para plantear las preguntas de la evaluación.¹⁰
 - Incluyen preguntas concretas que se deben responder a lo largo de la evaluación. Todas las preguntas deben ser claras y razonables, y deben estar bien definidas.
 - **Incluyen al menos una pregunta de evaluación relacionada con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y, en el caso ideal, al menos una *por cada criterio de evaluación*.**
 - Incluyen preguntas de evaluación relacionadas con la discapacidad y otros temas transversales.¹¹
4. **Metodología**
- Se analizan el enfoque general y la metodología.
 - Se incluyen las fuentes de datos, los métodos de recopilación recomendados y los enfoques de análisis (dando flexibilidad al equipo de evaluación para realizar ajustes).
 - Se hace referencia a los requisitos de análisis de la financiación y a las fuentes de financiación.
 - **Se deben solicitar a los equipos de evaluación metodologías destinadas a abordar las cuestiones específicas de género, así como la inclusión de los ODS.**
5. **Productos de evaluación (entregables principales)**
- Se describen los principales productos de la evaluación, entre los que figuran:
 - a) el informe preparatorio 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 incorpora los comentarios, las preguntas y las aclaraciones), y

⁹ La coherencia es un nuevo criterio de evaluación del CAD de la OCDE adoptado en 2019. Para el PNUD, la coherencia no es un criterio necesario, pero podría tenerse en cuenta si se considera relevante.

¹⁰ <http://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>. Se recomienda tomar en consideración la pertinencia, la coherencia, la efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad para garantizar el alcance integral de la evaluación. Si la dependencia que solicita la evaluación decide no aplicar uno o varios de los criterios, esto se debe indicar expresamente en los términos de referencia, junto con los motivos de la omisión.

¹¹ Notas técnicas. Marco de rendición de cuentas de las entidades de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad: <https://www.un.org/en/disabilitystrategy/resources>

- e) las presentaciones u otros productos del conocimiento.
- **Todos los productos de la evaluación deben tener en cuenta las cuestiones de género, de la discapacidad y de los derechos humanos.**
6. **Composición y competencias necesarias del equipo de evaluación**
- Indica la estructura del equipo de evaluación y el número de evaluadores necesarios.
 - Detalla las aptitudes, los conocimientos generales y especializados, las competencias y las características concretas con los que deben contar el evaluador y los distintos miembros del equipo de evaluación.
 - **Es imprescindible contar con conocimientos especializados y competencias en materia de género.**
 - Al menos un miembro del equipo de evaluación o un miembro del grupo de referencia debe poseer conocimientos o experiencia sobre la inclusión de la discapacidad.
7. **Ética de la evaluación**
- Los consultores de la evaluación se atenderán a los estándares éticos más elevados y deberán suscribir un **compromiso de conducta ética** al aceptar la misión.
 - Las evaluaciones del PNUD se realizan con arreglo a los principios descritos en las Directrices éticas para evaluaciones del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).¹²
8. **Acuerdos de gestión y ejecución**
- Describen la estructura de gestión y de ejecución, y definen las funciones, las responsabilidades clave y las vías jerárquicas de todas las partes implicadas en el proceso de evaluación.
 - Indican los mecanismos para la presentación de comentarios en relación con los diferentes productos de evaluación.
9. **Plazo para el proceso de evaluación**
- Indica el número de días previstos para la evaluación y el número de días asignados al equipo de evaluación.
 - También debe figurar un calendario de evaluación en el que se incluyan las fechas para los siguientes asuntos: a) el inicio de la evaluación; b) los productos finales de la evaluación; c) las actividades sobre el terreno y la recopilación de datos, 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 y los documentos de presentación necesarios, así como los criterios para la revisión de las solicitudes.
11. **Anexos de los términos de referencia: enlaces a documentos de antecedentes de apoyo y directrices de evaluación del PNUD**
- Marco de los resultados de la intervención y teoría del cambio.
 - Principales partes interesadas y colaboradores.
 - Documentos para revisar y consultar.
 - Plantilla matriz de evaluación.
 - Descripción del formato del informe de evaluación.
 - Formularios del compromiso de conducta ética.

¹² <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

- Directrices de Evaluación del PNUD, en las que se destacan:
 - un modelo de informe preparatorio (apartado 4);
 - un modelo de informe de evaluación y el contenido previsto (apartado 4);
 - el proceso de valoración de la calidad (apartado 6).



Los términos de referencia se valorarán en el proceso de garantía de calidad de las evaluaciones. Todos los elementos resumidos anteriormente se ajustan al sistema de calificación (anexo 6).

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 (ONU-SWAP) sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres¹³ (véase el apartado 6 para obtener más información).

IMPORTANTE: 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 aunque el objeto de la evaluación no tenga en cuenta las cuestiones de género en su diseño.

En el documento orientativo del UNEG *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG*¹⁴, se ofrecen ejemplos de cómo incorporar estos elementos a la definición del propósito, los objetivos, el contexto y el alcance de la evaluación, y cómo añadir la dimensión de género a los criterios de evaluación normalizados. También se presentan ejemplos de preguntas de evaluación adaptadas (anexo 2).

¿Qué hace que una evaluación responda a las cuestiones de género?

La capacidad de respuesta a las cuestiones de género engloba y tiene que ver con dos elementos, a saber: *qué* examina la evaluación y *cómo* se lleva a cabo. Esto implica:

- evaluar hasta qué punto cambian el género y las relaciones de poder, incluidas las relaciones estructurales y otras causas de desigualdad, discriminación y relaciones desiguales de poder, como resultado de una intervención, y
- recurrir a un proceso inclusivo, participativo y respetuoso para todas las partes interesadas (titulares y garantes de derechos).

Una evaluación con perspectiva de género promueve la rendición de cuentas con respecto a la igualdad de género, los derechos humanos y los compromisos de las mujeres con su empoderamiento proporcionando información sobre las distintas maneras en las que afectan los programas de desarrollo a mujeres y hombres, y contribuyendo hacia el logro de dichos compromisos. Se puede aplicar a todo tipo de programas de desarrollo, no solo a trabajos

¹³ <https://www.unwomen.org/en/how-we-work/un-system-coordination/promoting-un-accountability/key-tools-and-resources>

¹⁴ <http://www.uneval.org/document/detail/980>

específicos de género (véase ONU-Mujeres, Oficina de Evaluación Independiente, 2015, *Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género. Manual de evaluación*).¹⁵

¿Qué incluye una metodología de evaluación con perspectiva de género?

- La evaluación especifica de qué manera se aborda la dimensión de género en la metodología, por ejemplo, de qué forma se incorporan en los métodos de recopilación y análisis de datos las cuestiones de género y cómo garantizan estos métodos el desglose de los datos recopilados por sexo.
- La metodología de evaluación emplea un enfoque que combina diversos métodos, lo que resulta adecuado para evaluar las consideraciones relativas a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- La evaluación emplea una amplia variedad de fuentes de datos y procesos (p. ej., la triangulación y la validación) a fin de garantizar la inclusión, la precisión y la credibilidad.
- Los métodos de evaluación y el marco de muestreo tienen en cuenta la diversidad de interesados afectados por la intervención, especialmente los más vulnerables, cuando procede.
- A lo largo de la evaluación se tienen en cuenta los estándares éticos y se trata a todos los grupos de partes interesadas con integridad y respetando la confidencialidad.¹⁶

IMPORTANTE: En los términos de referencia se debe incluir una perspectiva de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Cuando proceda, las evaluaciones deben tener en cuenta las cuestiones relativas a la discapacidad que se desprenden de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad y las notas técnicas.¹⁷ En el cuadro 5 se describen los elementos que deben abordarse:

Cuadro5: Incorporación de las cuestiones relativas a la discapacidad en las evaluaciones

- Los términos de referencia de la evaluación prestan la debida atención a la inclusión de la capacidad.
- Los equipos de evaluación poseen conocimientos o experiencia sobre la inclusión de la discapacidad, cuando proceda.
- Las preguntas de la evaluación abarcan diferentes aspectos de la inclusión de la discapacidad.
- En los métodos de recopilación de datos e información de partes interesadas de la evaluación participan personas con discapacidad y las organizaciones que las representan.
- Los hallazgos de la evaluación y el análisis ofrecen datos y pruebas sobre la inclusión de la discapacidad.
- Las conclusiones y recomendaciones de la evaluación reflejan los hallazgos sobre la inclusión de la discapacidad.

¹⁵ <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2015/4/un-women-evaluation-handbook-how-to-manage-gender-responsive-evaluation>

¹⁶ Se ofrecen más orientaciones sobre los elementos clave de una metodología de evaluación con perspectiva de género en las páginas 39 a 44 y 91 a 110 de la guía del UNEG titulada *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG*: <http://www.uneval.org/document/detail/980>

¹⁷ <https://www.un.org/es/content/disabilitystrategy/>

Las evaluaciones terminales y las revisiones de mitad de período del FMAM cuentan con unos requisitos y una estructura de los términos de referencia propios, los cuales cubren los aspectos anteriores e incluyen otros requisitos concretos del FMAM. Estos requisitos se describen en las directrices del FMAM para las evaluaciones terminales y las revisiones de mitad de período.¹⁸

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 cinco preguntas para la valoración de la calidad de los términos de referencia.

Todos los términos de referencia se cargan en el CRE, que permite realizar búsquedas por el tipo de evaluación y también por la calificación de su valoración de calidad. En el cuadro 6 que figura a continuación, se presentan ejemplos de términos de referencia que pueden servir de orientación.¹⁹

Cuadro6: Ejemplos de muestra de términos de referencia

Términos de referencia de la evaluación de un programa del país

- Nepal (2020), *Mid Term Review of Country Programme Document*

Términos de referencia de evaluaciones de efectos

- El Salvador (2019), *Evaluación de la contribución del PNUD a la generación de capacidades de planificación y ejecución de la inversión pública a nivel nacional y local y su efecto en la cobertura y acceso universal a los servicios básicos de salud*"
- Tanzania (2019), *Mid-term evaluation of democratic governance outcome*
- Kazajstán (2018), *Kazakhstan Country Programme Outcome Evaluation 2016-2018 Diversification of the economy provides decent work opportunities for the underemployed, youth, and socially vulnerable women and men*

Términos de referencia de evaluaciones de proyectos

- Bangladesh (2020), *Final Evaluation of Partnership for a Tolerant, Inclusive Bangladesh (PTIB) Project*
- Nepal (2020), *Final Evaluation of Resilient Reconstruction and Recovery of Vulnerable Communities Severely Affected by 2015 Earthquake (EU II)*
- Haití (2020), *Évaluation finale du projet Promotion de la Cohésion sociale à Jérémie*
- República Popular Democrática de Corea (2020), *End of Project Evaluation: Strengthening the Resilience of Communities through Community-Based-Disaster Risk Management*

4.3.2 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

¹⁸<http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml>

¹⁹ Los ejemplos de muestra de términos de referencia que se facilitan en el cuadro 6 se han seleccionado por las calificaciones de sus 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.

con el PNUD y el contexto actual del proyecto, programa o efecto. La tabla 3 ofrece información más detallada sobre los tipos y las fuentes de información que deben facilitarse.

Tabla 3. 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 tres y cinco años ▪ Teorías del cambio pertinentes en los países y las regiones ▪ Los documentos de los programas para los países 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 conexos solicitados por la OEI, las dependencias de los programas del PNUD, el Gobierno u otras partes interesadas y asociados para el desarrollo ▪ 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 ▪ Se puede utilizar el CRE para buscar las evaluaciones pertinentes que hayan llevado a cabo otras dependencias del PNUD acerca de temas similares
Informes sobre el progreso de las iniciativas de los asociados	▪ Informes que muestran 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 institutos nacionales, regionales e internacionales de investigación, incluidos los del sistema de las Naciones Unidas ▪ 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 ▪ 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
Informes nacionales, regionales y mundiales	▪ Es posible encontrar datos en diferentes informes, como el <i>Informe sobre Desarrollo Humano</i> y el <i>Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible</i> (ambos nacionales), además de otros informes publicados por organizaciones nacionales, regionales y subregionales; instituciones financieras, y organizaciones de las Naciones Unidas

	▪ Estrategias nacionales y sectoriales, así como informes sobre progresos ▪ Los informes relativos a la situación de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres pueden resultar de utilidad, por ejemplo, el <u>índice de desigualdad de género</u> del <i>Informe sobre Desarrollo Humano</i>²⁰
Información financiera y de gestión	▪ Informes pertinentes de Atlas, auditoría, sistema de planificación institucional, resumen ejecutivo, plan de trabajo integrado y tablero sobre transparencia (Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda) ▪ 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 ▪ 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 o Plan de las Naciones Unidas de Asistencia para el Desarrollo del informe anual completo basado en los resultados y los países de la iniciativa Unidos en la Acción	▪ 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 ▪ 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
Revisiones anuales de los MANUD y MCNUDS, los planes de las Naciones Unidas de asistencia para el desarrollo y los programas de los países, evaluaciones conjuntas para los países y evaluaciones	▪ 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

²⁰<http://hdr.undp.org/en/composite/GII>

4.3.3 Sensibilidad a las cuestiones de género y 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 por la diversidad.²¹ Si procede, las evaluaciones del PNUD valoran la medida en que sus iniciativas han abordado esos principios a través de las distintas actividades de desarrollo llevadas a cabo por la organización 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 y ejecución 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 benefician 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 su diseño, su ejecución y sus efectos, y si las mujeres y los hombres pueden acceder en pie de igualdad a los beneficios del programa en el grado previsto. De la misma forma, las evaluaciones deben dilucidar la medida en que el PNUD ha promovido los principios de igualdad y desarrollo inclusivo, teniendo en cuenta las cuestiones relativas a la discapacidad, ha contribuido a empoderar a las poblaciones más desfavorecidas y vulnerables de una determinada sociedad, y ha abordado las necesidades de estas.

El enfoque del desarrollo basado en los derechos exige velar por que las estrategias de desarrollo faciliten las reclamaciones de los titulares de derechos y las correspondientes obligaciones de los garantes de derechos. Este enfoque subraya la necesidad de encarar las causas inmediatas, subyacentes y estructurales de que dichos derechos no se estén haciendo realidad. 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 una iniciativa ha facilitado la capacidad de los titulares de derechos de reclamar sus derechos y de los garantes de derechos de cumplir con sus obligaciones.

En las evaluaciones también se deben abordar otros temas transversales, en función del enfoque de la evaluación.

4.3.4 Elección de los evaluadores

La elección 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 contratación²². Las esferas de especialización que se deben tener en cuenta para la composición del equipo son las siguientes:

²¹ La política revisada de evaluación del PNUD, de 2019, <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>

²² 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 especializados y experiencia demostrados en la realización y gestión de evaluaciones;
- experiencia demostrada en el ámbito del análisis de datos y la redacción de informes;
- conocimientos técnicos y experiencia en las áreas temáticas del PNUD, con requisitos específicos en función del enfoque de la evaluación;
- conocimientos técnicos y experiencia en temas transversales, como la igualdad de género, las cuestiones relativas a la discapacidad, 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 dependencias de los programas pueden optar por:

- (a) un evaluador individual, que puede ser nacional o internacional;
- (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.

El proceso de selección debe comenzar al menos **un mes antes de la fecha de inicio propuesta** para la evaluación, aunque se recomienda que comience antes, ya que los buenos evaluadores están muy solicitados y no siempre están disponibles en el momento en que se desea recurrir a sus servicios.

Es recomendable que el equipo esté formado por dos evaluadores como mínimo, preferiblemente uno nacional y otro internacional. De esta forma, los evaluadores 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 la composición por sexos y la composición geográfica.**

Cuadro 7: Bases de datos de evaluadores²³

Existen varias bases de datos de evaluadores disponibles en el seno del PNUD que pueden ofrecer detalles sobre evaluadores con experiencia en diferentes sectores, regiones y países. Al realizar búsquedas de evaluadores, se deben tener en cuenta los conocimientos generales y especializados en materia de **evaluaciones** (como el análisis de datos y la redacción de informes), en áreas **temáticas** pertinentes y en temas **transversales**, como la igualdad de género, las cuestiones relativas a la discapacidad, el enfoque basado en los derechos y el desarrollo de capacidades, así como la especialización en el ámbito nacional o regional.

➤ *Lista de Experto/as para la Respuesta Rápida de la Red Global de Políticas (GPN/ExpRes)*

²³ 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.

La GPN/ExpRes Roster es un mecanismo de contratación y despliegue que mantiene en una lista a consultores de 21 perfiles y 79 subperfiles distintos que han sido técnicamente aprobados para apoyar la labor de las oficinas del PNUD en los países, las dependencias programáticas de la organización y los organismos asociados. En 2019 se creó una lista similar para las evaluaciones y revisiones de mitad de período de proyectos financiados con fondos verticales, en la que actualmente figuran más de 40 candidatos aprobados.

Proceso de contratación ExpRes Roster

- Presente una solicitud utilizando el formulario [GPN/ExpRes Deployment Request Form](#). En la sección de comentarios, puede mencionar los nombres de candidatos específicos cuyas candidaturas desee examinar, si los hubiera.
- El equipo de despliegues le remitirá los *curriculum vitae* (CV) para que pueda clasificar las candidaturas de manera informal para misiones relacionadas con crisis, que no requieren un examen documental formal. **En el caso de misiones que no sean de crisis, se utilizará un índice de rápida puntuación.**
- Una vez efectuada la clasificación, el equipo de despliegues comprobará la disponibilidad de los candidatos y le pondrá en contacto con el candidato disponible mejor clasificado a fin de que negocie con él y lo contrate de acuerdo con los honorarios que este haya indicado en la lista.
- El nivel más bajo de honorarios de los candidatos presentados se mantendrá dentro del 30 % del nivel más alto de honorarios. Así, por ejemplo, si los honorarios del consultor más caro son de 500 dólares por día, aquellos propuestos por el consultor más barato no podrán ser inferiores a 350 dólares por día. Las oficinas en los países podrán seleccionar un experto cuyos honorarios no superen el 30 % de los del candidato más adecuado, siempre que sea la mejor opción técnica.
- No es necesario presentar propuestas financieras, puesto que la lista recoge información sobre honorarios. El equipo de despliegues proporcionará orientaciones sobre la negociación de honorarios para misiones más extensas (de más de un mes de duración). Los honorarios no podrán exceder de aquellos establecidos en la lista.
- Los respectivos contratos que se firmen deberán remitirse al equipo de despliegues. También deben remitirse cualesquiera modificaciones de los contratos, cerciorándose de que el importe total acumulado se mantenga por debajo de los 100 000 dólares. Si debiera referirse el caso al Comité de Contratos, Activos y Adquisiciones local o al Comité Asesor Regional sobre Adquisiciones, también deberán ponerse en común los correspondientes documentos de autorización.
- Los comentarios o la valoración por escrito acerca de la labor de cada experto deberán proporcionarse por medio del formulario de evaluación GPN/ExpRes o el formulario de evaluación de contratos Individuales.

➤ *Listas de evaluadores regionales*

Diversos centros de servicios regionales cuentan con bases de datos y listas de evaluadores, que las dependencias de los programas podrán consultar y usar. Estos instrumentos se actualizan de forma regular. Además, los coordinadores regionales de las evaluaciones pueden intercambiar consejos y experiencias sobre cómo encontrar a los evaluadores adecuados.

²⁴ Esta lista la gestiona el mecanismo GPN/ExpRes.

➤ El Centro de Recursos de Evaluación

La OEI ofrece una base de datos de expertos en la esfera de la evaluación a través del CRE (se requieren claves de inicio de sesión). Las dependencias 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 que hayan realizado para el PNUD en la esfera de las evaluaciones. La base de datos no ha sido aprobada, de forma que las dependencias de los programas deberán solicitar referencias.

Es posible realizar búsquedas de los evaluadores que no figuran en la base de datos principal mediante una búsqueda general de todos los informes. Si han llevado 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.

Se ha facilitado, así mismo, una nota de orientación titulada *Finding good evaluators using the ERC and Quality Assessment scores*.²⁵ Actualmente se está elaborando una nueva lista.

Para garantizar la credibilidad y la funcionalidad de las evaluaciones, las dependencias de los programas deben garantizar la independencia y la imparcialidad de los evaluadores, así como la ausencia de conflictos de intereses (véase el cuadro 8).



Los evaluadores no deben haber trabajado para el proyecto, el programa, el efecto o el MANUD o MCNUDES que se esté evaluando, ni haber contribuido a estos, en ningún momento ni de ningún modo. En la misma línea, no debe darse la posibilidad de que los evaluadores celebren futuros contratos 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 8: Fuentes de conflictos de intereses en las evaluaciones

Conflicto de intereses debido a intervenciones anteriores

Las dependencias del PNUD que encargan evaluaciones no podrán asignar consultores para la evaluación de MCNUDES, programas de los países, efectos, sectores o 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 dependencias 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 a lo largo de sus carreras profesionales. Estas tareas pueden incluir una combinación de funciones de evaluación y

²⁵ <https://erc.undp.org/resources/docs/guidance/ERC-Guide-finding-good-evaluator.pdf>

asesoramiento con múltiples organismos a diferentes niveles. Las dependencias 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 reciente de las evaluaciones realizadas por los evaluadores.

Conflicto de intereses debido a una posible participación en el futuro

Las dependencias 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 dependencia 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 ser contratados para diseñar fases posteriores 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 medidas que tengan por objeto mitigar cualquier consecuencia negativa. 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 los CV 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 previamente las referencias hablando con los compañeros y asociados que han trabajado previamente con los candidatos a fin 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



Figura 3. Fases de la gestión de una evaluación

4.4.1 Presentación de información al equipo de evaluación

Con el fin de salvaguardar la independencia, los organismos encargados de la ejecución deben velar por la ausencia de interferencias en la puesta en práctica de las evaluaciones, pero esto no excluye la cooperación con el equipo de evaluación, el apoyo al equipo ni la orientación de este. Para que las evaluaciones resulten fructíferas, las dependencias que las encargan deben prestar un nivel adecuado de cooperación y apoyo al equipo de evaluación.

Algunas de las funciones de apoyo de la dependencia 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 de calidad necesarios para el proceso y los productos de evaluación. Llegar a 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 y las directrices relativas a la valoración de la calidad. En particular, los evaluadores deben entender que es obligatorio cumplir los principios éticos establecidos en las directrices éticas del UNEG para los evaluadores y firmar el compromiso de conducta ética para los evaluadores del sistema de las Naciones Unidas.²⁶
- **Asegurarse de que toda la información pertinente está a disposición de los evaluadores.** 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. Si bien el equipo de evaluación es el responsable de decidir con quién se quiere reunir y el PNUD no puede interferir en su decisión, se pueden formular otras sugerencias y se puede 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**, y facilitar el primer contacto.
- **Contribuir a la organización de entrevistas, reuniones y visitas sobre el terreno.** Las dependencias de los programas deben favorecer los contactos y enviar solicitudes de entrevista cuando sea necesario para que tengan lugar las reuniones.
- **Formular comentarios sobre el plan de trabajo y el informe preparatorio**, y garantizar la

²⁶ UNEG, *Pledge of Ethical Conduct in Evaluation*: <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>.

calidad de estos, incluida la 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 II²⁷ y el curso avanzado de seguridad sobre el terreno del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas.²⁸

4.4.2 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 **exhaustiva** de documentos de todos los informes y datos pertinentes. La dependencia del programa será la encargada de proporcionarlos 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 preparatorio y de la misión de recopilación de datos.

4.4.3 Informe preparatorio de la evaluación



El informe preparatorio es un documento escrito elaborado por el evaluador tras efectuar una revisión inicial de la documentación pertinente. En él se establece el marco conceptual que debe aplicarse en la evaluación. Este informe permite conocer los objetivos de la evaluación, la teoría del cambio, las preguntas de la evaluación y las posibles subpreguntas; define la metodología, y proporciona información sobre la recopilación y las fuentes de datos, el muestreo y los indicadores clave.

Los evaluadores empezarán el proceso de evaluación con una revisión de documentos y un análisis preliminar de la información que haya suministrado el organismo encargado de la ejecución. Sobre la base de los términos de referencia, las reuniones iniciales con la dependencia del programa del PNUD o el gerente de evaluación (grupo de referencia) y la revisión de documentos, los evaluadores elaborarán un informe preparatorio. El gerente de evaluación deberá remitir el modelo de informe preparatorio del PNUD al líder del equipo de evaluación al comienzo de la misión. Dicho modelo incluye una descripción de lo que se está evaluando y 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 (véase el cuadro 9).



El informe preparatorio 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 ejecución. 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 dependencia que encarga la evaluación y las principales partes interesadas deben revisar y garantizar la calidad del informe preparatorio, y asegurarse de que **se ajuste a los términos de**

²⁷ <https://training.dss.un.org/course/category/1>

²⁸ <https://training.dss.un.org/course/category/2>

referencia y los objetivos de la evaluación, así como a los debates mantenidos con el equipo de evaluación. El informe preparatorio deberá presentarse de acuerdo con el plazo previsto en los términos de referencia, normalmente de dos a cuatro semanas después de la firma del contrato.



El informe preparatorio es un hito clave en el proceso de evaluación, y es importante que el gerente de evaluación y el grupo de referencia le presten la debida atención. Será necesario programar una reunión o convocatoria aparte para examinar el enfoque metodológico de la evaluación. El informe preparatorio deberá contar con la aprobación oficial del gerente de evaluación o el grupo de referencia antes de que comiencen las misiones sobre el terreno.

Cuadro 9: Contenido del informe preparatorio

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 va 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 las visitas sobre el terreno.
4. **Análisis de la evaluabilidad**. Consiste en un análisis de la evaluabilidad basado en criterios formales (productos, indicadores, bases de referencia y datos claros) y sustanciales (identificación del problema abordado, teoría del cambio y marco de resultados), en el que se ponen de relieve las consecuencias para 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 que se adoptarán y se describirán los métodos de recopilación de datos²⁹, las fuentes y los enfoques analíticos 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 se examinarán la fiabilidad y la validez de la evaluación y el plan de muestreo.
7. **Matriz de evaluación**, que 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

²⁹ En el anexo 2 se presentan distintos métodos de recopilación de datos.

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 estándares de calidad recogidos en estas Directrices y 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 preparatorio, con una lista exhaustiva de las partes interesadas y los beneficiarios con los que se celebrarán entrevistas o reuniones, el PNUD deberá preparar un plan de reuniones de trabajo detallado, con el acuerdo del equipo de evaluación.

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 de evaluación, no se deberá relacionar ninguna declaración o hallazgo con 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 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. El gerente de evaluación deberá remitir el modelo de informe de evaluación del PNUD al líder del equipo de evaluación e informar a sus miembros sobre el sistema de garantía de calidad de las evaluaciones. En caso de que se haya remitido con anterioridad el modelo en el proceso de evaluación, se recomienda recordar al líder del equipo de evaluación que debe respetar el modelo.

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 pruebas, y se debe presentar de manera que la información resulte accesible y comprensible. **Un informe de evaluación de calidad debe:**

- incluir un resumen conciso (cuatro páginas como máximo);
- estar bien estructurado y ser exhaustivo;
- describir con el detalle requerido qué se está evaluando exactamente y por qué;
- incluir un análisis del diseño del proyecto, la teoría del cambio o el marco de resultados;
- definir las preguntas de evaluación de interés para los usuarios;

- explicar los pasos y procedimientos que se utilizaron para responder a las preguntas;
- reconocer las limitaciones y restricciones existentes a la hora de llevar a cabo la evaluación;
- definir los grupos destinatarios considerados en la evaluación, si se abordaron o no las necesidades de dichos grupos a través de la intervención, y por qué;
- abordar la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y otros temas transversales;
- presentar los hallazgos respaldados por pruebas creíbles en respuesta a las preguntas;
- extraer conclusiones de los hallazgos sobre la base de las pruebas;
- proponer recomendaciones concretas y útiles a partir de las conclusiones;
- escribirse 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 que se está evaluando y el equipo de evaluación.
2. **Datos sobre el proyecto y la evaluación**, como el título del proyecto, el número de Atlas, los presupuestos, las 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**. Explica qué se está evaluando y por qué.
7. **Descripción de la intervención que se está evaluando**. Sirve de base para que los lectores comprendan el diseño, el marco lógico general, el marco de resultados (teoría del cambio) y demás información pertinente sobre la iniciativa que se está evaluando.
8. **Alcance y objetivos de la evaluación**. Para explicar de manera nítida el alcance, los objetivos principales y las preguntas fundamentales de la evaluación.
9. **Enfoque y métodos de la evaluación**. Describe en profundidad los enfoques metodológicos y los métodos seleccionados.
10. **Análisis de datos**. Describe los procedimientos que se utilizan para analizar los datos recopilados con el objeto de responder a las preguntas de la evaluación.
11. **Hallazgos y conclusiones**. Se exponen los hallazgos de la evaluación, basándose en el análisis de los datos recopilados y las conclusiones extraídas 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 cuando así lo dispongan los términos de referencia, el informe debe analizar las lecciones aprendidas a partir de la evaluación de la intervención.
14. **Todos los hallazgos, las conclusiones, las recomendaciones y las lecciones aprendidas** deben tener en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y otros temas transversales.
15. **Anexos**. Deben incluir, como mínimo, los siguientes elementos:
 - a. los términos de referencia de la evaluación;
 - b. la matriz de evaluación y los instrumentos de recopilación de datos;
 - c. una lista de las personas o grupos a los que se realizaron entrevistas o consultas y de los lugares visitados;
 - d. una lista de los documentos de apoyo revisados.



Al revisar el informe de evaluación, su estructura y su contenido, los gerentes de evaluación deben **tomar en consideración los requisitos de las calificaciones de las valoraciones de calidad**³⁰ que utiliza la OEI para valorar la calidad de los informes de evaluación. En el apartado 6, se presenta más información sobre el proceso y los criterios de valoración de la calidad.

Las evaluaciones terminales y las revisiones de mitad de período del FMAM cuentan con sus propios requisitos en materia de elaboración de informes, los cuales están disponibles en sus directrices de evaluación.³¹

4.4.6 Procesos de revisión de las evaluaciones

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.



El gerente de evaluación debe velar por que el borrador del informe de evaluación refleje los términos de referencia y se refiera al informe preparatorio, en el que figuran las cuestiones acordadas durante la fase inicial, y que se haya comprobado la exactitud de los hechos.

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 (véase la tabla 4). En caso de que se descubran errores de hecho o enfoques malinterpretados, se deberá proporcionar la documentación necesaria para justificar los comentarios y las solicitudes.

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 o 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 dependencia que encarga la evaluación o las partes interesadas no están

³⁰ <http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/section-6.shtml>

³¹ <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#gef>

de acuerdo con uno de los hallazgos, es posible incluir una nota en el informe acerca de dicho desacuerdo.

Tabla 4. 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 dependencias 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.

4.4.7 Solución de controversias y denuncia de faltas de conducta

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 pruebas que respalden sus hallazgos.

En caso de que persista un desacuerdo, el PNUD o el equipo de evaluación podrán dirigir sus preocupaciones al director adjunto de la región donde se esté llevando a cabo la evaluación, así como a la OEI, en su correspondencia (evaluation.office@undp.org).

El director regional adjunto deberá responder oportunamente.

Es posible encontrar más datos sobre la solución de controversias de los distintos contratistas en las políticas y procedimientos de operaciones y programas del PNUD.³²

Denuncia de faltas de conducta

El PNUD se toma en serio todas las denuncias de falta de conducta. De conformidad con el [Marco jurídico del PNUD para tratar el incumplimiento de las normas de conducta de las Naciones Unidas](#), la Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI) es el principal canal para recibir denuncias.³³

Se recomienda encarecidamente a cualquier persona que tenga información sobre algún caso de fraude contra los programas del PNUD o en el que esté implicado el personal del PNUD que lo denuncie a través del teléfono de asistencia para investigaciones (+1 844 595 5206).

Las personas que denuncien faltas de conducta en el teléfono de asistencia para investigaciones tienen la opción de dejar la información de contacto pertinente o permanecer en el anonimato. En cambio, las denuncias de acoso en el lugar de trabajo y de abuso de autoridad no pueden ser anónimas.

³²

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

³³ <https://www.undp.org/accountability/audit/investigations>

Se alienta a las personas que denuncien algún caso a través del teléfono de asistencia a que sean lo más específicas posible e incluyan los detalles básicos de quién, qué, dónde, cuándo y cómo ocurrió cualquiera de los incidentes. La especificidad de la información permitirá a la OAI investigar a fondo la presunta falta de conducta.

El teléfono de asistencia para investigaciones está a cargo de un proveedor de servicios independiente, que lo administra en nombre del PNUD para proteger la confidencialidad; se puede acceder a él directamente en todo el mundo y de forma gratuita utilizando una de las siguientes opciones:

1. **[FORMULARIO DE REMISIÓN EN LÍNEA](#)** *(se le redirigirá al sitio de un tercero independiente.)*
2. **TELÉFONO - COBRO REVERTIDO** [Números de teléfono en todo el mundo accesibles a través de este enlace](#) (con intérpretes disponibles 24 horas al día). En los Estados Unidos, llame al +1 844 595 5206
3. **CORREO ELECTRÓNICO** dirigido a la OAI a: reportmisconduct@undp.org
4. **CORREO ORDINARIO**

Deputy Director (Investigations)
Office of Audit and Investigations
United Nations Development Programme
One UN Plaza, DC1, 4th Floor
New York, NY 10017, EE. UU.

A fin de garantizar que los evaluadores conozcan plenamente los procesos de solución de controversias y denuncia de faltas de conducta en el PNUD, se les deberá proporcionar información en el momento de la firma de sus respectivos contratos. En el anexo 4 se ofrecen detalles sobre un formulario estándar que deberá incluirse en todos los contratos de evaluadores.

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

4.5 Cuarto paso. Uso de la evaluación

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

¿Por qué se preparan las respuestas de la administración?



Las respuestas de la administración son un mecanismo formal para garantizar que se usarán los hallazgos, las conclusiones, las lecciones aprendidas y las recomendaciones de las evaluaciones. Las respuestas de la administración deben contribuir a la eficacia, el aprendizaje y la rendición de cuentas de la intervención que se está evaluando, así como de las organizaciones e instituciones implicadas.

Todas las evaluaciones del PNUD deben elaborar respuestas de la administración para las distintas recomendaciones. De ese modo se logra el uso eficaz de los hallazgos y las recomendaciones de las evaluaciones, mediante la consideración de diferentes acciones de seguimiento.

En las respuestas de la administración se deben detallar las acciones clave e indicar qué organismo o dependencia es responsable de cada una de estas acciones y para cuándo.

Las sedes, la OEI y las direcciones regionales supervisan de cerca las respuestas de la administración y las acciones clave de seguimiento con el objeto de garantizar que se aprendan 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 dependencias de los programas.

¿Qué son las respuestas de la administración?

En primer lugar, las respuestas de la administración indican si la dependencia del programa acepta cada una de las recomendaciones de la evaluación y de qué forma se encargará de ellas. **Las dependencias de los programas pueden aceptar de manera integral o parcial las recomendaciones, o rechazarlas**, debiendo justificar su decisión.

- **Aceptación integral:** se acepta por completo toda 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 de acuerdo y aquellos de desacuerdo, e incluir motivos acerca de por qué ciertas partes de las recomendaciones no se consideran válidas.
- **Rechazo:** la administración debe indicar por qué rechaza la recomendación y el motivo por el que no llevará a cabo su seguimiento (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:

- Deben indicar con claridad la naturaleza de la acción y cómo responderán a las recomendaciones.
- Deben especificar las partes (dependencia u organización) que son responsables de ejecutar la acción clave y que deben rendir cuentas ante dicha ejecución.
- Tienen que 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.
- Su cantidad debe ser razonable para facilitar la ejecución, la vigilancia 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, pueden indicarlo en la respuesta de la administración y 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.

Cuadro 10: Términos de referencia y recomendaciones

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 (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 hay una cantidad excesiva de recomendaciones, puede ser 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 ejecución 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 MCNUDES, 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 dependencias 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 de las acciones clave

Los especialistas o coordinadores 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 en consecuencia, contando con documentación de apoyo, cuando corresponda. Las direcciones regionales también supervisan y vigilan la ejecución, y realizan el seguimiento con las dependencias de los programas. Es posible emplear el CRE para el seguimiento de la ejecución de los compromisos ligados a las respuestas de la administración y las acciones clave.



En su informe anual, la OEI ofrece datos sobre 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.



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 de evaluación e informes de evaluación se deben cargar en el CRE.³⁴ 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 cierta información recogida en el CRE que es solo para uso interno del PNUD, la OEI debe facilitar el acceso correspondiente. Cada dependencia del programa puede nombrar a varios coordinadores del CRE, quienes tendrán diferentes permisos en el sitio para cargar los 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 coordinadores u oficiales de SyE disponen de este nivel de acceso 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. **No se deben subir los registros de auditoría de las evaluaciones ni los informes preparatorios al CRE.** Las dependencias de los programas deben recordar que el sitio del CRE es 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. Por lo tanto:

³⁴ <https://erc.undp.org>

- No se deben subir los registros de auditoría de las evaluaciones al CRE.
- Tampoco se deben cargar en el CRE los informes preparatorios por separado.

Una vez completada y cargada la evaluación, será necesario actualizar los 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.³⁵

Recomendaciones, respuestas de la administración y acciones clave

Así mismo, el gerente de evaluación debe subir la información siguiente 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 y no se deben cortar y pegar como un único bloque de recomendaciones. 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 en el CRE de una en una. En caso de que en los términos de referencia se solicite que el equipo de evaluación extraiga las lecciones aprendidas, estas también se deberán cargar. Existe una página independiente disponible para esta información.

³⁵ <https://erc.undp.org/resources/docs/guidance/ERC-User-Guide.pdf>



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 que repercuten directamente en la evaluación. Esta descripción debe ser específica, concisa (dos páginas como máximo) y debe subrayar **solo** aquellas cuestiones que resulten más relevantes para la evaluación. Los principales descriptores de los antecedentes y el contexto que se deben incluir son:

- 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, 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 o 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 su interés por la evaluación, sus preocupaciones al respecto y la pertinencia de la evaluación;
- los cambios que se han observado desde el inicio de la ejecución y los factores favorables;
- datos sobre los beneficiarios de los proyectos (género, discapacidad, grupos vulnerables, cuestiones de derechos humanos, etc.);
- de qué modo encaja el objeto 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.

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 ³⁶		

2. Propósito, alcance y objetivos de la evaluación

En este apartado 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 de cómo encaja la evaluación en el plan de evaluación de la dependencia 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:

- Los aspectos de la intervención que 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.
- 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 coherencia, la eficiencia, la eficacia o la sostenibilidad de las intervenciones. Además, las evaluaciones del PNUD

³⁶ 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.

deben abordar la forma en que la intervención tratará de **incorporar la perspectiva de género en las iniciativas de desarrollo**, tendrá en cuenta las cuestiones relativas a la discapacidad y aplicará el enfoque basado en los derechos.

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 4 o 5 criterios de evaluación del CAD de la OCDE: a) pertinencia; b) coherencia; c) eficacia; d) eficiencia, y e) sostenibilidad (y otros criterios utilizados).



El gerente de evaluación debe elaborar las distintas preguntas de evaluación para abordar las principales preocupaciones de la evaluación, y no limitarse a copiarlas de la lista que figura a continuación, que se presenta a modo de ejemplo.

Los términos de referencia deben incluir una cantidad razonable y no exhaustiva de cuestiones que puedan abordarse de forma realista en un ejercicio de evaluación de duración limitada.

Preguntas modelo para diferentes tipos de evaluación:

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.

Preguntas modelo para las evaluaciones de efectos

Pertinencia/Coherencia

- ¿Se ajusta la iniciativa al mandato del PNUD, las prioridades nacionales y los requisitos de dirigirse específicamente a las mujeres, los hombres y los grupos vulnerables?
- ¿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?
- ¿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 con respecto a los hombres, las mujeres y los grupos vulnerables?
- ¿De qué forma ha propiciado la obtención de los productos del programa del país el avance en el plano de los efectos?

- ¿Se ha logrado algún resultado inesperado en el plano de 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 la contribución al freno del 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?
- ¿La ampliación o consideración de qué áreas de los programas resultaría más pertinente y estratégica para el PNUD de cara al futuro?

Eficiencia

- ¿Los productos del programa o del proyecto se han obtenido a partir de un uso económico de los recursos?
- ¿En qué medida se utilizaron recursos para hacer frente a las desigualdades y abordar las cuestiones de género?
- ¿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 del país?
- ¿Los sistemas de seguimiento proporcionaron a la administración un flujo de datos, desglosados por sexo, 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 del 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 del país?
- ¿Colaboró el PNUD con los diferentes beneficiarios (hombres y mujeres), 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 del país para las mujeres y los hombres beneficiarios?
- ¿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 para hombres y mujeres en el futuro?
- ¿En qué medida se han comprometido los asociados a prestar un apoyo continuado (en materia de financiación, personal femenino y masculino, etc.)?
- ¿Existen mecanismos, procedimientos y políticas para seguir 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 por las principales partes interesadas?
- ¿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?

Pertinencia/Coherencia

- ¿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 del país?
- ¿Se tuvieron en cuenta en el diseño las lecciones aprendidas en otros proyectos pertinentes?
- Durante los procesos de diseño del proyecto, ¿se tomaron en consideración las perspectivas de hombres y mujeres que podrían influir en los efectos y de quienes 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, tomando en consideración a los hombres, las mujeres y los grupos vulnerables?
- ¿Qué factores contribuyeron o perjudicaron el 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? ¿Tienen claramente en cuenta a las mujeres, los hombres y los grupos vulnerables?
- ¿Cuál ha sido la participación de las diversas partes interesadas en la ejecución del proyecto?
- ¿Son participativos los procesos de gestión y ejecución del proyecto y contribuye esta participación de hombres, mujeres y grupos vulnerables al logro de sus objetivos?
- ¿Ha sido adecuada la capacidad de respuesta del proyecto a las necesidades de los grupos nacionales (hombres, mujeres y grupos vulnerables) 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?
- ¿En qué medida se utilizaron recursos para hacer frente a las desigualdades en general y abordar las cuestiones de género en particular?
- ¿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, personal masculino y femenino, 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 que afectan a mujeres, hombres y grupos vulnerables?
- ¿En qué medida se beneficiarán de las intervenciones del proyecto los hombres, las mujeres y los grupos vulnerables a los que se dirigen dichas intervenciones a largo plazo?
- ¿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 las acciones del PNUD plantearon un riesgo ambiental para la sostenibilidad de los productos del proyecto que posiblemente perjudicó a los beneficiarios del proyecto (mujeres y hombres)? ¿Qué probabilidad hay de que el grado de apropiación de las partes interesadas sea suficiente 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 (hombres, mujeres y grupos vulnerables) a los objetivos a largo plazo del proyecto?
- ¿Documenta el equipo del proyecto las lecciones aprendidas de manera continuada y se las remite a las partes pertinentes que podrían extraer enseñanzas del proyecto?
- ¿Cuentan las intervenciones del PNUD con estrategias de salida correctamente diseñadas y planificadas que incluyan una dimensión de género?
- ¿Qué se podría hacer para reforzar las estrategias de salida y la sostenibilidad, a fin de apoyar a las beneficiarias y beneficiarios del proyecto, así como a los grupos marginados?

Preguntas modelo sobre los temas transversales para las evaluaciones

Derechos humanos

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

Igualdad de género

Se deben comprobar todas las preguntas de la evaluación y los criterios de evaluación aplicados para ver si hay otras dimensiones del género asociadas a ellos, además de las preguntas expuestas referidas a la 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?

- ¿El indicador de género de este proyecto es representativo de la realidad?
- ¿En qué medida ha promovido el proyecto cambios positivos en las esferas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? ¿Surgieron efectos no deseados para las mujeres, los hombres o los grupos vulnerables?

Discapacidad

- ¿Se consultó e involucró verdaderamente a las personas con discapacidad en la planificación y ejecución del programa?
- ¿Qué proporción de beneficiarios del programa eran personas con discapacidad?
- ¿Qué obstáculos enfrentaron las personas con discapacidad?
- ¿Se adoptó un enfoque doble?³⁷

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 obtener a partir de las consultas llevadas a cabo a la dependencia 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, en vista de las limitaciones a efectos de presupuesto, tiempo y datos.

La evaluación debe emplear una combinación de métodos e instrumentos de evaluación cualitativos y cuantitativos. 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 de ambos sexos. Los enfoques e instrumentos metodológicos propuestos pueden ser:

- **La revisión documental.** Este proceso engloba la revisión de todos los documentos pertinentes, entre otros:
 - documento del proyecto (acuerdo de contribución);
 - teoría del cambio y marco de resultados;
 - informes de garantía de calidad de los programas y proyectos;
 - 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 y reuniones** con las principales partes interesadas (hombres y mujeres), como contrapartes gubernamentales clave, miembros de la comunidad de donantes,

³⁷ El enfoque doble combina programas y proyectos generales que tienen en cuenta a las personas con discapacidad, así como programas y proyectos *dirigidos* a las personas con discapacidad. Se trata de un elemento esencial de toda estrategia que se proponga lograr la integración de la inclusión de la discapacidad. Véase también el capítulo 9 de las notas técnicas del marco de rendición de cuentas de las entidades (Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad): <https://www.un.org/en/disabilitystrategy/resources>

representantes de organizaciones clave de la sociedad civil, miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país (UNCT) y asociados en la ejecución:

- **Entrevistas semiestructuradas**, basadas en preguntas de la evaluación diseñadas para las distintas partes interesadas en torno a la pertinencia, la coherencia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad.
- **Debates con grupos de discusión** e informantes clave, con la participación de hombres y mujeres, beneficiarios y partes interesadas.
- Todas las entrevistas a hombres y mujeres 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 de ambos sexos y miembros del UNCT, y encuestas y cuestionarios a las partes interesadas a nivel estratégico y programático.
- **Visitas sobre el terreno** y validación *in situ* de las intervenciones y los productos tangibles clave.
- **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. Para 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.
- **Perspectiva de género y de derechos humanos**. Todos los productos de la evaluación deben tener en cuenta las cuestiones de género, de la discapacidad y de los derechos humanos.

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 preparatorio y el PNUD, las principales 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, e incluir 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 (número de páginas). A continuación, figuran algunos de los posibles productos:

- **Informe preparatorio de la evaluación (entre 10 y 15 páginas)**. El informe preparatorio 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)**. La extensión recomendada es de entre 40 y 60 páginas, incluido el resumen.
- **Registro de auditoría del informe de evaluación**. La dependencia 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, según lo dispuesto en las presentes Directrices. 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** (en caso necesario).
- **Resumen de la evaluación y otros productos de conocimientos** o participación en actos de intercambio de conocimientos, si procede para maximizar el uso.

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, entre las que se incluyen:

- **Las cualificaciones necesarias:** educación, años de experiencia realizando o gestionando evaluaciones, conocimientos pertinentes y experiencia en un país o una región en concreto.
- **Competencias técnicas:** experiencia y aptitudes de liderazgo del equipo, conocimientos técnicos en las áreas temáticas del PNUD, con requisitos concretos en función del enfoque de la evaluación, análisis de datos y redacción de informes, etc.
- **Conocimientos técnicos y experiencia:** es imprescindible que el equipo de evaluación cuente con conocimientos especializados y competencias en materia de género. Al menos un miembro del equipo de evaluación o un miembro del grupo de referencia debe poseer conocimientos o experiencia sobre la inclusión de la discapacidad. Conocimientos técnicos y experiencia en otros temas transversales, como la igualdad, las cuestiones relativas a la discapacidad, el enfoque basado en los derechos y el desarrollo de capacidades.
- **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.³⁸

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 Directrices Éticas para evaluaciones del UNEG.³⁹

El texto normalizado es el siguiente:

“Esta evaluación se llevará a cabo de acuerdo con los principios descritos en el documento Directrices Éticas para evaluaciones 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

³⁸ 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.

³⁹ UNEG, *Ethical Guidelines for Evaluation*, 2020. <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

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 de ejecución

En este apartado, se describe la estructura de organización y de gestión para la evaluación, y se definen las funciones, las responsabilidades clave y las vías 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.

En este apartado, deben describirse las funciones y responsabilidades concretas de los evaluadores, incluidas las de los miembros del equipo, el gerente de evaluación, la dependencia del programa 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. Es preciso indicar el mecanismo para la presentación de comentarios sobre los diferentes productos de evaluación.

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: vías jerárquicas; vías y procesos de aprobación; aspectos logísticos, como de qué forma se facilitará el espacio de oficina, los suministros, los equipos y los materiales; y los procesos y la responsabilidad 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 (p. ej., el plan de trabajo, los acuerdos, las reuniones informativas, el borrador del informe o el informe final). Deberá indicarse, para cada uno de ellos, el plazo o la fecha límite, así como la persona responsable de su finalización. Como mínimo, se debe incluir el cronograma de las actividades siguientes:

- la revisión de documentos;
- las reuniones informativas de los evaluadores;
- la finalización del diseño y los métodos de evaluación, y la elaboración del informe preparatorio 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 la revisión del borrador del informe (para la garantía de calidad);
- la incorporación de los comentarios y la 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.

En los anexos de los términos de referencia de la evaluación encargada, figurarán los formatos obligatorios para los informes preparatorios, los informes de evaluación y otros productos finales. En este apartado, se indicará también la cantidad de días laborables que empleará cada uno de los

miembros del equipo de evaluación y el período durante el cual trabajarán (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	NÚM. DÍAS ESTIMADOS	FECHA DE FINALIZACIÓN	LUGAR	PARTE RESPONSABLE
Primera fase: Revisión de documentos e informe preparatorio				
Reunión informativa con el PNUD (directores de programas y personal del proyecto, según sea necesario)	-	En el momento de la firma del contrato 1 de junio de 2018	PNUD o 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 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	7 días	En un plazo de dos semanas a partir de la firma del contrato Del 1 al 15 de junio de 2018	A nivel interno	Equipo de evaluación
Presentación del informe preparatorio (15 páginas como máximo)	-	En un plazo de dos semanas a partir de la firma del contrato 15 de junio de 2018		Equipo de evaluación
Comentarios y aprobación del informe preparatorio	-	En un plazo de una semana desde la presentación del informe preparatorio 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 Del 1 al 21 de julio de 2018	En el país 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 (entre 4 y 5 páginas)	7 días	En un plazo de tres semanas tras la finalización de la misión sobre el terreno Del 21 de julio al 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 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 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	4 días	En la semana siguiente a la reunión informativa	A nivel interno	Equipo de evaluación

los comentarios facilitados por el personal del proyecto y la oficina del PNUD en el país		final 11 de septiembre de 2018		
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 11 de septiembre de 2018	A nivel interno	Equipo de evaluación
Total estimado de días para la evaluación	35			

Este es un ejemplo ilustrativo, y las distintas evaluaciones contarán con sus propios requisitos en función de la naturaleza y la complejidad de los efectos o proyectos, el presupuesto disponible, el tamaño del equipo de evaluación y el plazo para la finalización, el intercambio o la inclusión en otros procesos. Los programas y proyectos complejos y más extensos suelen requerir más de 30 días.

El alcance, el número de días y los presupuestos de la evaluación deberán ser realistas y equilibrados, de lo contrario, la credibilidad de la evaluación podría verse comprometida y, en consecuencia, también su utilidad.

10. Proceso de presentación de solicitudes y criterios de selección

Según los requisitos de la dependencia 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 a 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 preparatorio. 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 preparatorio). 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 y las herramientas o los métodos de análisis adecuados para cada fuente de datos, y el estándar o la medida según el que se evaluarán las preguntas. La tabla 5 presenta una matriz de evaluación modelo.

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 estándares de logros	Métodos 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 el modelo de informe de evaluación (véase el anexo 4), aunque sin limitarse necesariamente a dichos elementos.
- **Proceso de solución de controversias, denuncia de faltas de conducta y datos de contacto** (anexo 3).
- **Compromiso de conducta ética en la evaluación.** Las dependencias de los programas del PNUD deben solicitar a todos los miembros del equipo de evaluación que lean detenidamente, comprendan y firmen el compromiso de conducta ética en la evaluación del sistema de las Naciones Unidas.⁴⁰

⁴⁰

<http://www.unevaluation.org/document/detail/2866#:~:text=The%20UNEG%20Ethical%20Guidelines%20for%20Evaluation%20were%20first%20published%20in%202008.&text=This%20document%20aims%20to%20support,day%20to%20day%20evaluation%20practice.>

Anexo 2. Resumen de los métodos o fuentes habituales para la recopilación de datos en las evaluaciones del PNUD⁴¹

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, por ejemplo, información cuantitativa y descriptiva acerca de la iniciativa, sus productos y sus efectos, como la documentación de las actividades en la esfera del desarrollo de capacidades, los informes a los donantes y otras pruebas.	Es rentable.	- Puede resultar difícil codificar y analizar los documentos probatorios en respuesta a las preguntas. - 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. - El análisis resulta sencillo. - Garantiza el anonimato de los encuestados.	- La elaboración de informes propios puede dar lugar a informes sesgados. - Los datos pueden mostrar el panorama general, pero es posible que carezcan de profundidad. - Es posible que no ofrezca suficiente información sobre el contexto. - Está sujeto al sesgo de muestreo.
Entrevistas	Se solicitan respuestas personales a preguntas predeterminadas cuyo objetivo es obtener	Aumenta la cobertura, el alcance y la profundidad de la información sobre un	Este método puede requerir una gran cantidad de tiempo.

⁴¹ Los métodos descritos son ilustrativos y no constituyen una lista exhaustiva de los tipos de métodos aplicables al contexto de evaluación del PNUD.

	información pormenorizada sobre las impresiones o experiencias de las personas, u obtener más información sobre las respuestas que dieron en determinados cuestionarios o encuestas.	tema.	▪ Puede ser difícil de analizar. ▪ Puede resultar costoso. ▪ Es posible que la persona que realiza la entrevista introduzca sesgos en las respuestas de la persona entrevistada.
Observación <i>in situ</i>	Conlleva el uso de un formulario de observación detallado donde se registre información precisa <i>in situ</i> 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. ▪ Se puede adaptar a los acontecimientos que se produzcan.	▪ Puede resultar difícil categorizar o interpretar los comportamientos observados. ▪ Puede conllevar un costo elevado. ▪ 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. ▪ 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. ▪ Es necesario recurrir a un facilitador capacitado. ▪ 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 sobre 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. ▪ Puede proporcionar distintas perspectivas sobre una o varias cuestiones.	▪ Está sujeto al sesgo de muestreo. ▪ Se debe contar con algunos métodos que verifiquen o corroboren la información.

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. ▪ Puede funcionar como otra fuente de información (de expertos) a fin de proporcionar datos de mayor profundidad. ▪ Permite verificar o corroborar la información y los resultados de la esfera temática.	▪ Costos de consultoría y gastos conexos, si los hubiere. ▪ 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. ▪ Puede ser difícil de analizar.
Participación a distancia o virtual	En tiempos de crisis, dificultades de acceso u otros inconvenientes, las herramientas a distancia o virtuales, como Zoom, Skype, WhatsApp, el teléfono u otras, podrían ser opciones viables. Además, podrían preverse nuevos tipos de documentación, en su caso: imágenes de satélite del SIG, análisis de las redes sociales o análisis de otros macrodatos.	▪ Puede resultar barato, pero hay que tener en cuenta los costos de registro y de diferentes paquetes. ▪ Se reducen los costos de viaje. ▪ Se reduce la huella de carbono de particulares y organizaciones.	▪ Es necesario disponer de una conexión estable a Internet y de acceso a la tecnología (ordenadores, teléfonos móviles, Internet, etc.). ▪ Exige poseer conocimientos específicos en materia de TI, comunicación y facilitación. ▪ Exige tener experiencia en la recopilación y el análisis de datos, así como aptitudes para la interpretación de datos, en particular tratándose de los nuevos tipos de documentación mencionados. ▪ Mantener reuniones virtuales es distinto que mantener reuniones en persona (se pierden ciertos aspectos comunicacionales de la psicología humana). ▪ No es posible realizar observaciones o conocer personas casualmente o de manera más informal. ▪ Es posible que algunos grupos y personas no tengan la oportunidad de participar.

- | | | | |
|--|--|--|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none">▪ Es posible que haya que prever más tiempo para llevar a cabo las evaluaciones. |
|--|--|--|--|

Anexo 3. Proceso de solución de controversias del PNUD

Solución de controversias

En caso de que usted o un miembro del equipo de evaluación se sienta sometido a presiones indebidas para modificar los hallazgos o las conclusiones de la evaluación para la que ha sido contratado, tiene libertad para plantear sus preocupaciones a la administración del PNUD.

Sírvase remitir sus preocupaciones al director regional adjunto, que deberá responder oportunamente. Incluya también a la Oficina de Evaluación Independiente en su correspondencia (evaluation.office@undp.org).

Denuncia de faltas de conducta

El PNUD se toma en serio todas las denuncias de falta de conducta. De conformidad con el [Marco jurídico del PNUD para tratar el incumplimiento de las normas de conducta de las Naciones Unidas](#), la Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI) es el principal canal para recibir denuncias.⁴²

Se recomienda encarecidamente a cualquier persona que tenga información sobre algún caso de fraude contra los programas del PNUD o en el que esté implicado el personal del PNUD que lo denuncie a través del teléfono de asistencia para investigaciones (+1 844 595 5206).

Las personas que denuncien faltas de conducta en el teléfono de asistencia para investigaciones tienen la opción de dejar la información de contacto pertinente o permanecer en el anonimato. En cambio, las denuncias de acoso en el lugar de trabajo y de abuso de autoridad no pueden ser anónimas.

Se alienta a las personas que denuncien algún caso a través del teléfono de asistencia a que sean lo más específicas posible e incluyan los detalles básicos de quién, qué, dónde, cuándo y cómo ocurrió cualquiera de los incidentes. La especificidad de la información permitirá a la OAI investigar a fondo la presunta falta de conducta.

El teléfono de asistencia para investigaciones está a cargo de un proveedor de servicios independiente, que lo administra en nombre del PNUD para proteger la confidencialidad; se puede acceder a él directamente en todo el mundo y de forma gratuita utilizando una de las siguientes opciones:

[FORMULARIO DE REMISIÓN EN LÍNEA](#) *(se le redirigirá al sitio de un tercero independiente.)*

TELÉFONO - COBRO REVERTIDO [Números de teléfono en todo el mundo accesibles a través de este enlace](#) (con intérpretes disponibles 24 horas al día). En los Estados Unidos, llame al +1 844 595 5206

CORREO ELECTRÓNICO dirigido a la OAI a: reportmisconduct@undp.org

CORREO ORDINARIO

Deputy Director (Investigations)
Office of Audit and Investigations
United Nations Development Programme

⁴² <https://www.undp.org/accountability/audit/investigations>

One UN Plaza, DC1, 4th Floor
New York, NY 10017, EE. UU.

Anexo 4. 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 las áreas de 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 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)⁴³ 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 total comprometido		
Gasto del proyecto en el momento de la evaluación		
Fuente de financiación		
Parte encargada de la ejecución ⁴⁴		

⁴³ Las evaluaciones del FMAM cuentan con sus propios requisitos en lo que respecta al modelo de información del proyecto.

Información sobre la evaluación		
Tipo de evaluación (de proyectos, de efectos, temáticas, de programas de los países, etc.)		
Final, revisión de mitad de período u otros		
Período objeto de la evaluación	Inicio	Finalización
Evalúadores		
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 (de cuatro a cinco 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.
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 que se está evaluando (proyectos, programas, políticas u otras intervenciones).

⁴⁴ 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.

- 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.
- 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. En la descripción se debe ofrecer el nivel de detalle necesario para que el usuario del informe comprenda el sentido de la evaluación. Es necesario:
 - 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 o la teoría del cambio.
 - Vincular la intervención con las **prioridades nacionales**, las prioridades de los MCNUDES, 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, teoría del cambio) que se haya producido a lo largo del tiempo, y explicar las consecuencias de esos cambios para la evaluación.
 - Señalar y describir los **asociados clave** que participan en la ejecución, junto con sus funciones.
 - Incluir datos y un análisis de **determinados grupos sociales** afectados. Definir los **temas transversales pertinentes** que se abordan por medio de la intervención, es decir, la igualdad de género, los derechos humanos, los grupos vulnerables o marginados y el principio de no dejar a nadie atrás.
 - Describir la **envergadura de la intervención**, como el número de componentes (p. ej., las fases de un proyecto) y el volumen de la población (hombres y mujeres) a la que se dirige cada uno de ellos.
 - Indicar la **cantidad total de recursos**, tanto los recursos humanos como los presupuestos.
 - Describir el contexto de los **factores sociales, políticos, económicos e institucionales**, así como el **entorno geográfico**, en que se desarrolla la intervención y explicar los desafíos y las 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 o la teoría del cambio) 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 se deben definir los parámetros de la evaluación, por ejemplo, el período de tiempo, los segmentos de la población destinataria contemplados y 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 servirán de base a la evaluación, las cuestiones que se deberán tener en cuenta al tomar dichas decisiones y qué deberá lograr la evaluación para contribuir a esas decisiones.

- **Criterios de evaluación.** En el informe, se deben definir los criterios de evaluación o los estándares de desempeño utilizados⁴⁵ y explicar los motivos por los que se han seleccionado esos criterios en particular.
 - **Preguntas de la evaluación.** En el informe se deben 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.
9. **Enfoque y métodos de la evaluación.**⁴⁶ En el informe de evaluación es necesario describir en profundidad los enfoques metodológicos, los métodos y los análisis seleccionados; la justificación de esta elección, y cómo, conforme a 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 discapacidad, 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 con las que se han celebrado reuniones), 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; el proceso de selección de la muestra (p. ej., aleatoria o intencional); si corresponde, cómo se asignaron los grupos de comparación y tratamiento, 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 las pruebas de su fiabilidad y validez, así como la capacidad de respuesta a las cuestiones de género.
 - **Estándares de desempeño:**⁴⁷ 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:** quién participó y modo en que el nivel de implicación de los hombres y las mujeres contribuyó a la credibilidad de la evaluación y los resultados.

⁴⁵ Los criterios de evaluación que se suelen aplicar con mayor frecuencia en las evaluaciones del PNUD son los criterios de pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del CAD de la OCDE.

⁴⁶ 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.

⁴⁷ 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. Esta es una buena herramienta ilustrativa para simplificar el marco lógico de la metodología para el lector del informe.

- **Aspectos éticos:** por ejemplo, las 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).⁴⁸
 - **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, además de las medidas adoptadas para mitigarlas.
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. Se deben detallar las distintas fases y etapas de análisis que se llevaron a cabo, como 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 la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y otros temas transversales, así como posibles efectos inesperados.
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, así como a la discapacidad y otros temas transversales.
13. **Recomendaciones.** En el informe, debe figurar una cantidad razonable de recomendaciones prácticas, aplicables 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. Las recomendaciones deben apoyarse de forma específica en pruebas 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. También es necesario responder a las recomendaciones relativas a la discapacidad y otros temas transversales.

⁴⁸ UNEG (2020), *Ethical Guidelines for Evaluation*: <http://www.unevaluation.org/document/detail/2866>

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, contexto, efectos 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. También deben tenerse en cuenta la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y otros temas transversales.
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 compromiso de conducta ética en la evaluación firmado por los evaluadores.

Anexo 5. Modelo de respuesta de la administración

Modelo de respuesta de la administración del PNUD

[Nombre de la evaluación] Fecha:

Elaborado por:

Cargo:

Dependencia o dirección:

Aprobado por:

Cargo:

Dependencia o dirección:

Introducción y actualización en el CRE:

Cargo:

Dependencia o dirección:

Recomendación de evaluación 1.				
Respuesta de la administración:				
Acciones clave	Fecha finalización	de	Dependencias responsables	Vigilancia*
				Comentarios
1.1				
1.2				
1.3				

Recomendación de evaluación 2.				
Respuesta de la administración:				
Acciones clave	Fecha finalización	de	Dependencias responsables	Vigilancia
				Comentarios
2.1				
2.2				
2.3				

Recomendación de evaluación 3.				
Respuesta de la administración:				
Acciones clave	Fecha finalización	de	Dependencias responsables	Vigilancia
				Comentarios
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

1. LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN LAS EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS: RESUMEN

En el apartado 5, se resumen 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 ejecute 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: • Directores de las direcciones regionales • Representantes residentes	▪ Liderar y garantizar el desarrollo de un plan de evaluación integral, representativo, estratégico y con previsión de los costos ▪ Aplicar de manera oportuna el plan de evaluación ▪ Promover la labor de evaluación conjunta con el sistema de las Naciones Unidas y otros asociados ▪ Garantizar la evaluabilidad de las iniciativas del PNUD, es decir, que se hayan establecido marcos de resultados claros e integrales (teoría del cambio) ▪ Asegurarse de que se facilitan todos los datos necesarios y la documentación pertinente ▪ Nombrar al gerente de evaluación ▪ Salvaguardar la independencia del ejercicio de evaluación y garantizar la calidad de las evaluaciones ▪ Velar por que se apliquen todos los pasos del proceso de evaluación que se definen en las Directrices de Evaluación del PNUD ▪ Asegurarse de que la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales se tengan en cuenta en todos los pasos del proceso de evaluación ▪ 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 ▪ 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 CRE
GERENTE DE EVALUACIÓN (no el director del proyecto o programa)	Especialista u oficial de seguimiento y evaluación (SyE) Si no hay ningún especialista u oficial específico de SyE designado, la dependencia del programa debe asegurarse de que el gerente de evaluación no sea el director del proyecto o programa.	▪ Dirigir el proceso de evaluación y participar en todas sus fases: valoración de la evaluabilidad, preparación, ejecución, gestión y uso ▪ Establecer y liderar el grupo de referencia de evaluación, según proceda ▪ Dirigir la valoración de la evaluabilidad ▪ Dirigir la elaboración de los términos de referencia, respetando el modelo de términos de referencia del PNUD, y garantizar la inclusión de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales ▪ Preparar los documentos de apoyo pertinentes para la licitación de las evaluaciones o la contratación de evaluadores y compartirlos con los equipos de operaciones ▪ Participar en la selección o contratación de evaluadores externos ▪ Salvaguardar la independencia de las evaluaciones

	Los coordinadores regionales de evaluación pueden prestar apoyo adicional en caso de que la capacidad de evaluación de las oficinas en los países sea limitada. ***** Algunas de las responsabilidades que se enumeran en esta tabla puede llevarlas a cabo el coordinador de SyE.	▪ Con el apoyo del oficial del proyecto o programa, prestar a los evaluadores apoyo administrativo y facilitarles los datos y la documentación necesarios ▪ Organizar la reunión inicial para presentar los evaluadores al grupo de referencia de la evaluación, cuando proceda, y examinar la misión de evaluación ▪ Servir de enlace con el (los) director(es) del proyecto o programa a lo largo del proceso de evaluación ▪ 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 ▪ Divulgar, revisar y aprobar los informes preparatorios, así como las metodologías y las preguntas de la evaluación ▪ Asegurarse de que la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales se tengan en cuenta en los informes preparatorios, incluyendo una metodología con perspectiva de género ▪ Divulgar y revisar los borradores de los informes de evaluación y realizar observaciones al respecto (conforme a los términos de referencia y los informes preparatorios) ▪ Asegurarse de que la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales se tengan en cuenta en los borradores de los informes de evaluación, y procurar que se respondan todas las preguntas de la evaluación y se presenten, analicen e interpreten los datos pertinentes, desglosados por sexo ▪ Recopilar y unificar los comentarios sobre los borradores de los informes de evaluación en un documento de observaciones (registro de auditoría) y compartirlos con el equipo de evaluación para ultimar el informe de evaluación Revisar la versión final del informe de evaluación para asegurar el cumplimiento del modelo de informe y la garantía de calidad del PNUD, y solicitar la aprobación definitiva del solicitante de la evaluación ▪ Participar en la elaboración de respuestas de la administración y acciones clave en relación con todas las recomendaciones dirigidas al PNUD ▪ 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 Centro de Recursos de Evaluación (CRE) dentro de los plazos establecidos ▪ 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 ▪ Facilitar el intercambio de conocimientos y el uso de los hallazgos en los procesos de
--	---	--

		programación y toma de decisiones, p. ej., organizando distintos actos y reuniones o integrando los hallazgos y las recomendaciones en reuniones periódicas ▪ Impulsar la preparación de otros resúmenes de las evaluaciones, junto con el oficial del programa o proyecto y el oficial de comunicación, para lograr una mayor distribución y aprendizaje
DIRECTOR DEL PROYECTO O PROGRAMA	Director del programa, efecto o proyecto del PNUD en proceso de evaluación Por lo general: • Personal directivo superior encargado de los programas de los países • Directores de proyectos o programas mundiales • Directores de proyectos o programas regionales • Oficiales de programas (líderes de equipos de programas, analistas de programas)	▪ Participar en el desarrollo del plan de evaluación y hacer partícipes a las partes interesadas pertinentes ▪ Garantizar la evaluabilidad de las iniciativas del PNUD en el marco de un determinado proyecto, programa, área temática o de resultados ▪ Apoyar la valoración de la evaluabilidad de los proyectos o programas mediante evaluaciones planificadas ▪ Apoyar el establecimiento del grupo de referencia de la evaluación con asociados clave del proyecto siempre que sea necesario y participar en convocatorias o reuniones cuando se le solicite ▪ Aportar información o asesoramiento al gerente de evaluación y el 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 ▪ Garantizar y salvaguardar la independencia de las evaluaciones ▪ Proporcionar al gerente de evaluación todos los datos (p. ej., datos de seguimiento pertinentes) y la documentación (informes, actas, revisiones, estudios, etc.) necesarios, la lista de contactos o partes interesadas, etc. ▪ Asegurarse de que los datos y la documentación en general, pero sobre todo los relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales, se pongan a disposición del gerente de evaluación ▪ Realizar observaciones y aclaraciones sobre los términos de referencia, el informe preparatorio y los borradores de los informes de evaluación ▪ Responder a las recomendaciones de la evaluación proporcionando respuestas de la administración y acciones clave para todas las recomendaciones dirigidas al PNUD ▪ Garantizar la difusión del informe de evaluación entre todas las partes interesadas, entre ellas la junta del proyecto ▪ Ejecutar acciones clave pertinentes relacionadas con las recomendaciones de la evaluación

APOYO A LA EVALUACIÓN, GARANTÍA DE CALIDAD Y GESTIÓN DEL PORTAL DEL CRE	Especialista u oficial de SyE Coordinadores de SyE (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 coordinador regional de la evaluación ▪ 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 ▪ Apoyar al gerente de evaluación, si es otra persona, en todos los pasos del proceso de evaluación ▪ Participar en el grupo de referencia de la evaluación, si procede ▪ Revisar y apoyar la aprobación de los términos de referencia de la evaluación garantizando que cumplan los requisitos de las orientaciones del PNUD, incluyendo la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales ▪ Participar en la selección o contratación de evaluadores externos, en su caso ▪ Revisar y apoyar la aprobación del informe preparatorio de la evaluación garantizando que cumpla los requisitos del PNUD, incluyendo la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales ▪ Revisar y apoyar la aprobación de los borradores y las versiones finales de los informes de evaluación, además de garantizar que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales hayan sido incorporados ▪ Revisar las respuestas de la administración y las acciones clave ▪ 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 ▪ Apoyar al gerente de evaluación, si es otra persona, a la hora de facilitar el intercambio de conocimientos y el uso de los hallazgos en los procesos de programación y toma de decisiones ▪ 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 ▪ El oficial regional de SyE garantiza la vigilancia de las respuestas de la administración a través del CRE y respalda el desarrollo de capacidades y el intercambio de conocimientos en materia de SyE. Cierra el proceso de respuesta de la administración cuando se completan todas las acciones previstas o después de cinco años
---	---	--

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 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 conflictos de intereses	▪ Desempeñar una función de asesoramiento a lo largo del proceso de evaluación proporcionando aportaciones para los términos de referencia, los informes preparatorios y los borradores de los informes de evaluación, y revisándolos. ▪ Asegurarse de que la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales se tengan en cuenta en todos los pasos del proceso de evaluación ▪ Garantizar el cumplimiento de los estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), entre ellos los relativos a la salvaguardia de la transparencia y la independencia ▪ Prestar asesoramiento sobre la pertinencia de la evaluación, la adecuación de las metodologías y preguntas de la evaluación, así como la medida en que las conclusiones resultan creíbles en vista de las pruebas presentadas, y las recomendaciones están orientadas a la acción ▪ Prestar apoyo y aportar información para elaborar las respuestas de la administración y las acciones clave
---	---	---

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 preparatorio y las versiones subsiguientes del borrador del informe de evaluación ▪ Asegurarse de que los datos y la documentación en general, pero sobre todo los relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales, se pongan a disposición del gerente de evaluación ▪ En aquellos casos en que 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 la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales ▪ En aquellos casos en que 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 ▪ 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 ▪ Elaborar el informe preparatorio de evaluación, dentro del cual se engloban una matriz de evaluación y una metodología con perspectiva de género, en armonía con los términos de referencia, las normas y estándares del UNEG y sus directrices éticas ▪ Recopilar datos y realizar visitas sobre el terreno conforme a los términos de referencia y el informe preparatorio ▪ Redactar borradores de informes respetando los modelos de evaluación del PNUD 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 ▪ Tener en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales, verificar si se responden todas las preguntas de la evaluación y se presentan, analizan e interpretan los datos pertinentes, desglosados por sexo ▪ Ultimar el informe de evaluación, incorporando las observaciones y las preguntas a partir de los comentarios recibidos y del registro de auditoría Reflejar sus propios comentarios en el registro de auditoría

APOYO TÉCNICO A LA EVALUACIÓN Y GARANTÍA DE CALIDAD A NIVEL REGIONAL	Coordinadores, especialistas y asesores regionales de SyE	▪ Apoyar el proceso de evaluación y garantizar el cumplimiento de las normas institucionales ▪ Supervisar y apoyar la planificación de la evaluación y las tareas de carga, ejecución y ajuste de los planes de evaluación en el CRE ▪ 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 aprobar las solicitudes a través del CRE ▪ 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 ejecución de las evaluaciones; y la finalización de las evaluaciones, las respuestas de la administración y las acciones clave ▪ Asegurarse de que la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales se tengan en cuenta en todos los pasos del proceso de evaluación ▪ Garantizar la vigilancia 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 ▪ Resolver las controversias cuando surgen problemas durante la ejecución de las evaluaciones
GARANTÍA DE CALIDAD GLOBAL DE LAS EVALUACIONES	Dirección de Políticas y Apoyo a Programas	▪ Realizar una supervisión global de las evaluaciones descentralizadas y orientaciones ▪ Coordinar la comunicación entre la administración del PNUD y la OEI ▪ Asesorar a las oficinas en los países y las direcciones regionales con respecto a la función de las evaluaciones descentralizadas para el PNUD ▪ Apoyar a los coordinadores de SyE para garantizar la correcta ejecución de los planes de evaluación ▪ Supervisar la ejecución de las respuestas de la administración correspondientes a las evaluaciones descentralizadas e independientes ▪ 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

ORIENTACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LAS EVALUACIONES 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 ▪ Supervisar la ejecución de las evaluaciones descentralizadas y el cumplimiento de los planes de evaluación, así como elaborar informes al respecto ▪ Llevar a cabo la valoración anual de la calidad de todas las evaluaciones descentralizadas a través de un grupo independiente de revisión de la valoración de la calidad y elaborar informes al respecto ▪ Encargarse de la gestión y el mantenimiento del CRE y prestar apoyo para resolver los problemas técnicos que puedan plantearse al usar el CRE ▪ Ofrecer orientación sobre las evaluaciones descentralizadas a través de los coordinadores regionales de evaluación
--	--	---

5.1 Hoja de tareas: funciones y responsabilidades del gerente de evaluación del PNUD

Las funciones y responsabilidades del **gerente de evaluación del PNUD** consisten en dirigir y participar en todo el proceso de evaluación. En el apartado 4 de las Directrices de Evaluación del PNUD se facilita información relativa a los cuatro pasos o fases de un proceso de evaluación. Se trata de los siguientes pasos:

- (a) Valoración de la evaluabilidad
- (b) Preparación de la evaluación
- (c) Gestión de la evaluación
- (d) Uso de la evaluación

En general, el gerente de evaluación, junto con el solicitante de la evaluación, se encarga de salvaguardar la independencia de las evaluaciones.

Valoración de la evaluabilidad (primer paso)

Bajo la orientación del solicitante de la evaluación, el gerente de evaluación o el coordinador de SyE dirigen y realizan la **valoración de la evaluabilidad** de la intervención que va a evaluarse (“objeto evaluado”) en colaboración con las dependencias de los programas del PNUD y las partes interesadas nacionales.

Preparación de la evaluación (segundo paso)

1. Establecer y liderar el **grupo de referencia de la evaluación**, según proceda.
2. Dirigir la **elaboración de los términos de referencia**, garantizando un proceso participativo, el respeto del modelo de términos de referencia del PNUD y la inclusión de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales.
3. Con la ayuda del administrador del proyecto o programa, **recopilar documentación básica** que se facilitará al equipo de evaluación.
4. Preparar los **documentos de apoyo pertinentes** para la licitación de la evaluación o la contratación de evaluadores y compartirlos con los equipos de operaciones.
5. Participar en la **selección o contratación de evaluadores externos** junto con el grupo de referencia, en su caso.

Gestión de la evaluación (tercer paso)

1. Prestar a los evaluadores **apoyo administrativo** y facilitarles los datos y la documentación necesarios.
2. Organizar una **reunión inicial** para presentar los evaluadores al grupo de referencia de la evaluación, si procede, y examinar la misión de evaluación.
3. Servir de enlace con el (los) director(es) del proyecto o programa a lo largo del proceso de evaluación y **poner en contacto a los evaluadores** con toda la dependencia del programa, el personal directivo superior y las partes interesadas clave de la evaluación, con el fin de garantizar la adopción de un enfoque transparente y plenamente inclusivo durante la evaluación.

4. Divulgar, revisar y aprobar el **informe preparatorio**, así como las metodologías y las preguntas de la evaluación. Asegurarse de que la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales se tengan en cuenta en el informe preparatorio, incluyendo una metodología con perspectiva de género.
5. Divulgar y revisar el **borrador del informe de evaluación**, realizar observaciones al respecto y garantizar la compatibilidad con los términos de referencia y el informe preparatorio. Asegurarse de que se tengan en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales, se respondan todas las preguntas de la evaluación y se presenten, analicen e interpreten los datos pertinentes, desglosados por sexo.
6. Recopilar y unificar los **comentarios sobre los borradores de los informes de evaluación** en un documento de observaciones (registro de auditoría) y compartirlos con el equipo de evaluación para ultimar el informe de evaluación.
7. Revisar la **versión final del informe de evaluación**, asegurando el cumplimiento del modelo de informe y la garantía de calidad del PNUD, y solicitar la aprobación definitiva del solicitante de la evaluación.

Uso de la evaluación (cuarto paso)

1. Participar en la **elaboración de respuestas de la administración** y acciones clave en relación con todas las recomendaciones dirigidas al PNUD.
2. Garantizar que los términos de referencia de la evaluación, el informe final 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.
3. 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.
4. **Facilitar el intercambio de conocimientos** y el uso de los hallazgos en los procesos de programación y toma de decisiones, p. ej., organizando distintos actos y reuniones o integrando los hallazgos y las recomendaciones en reuniones periódicas.
5. Junto con el oficial del programa o proyecto o el oficial de comunicación, impulsar la **preparación de otros “productos” de evaluación**, como, por ejemplo, un nuevo resumen de la evaluación, para lograr una mayor distribución de los hallazgos de la evaluación y un mayor aprendizaje.

5.2 Hoja de tareas: funciones y responsabilidades del coordinador de SyE del PNUD

Si el coordinador de SyE no es el gerente de evaluación, entonces participará en el proceso de evaluación tal como se describe a continuación. Si el coordinador de SyE es el gerente de evaluación, entonces deberá asumir los encargos de la hoja de tareas del gerente de la evaluación.

Los coordinadores de SyE son nombrados en el ámbito de las oficinas mundiales, regionales y nacionales. En general, el coordinador de SyE apoya al gerente de evaluación en todos los pasos del proceso de evaluación y garantiza el cumplimiento de las normas institucionales. En caso de que surjan controversias, se puede contactar al coordinador regional de SyE para que trate de resolverlas.

Valoración de la evaluabilidad (primer paso)

1. Ayudar al gerente de evaluación a realizar la valoración de la evaluabilidad de la intervención que va a evaluarse (“objeto evaluado”) en colaboración con las dependencias de los programas del PNUD y las partes interesadas nacionales.

Preparación de la evaluación (segundo paso)

1. 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 por parte del coordinador regional de SyE.
2. El oficial regional de evaluación revisa las solicitudes de ajustes de los planes de evaluación (cambios de fechas, adiciones, eliminaciones), se asegura de que la justificación de los cambios sea adecuada y las aprueba a través del CRE.
3. Informar a la administración sobre el cumplimiento institucional del plan de evaluación.
4. Participar en el grupo de referencia de la evaluación, si procede.
5. Revisar y apoyar la aprobación de los términos de referencia de la evaluación garantizando que cumplan los requisitos de las orientaciones del PNUD, incluyendo las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales.
6. Participar en la selección o contratación de evaluadores externos, en su caso.
7. El oficial regional de SyE presta apoyo técnico a las oficinas en los países, entre otras cosas ofreciéndoles asesoramiento con respecto a la elaboración de los términos de referencia (incluidas las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales), la contratación de evaluadores y el mantenimiento de las listas de evaluadores.

Gestión de la evaluación (tercer paso)

1. Revisar y apoyar la aprobación del **informe preparatorio de la evaluación** garantizando que cumpla los requisitos del PNUD, incluidas las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y otros temas transversales.
2. Revisar y apoyar la aprobación de los **borradores y las versiones finales de los informes de evaluación**, en los que se incluirán las cuestiones de la igualdad de género y el empoderamiento

de las mujeres y otros temas transversales, buscando el apoyo del oficial regional de evaluación cuando se solicite.

3. 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.

Uso de la evaluación (cuarto paso)

1. Revisar la respuesta de la administración, las acciones clave y los resultados de las valoraciones de calidad, y velar por que se complete este paso junto con el coordinador regional de SyE, cuando así se solicite.
2. Apoyar al gerente de evaluación a la hora de facilitar el intercambio de conocimientos y el uso de los hallazgos en los procesos de programación y toma de decisiones.
3. 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. *El oficial regional de evaluación garantiza la vigilancia de las respuestas de la administración a través del CRE y respalda el desarrollo de capacidades y el intercambio de conocimientos en materia de SyE. Cierra el proceso de respuesta de la administración cuando se completan todas las acciones previstas o después de cinco años.*



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	2
6.3	Funciones y responsabilidades	4
6.4	Grupo de revisión de la valoración de la calidad	4
6.5	Elaboración del informe de valoración de la calidad	5
6.6	Apartados y ponderación de la valoración de la calidad	5
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	8
6.10.1	Términos de referencia y diseño de la evaluación (FMAM y PNUD)	8
6.10.2	Estructura, metodología y fuentes de datos del informe de evaluación.....	9
6.10.3	Temas transversales.....	11
6.10.4	Validación de las calificaciones otorgadas por las evaluaciones terminales del FMAM 14	
6.10.5	Hallazgos generales y lecciones aprendidas	16
6.10.6	Resultado de la síntesis 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?	19
6.11.2	Criterios y sistema de calificación del indicador del desempeño de la evaluación	19
6.11.3	El proceso de valoración	20
6.11.4	Elaboración de informes	21

Figura 1. Proceso de valoración de la calidad

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

Figura 3. Escala de calificación de las valoraciones de calidad

6. VALORACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS

En el apartado 6 se 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 (SWAP) 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

Las evaluaciones de alta calidad son esenciales para la gestión basada en los resultados, la generación de conocimientos y la rendición de cuentas de los asociados de los programas. En virtud de los requisitos de la política de evaluación del PNUD, las dependencias 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 de las actividades de desarrollo¹. Por consiguiente, se presta más atención al fortalecimiento del apoyo a las evaluaciones descentralizadas (las que llevan a cabo las dependencias de los programas) con el objeto de mejorar el cumplimiento de la política de evaluación por parte de las dependencias, 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 OEI valora anualmente la calidad de las evaluaciones descentralizadas y los informes sobre resultados a la Junta Ejecutiva del PNUD. El proceso de valoración de la calidad contribuye a la mejora de la calidad de las evidencias evaluativas, como los hallazgos, la cobertura y el alcance, así como las recomendaciones, a través del análisis independiente de las evaluaciones realizadas por las dependencias de los programas. El proceso de valoración de la calidad también contribuye a la gestión de las evaluaciones y la ejecución del plan de evaluación por parte de las dependencias de los programas, así como a la supervisión de las direcciones regionales, la Dirección de Políticas y Apoyo a Programas (DPAP) y la 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 (FMAM), las valoraciones también incluyen la medida en que se lograron (o se esperan lograr) los productos del proyecto o los efectos del programa.

¹ La política revisada de evaluación del PNUD, <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>

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 de las actividades 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 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 las evaluaciones.

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 la fiabilidad de las evidencias evaluativas, la transparencia de las opiniones y la profundidad y claridad de la elaboración de informes.

Se realizan valoraciones de calidad para todas las evaluaciones descentralizadas que lleva a cabo el PNUD, así como el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización y el programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas; evaluaciones de efectos, proyectos y programas, y evaluaciones temáticas. Las dependencias 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, y 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.

6.2 Proceso de valoración de la calidad

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

1. Publicación de las evaluaciones en el Centro de Recursos de Evaluación (CRE)³

²

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

³ <http://erc.undp.org>

- Las dependencias 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 CRE 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.

2. Verificación

- La OEI verificará si los informes publicados en el CRE forman parte del plan de evaluación de la dependencia 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

3. Valoración de la calidad

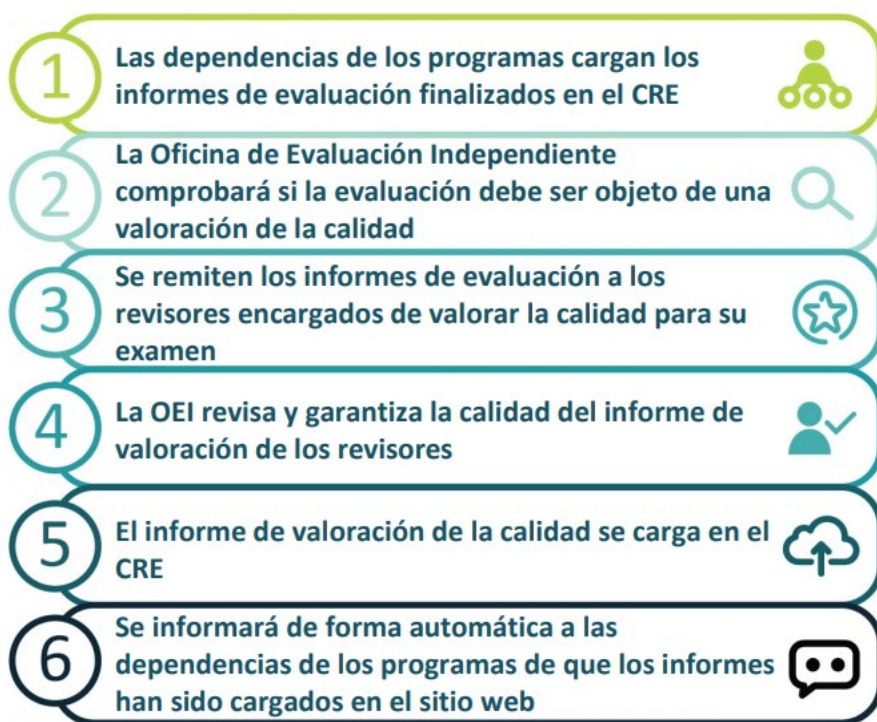
- La OEI envía el informe de evaluación a un revisor contratado para la valoración de la calidad, quien llevará a cabo la revisión correspondiente.
- La calificación de la valoración de la calidad está disponible en el CRE normalmente en un plazo de dos semanas a partir de la finalización y la presentación del informe de valoración de calidad.

4. 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 dependencia del programa correspondiente a través del CRE.

Figura 1. Proceso de valoración de la calidad

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.



6.3 Funciones y responsabilidades

La OEI es la responsable general de la valoración de la calidad de la evaluación, al mismo tiempo que es la encargada de la elaboración de informes y de proporcionar comentarios de forma oportuna a las dependencias 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 ejecución de las evaluaciones en sus regiones y en los distintos programas de 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 coordinadores regionales de las evaluaciones deben colaborar estrechamente con las oficinas en los países para hacer frente a las dificultades de la ejecución y garantizar que las dependencias de los programas comprendan los problemas del proceso de evaluación subrayados y detallados en el proceso de la valoración de la calidad.

De la misma forma, la DPAP y la OEI prestan apoyo a las regiones para 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

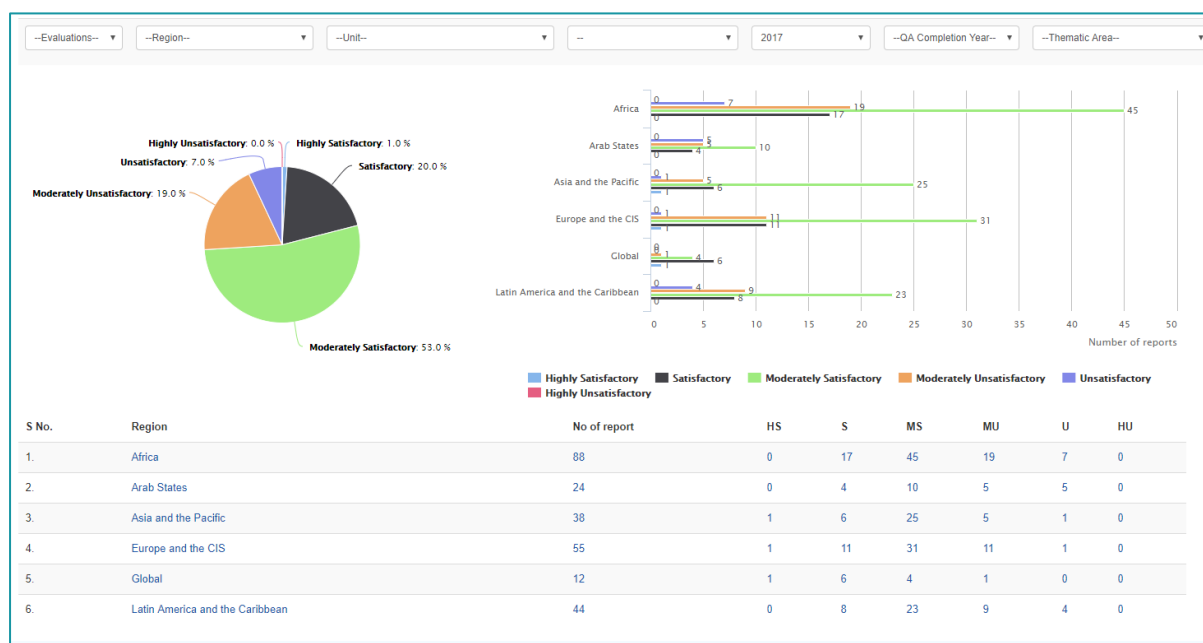
Con el objeto de garantizar la calidad y la coherencia de las valoraciones del informe de evaluación, la OEI cuenta con un grupo de revisores expertos en las valoraciones de calidad. Estos revisores son evaluadores con una amplia experiencia y conocimientos exhaustivos de las áreas temáticas y los

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 las valoraciones de la calidad de las evaluaciones, los revisores reciben 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



Todos los años, la OEI presentará los resultados del proceso de valoración de calidad por medio de su informe anual sobre las evaluaciones, 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 válidos, 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:** cinco 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:** ocho 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:** nueve preguntas con una ponderación del 40 %
 - ¿Los **hallazgos** son adecuados, están basados en los criterios de evaluación (p. ej., la pertinencia, la coherencia, 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? ¿Las conclusiones presentan opiniones lógicas sobre la base de hallazgos respaldados por pruebas?
 - ¿Las **recomendaciones** resultan pertinentes con relación al objeto y los propósitos de la evaluación, y cuentan con el respaldo de las pruebas 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 valida las calificaciones de la evaluación o recomienda ciertos ajustes. En estos momentos, no se realizan valoraciones de calidad de las revisiones de mitad de período 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 muy insatisfactoria (1) o no aplicable (0) (véase la figura 3). 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.

Figura 3. 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
N/A	No aplicable	No aplicable	Sin puntuar

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 coordinadores de seguimiento y evaluación (SyE) registrados. Los coordinadores 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 asignan 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 las evaluaciones valoradas se carga en el CRE y está 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).
- Información sobre el proyecto o la evaluación (datos del proyecto, presupuesto de la evaluación y plazo).
- Lecciones y hallazgos de la evaluación.

- Recomendaciones de la evaluación.
- La respuesta de la administración y acciones clave.

A efectos de la valoración de la calidad, los **términos de referencia y el informe final de evaluación** son los documentos clave, incluidos todos los anexos.

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 mitad de período, en su caso.
-
-
- El plan de acción para la ejecución del proyecto.

6.10 Preguntas de valoración de la calidad

6.10.1 Términos de referencia y diseño de la evaluación (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? (apartado 4.3.2)

1.1	¿Se describe claramente el enfoque de la evaluación de una manera lógica y realista en los términos de referencia? ▪ Se sigue la estructura propuesta que se describe en las Directrices de Evaluación del PNUD ▪ Incluyen el propósito, el alcance y los objetivos de la evaluación ▪ Incluyen los productos o efectos que se evaluarán ▪ Proporcionan el contexto y los detalles de la evaluación ▪ Incluyen información sobre el marco de resultados y la teoría del cambio en el texto principal o los anexos ▪ Incluyen información acerca de los beneficiarios de los proyectos o programas (tipo, sexo, número)
-----	---

1.2	En los términos de referencia, ¿se especifican con claridad el calendario y la asignación de días para la evaluación? ▪ Existe un plazo para el alcance y el enfoque de la evaluación ▪ Se especifican los días asignados a la evaluación, que son apropiados en vista del alcance de la evaluación ▪ Se incluye una descripción del tamaño del equipo de evaluación que reconoce las necesidades y el alcance de esta ▪ Se describen las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo (en caso de que se requiera un equipo)
1.3	¿En los términos de referencia se describen claramente los acuerdos de ejecución y gestión de la evaluación? ▪ Se señala una función concreta para los asociados de la evaluación ▪ Se indica un mecanismo expreso para la presentación de comentarios
1.4	¿En los términos de referencia se describe con claridad el esquema propuesto para el enfoque y la metodología de la evaluación? ▪ El número de preguntas de la evaluación parece apropiado teniendo en cuenta el alcance de la evaluación ▪ Se describe el enfoque metodológico general ▪ Se describen los datos necesarios, las fuentes y los enfoques de análisis ▪ Se exponen los requisitos de análisis de la financiación y los datos sobre financiación
1.5	¿Se solicita al evaluador, en los términos de referencia, que tome en consideración el género, los grupos vulnerables, las cuestiones relativas a la discapacidad o los derechos humanos en la evaluación? (Evaluaciones ajenas al FMAM) ▪ En los términos de referencia se solicita información detallada en relación con las preguntas concretas sobre el género, los grupos vulnerables, las cuestiones relativas a la discapacidad o los derechos humanos ▪ Los términos de referencia incluyen propuestas de herramientas, metodologías y análisis de datos que cumplen este requisito

6.10.2 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 de la evaluación, y se adecuan estos al objeto de la evaluación y a los motivos de la realización de dicha evaluación?

ESTRUCTURA

2.1	¿El informe de evaluación está correctamente equilibrado y estructurado? - Se sigue la estructura propuesta que se describe en las Directrices de Evaluación del PNUD (apartado 4, 4.4.5, y anexo 4) En caso de no seguirse, ¿la estructura del informe utilizada permite presentar un informe correctamente equilibrado? - El informe incluye información básica suficiente y comprensible
-----	--

	- La extensión del informe es razonable - Se incluyen los anexos necesarios
2.2	¿El informe de evaluación da respuesta 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? - 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 las funciones y la participación de las partes interesadas?
2.5	¿La evaluación valora claramente el nivel de pertinencia o coherencia 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? - Se explica con claridad cuáles son las fuentes de datos (incluidos los métodos de triangulación) - Se describen los enfoques del análisis de datos - 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? - Se incluye, en su caso, un conjunto integral de fuentes de datos (en especial, para la triangulación) - Se incluye, en su caso, un conjunto integral de encuestas cuantitativas y cualitativas, junto con los correspondientes enfoques de análisis - En el informe se presentan de una forma clara los análisis y las citas de los datos - Se documenta, si corresponde, la celebración de reuniones y encuestas con las partes interesadas y los grupos beneficiarios
2.11	¿Se explican adecuadamente los cambios realizados en el enfoque de evaluación o las limitaciones de ejecución? - Hubo problemas relativos al acceso a los datos o la verificación de las fuentes de datos - Hubo problemas de disponibilidad de las personas entrevistadas - Se describe cómo se abordaron estas limitaciones

CONTENIDO DEL INFORME

2.12	¿Está vinculada la evaluación con el MANUD, el MCNUDS o la estrategia del programa del país del PNUD? - Evalúa la teoría del cambio del programa o proyecto y su pertinencia - Analiza la vinculación del proyecto o programa que se está evaluando con la estrategia del programa del país del PNUD - Establece vínculos con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS)
2.13	¿Está vinculada la evaluación con las estrategias y los planes gubernamentales conexos del país en el sector o el área de apoyo? - En la evaluación se analiza 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)? - Se valoran y se explican las diferencias existentes entre los gastos previstos y los gastos reales - Se tienen en cuenta las observaciones de las auditorías financieras realizadas para el proyecto
2.15	¿La evaluación Incluye una valoración del marco de resultados inicial, así como del diseño, la ejecución y la calidad general del SyE del proyecto o programa? - Se presentan los datos de seguimiento con el nivel de detalle necesario para posibilitar el análisis de la evaluación - Los datos se desglosaron por sexo y pertenencia a grupos vulnerables
2.16	¿En la evaluación se define de qué modo el programa o proyecto ha dado lugar a una función catalizadora y ha demostrado: la producción de un bien público, la prueba, la repetición o la ampliación? (SOLO FMAM)
2.17	¿Se valoran todos los indicadores del marco lógico de forma individual y se señalan los logros finales?

6.10.3 Temas transversales

¿Se tienen en cuenta las cuestiones de género y otros temas transversales en el informe de evaluación?

3.1	¿Se incluye y analiza adecuadamente en la evaluación el impacto de las intervenciones en el género, los derechos humanos, las discapacidades y los grupos vulnerables, si procede?
3.2	¿Se analiza en el informe, en su caso, el nexo entre la pobreza y el medio ambiente o las cuestiones relativas a los medios de vida sostenibles?

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	¿Están integrados la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el alcance de la evaluación, y están los criterios y las preguntas de la evaluación diseñados para garantizar la recopilación de datos relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres? - La evaluación incluye un objetivo relativo específicamente a la igualdad de género o a cuestiones de derechos humanos, o se incorporaron en otros objetivos cuestiones de género - Se incluyó en el marco de evaluación o se incorporó en otros criterios de evaluación un criterio de evaluación independiente sobre el género o los derechos humanos - En la evaluación se incorporaron una o varias preguntas específicas sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres
3.6	¿Se seleccionaron métodos, metodología, herramientas y técnicas de análisis de datos que tuvieran en cuenta las perspectivas de género? - La evaluación especifica de qué manera se aborda la dimensión de género en la metodología, por ejemplo, de qué forma se incorporan en los métodos de recopilación y análisis de datos las cuestiones de género y cómo garantizan estos métodos el desglose de los datos recopilados por sexo - La metodología de evaluación emplea un enfoque que combina diversos métodos, lo que resulta adecuado para evaluar las consideraciones relativas a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres - Se emplea una amplia variedad de fuentes de datos y procesos (p. ej., la triangulación y la validación) a fin de garantizar la inclusión, la precisión y la credibilidad - Los métodos de evaluación y el marco de muestreo tienen en cuenta la diversidad de personas interesadas afectadas por la intervención, especialmente las más vulnerables, cuando procede
3.7	¿Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación reflejan un análisis de género? - La evaluación contiene un apartado de antecedentes que incluye un análisis de determinados grupos sociales afectados o en el que se detallan las políticas o los instrumentos pertinentes relacionados con la igualdad de género y los derechos humanos - Los hallazgos incluyen un análisis de datos que triangula de manera explícita y transparente las opiniones de distintos grupos con una función social o que desglosa los datos cuantitativos por sexo, si procede - Se describen los efectos inesperados de la intervención en la igualdad de género y los derechos humanos - El informe de evaluación ofrece recomendaciones específicas relativas a cuestiones de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, así como a prioridades de acción para mejorar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres o la intervención o iniciativas futuras en esta esfera

3.8	¿La evaluación tiene en cuenta las cuestiones relativas a la discapacidad? - Las preguntas de la evaluación abarcan diferentes aspectos de la inclusión de la discapacidad - Los hallazgos de la evaluación y el análisis ofrecen datos y pruebas sobre la inclusión de la discapacidad - Las conclusiones o recomendaciones de la evaluación reflejan los hallazgos sobre la inclusión de la discapacidad
3.9	¿La evaluación está vinculada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 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? (SOLO FMAM)

]Hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación

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.

¿En el informe se describen y se justifican de una forma clara y concisa los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones?

HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

4.1	¿En el informe de evaluación figura un conjunto de hallazgos concisos y organizados de forma lógica? - Los hallazgos se estructuran en torno a los criterios de evaluación y las preguntas de la evaluación - Los hallazgos se exponen de forma detallada y están respaldados por pruebas - Los hallazgos van más allá de un análisis de la ejecución de las actividades
4.2	¿En el informe de evaluación figura un conjunto de conclusiones concisas y organizadas de forma lógica que sean de carácter independiente?
4.3	¿En el informe de evaluación figura un conjunto de lecciones aprendidas concisas y organizadas de forma lógica? - Las lecciones aprendidas son de naturaleza sustantiva - Las lecciones aprendidas están debidamente dirigidas a los distintos niveles de ejecución y organización
4.4	¿Están los hallazgos y las conclusiones directamente relacionados con los objetivos del proyecto o programa y de la evaluación? - Están directamente relacionados con los objetivos del proyecto o programa - Están relacionados con los objetivos de la evaluación descritos en los términos de referencia

4.5	¿Existen fuentes de datos y entrevistas que respalden los hallazgos y las conclusiones? - Se describen las limitaciones existentes a la hora de acceder a las fuentes de datos y entrevistas
4.6	¿Las conclusiones se basan en los hallazgos de la evaluación? - Las conclusiones van más allá de los hallazgos y presentan una idea equilibrada de los puntos fuertes y las limitaciones de la intervención
4.7	¿Se examinan los riesgos en el informe de evaluación?
RECOMENDACIONES	
4.8	¿Las recomendaciones de la evaluación son claras, concisas, realistas y aplicables? - Se trata de recomendaciones razonables habida cuenta del tamaño y el alcance del proyecto o programa
4.9	¿Las recomendaciones están relacionadas con los efectos y las estrategias del programa del país? ¿La oficina en el país puede ponerlas en práctica? - Se proporcionan orientaciones para la ejecución de las recomendaciones - En las recomendaciones se definen las funciones de ejecución (PNUD, Gobierno, programa, parte interesada u otros)

6.10.4 Validación de las calificaciones otorgadas por 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. Con el fin de 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, los revisores encargados de la valoración de la calidad recibirán documentación adicional. 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 vigilancia (si las hubiere).
- La evaluación de mitad de período, en su caso.
-
-

Tabla de validación de las calificaciones de la evaluación del FMAM

		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 y justifique su calificación. 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 y justifique su calificación. Indique también su calificación en aquellos casos en los que no figure ninguna en la evaluación terminal.						
5	Sostenibilidad financiera						
6	Sostenibilidad sociopolítica						
7	Marco institucional y sostenibilidad de la gobernanza						
8	Sostenibilidad ambiental						
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 y justifique su calificación. Indique también su calificación						

o	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 o	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 y justifique su calificación. Indique también su calificación en aquellos casos en los que no figure ninguna en la evaluación terminal.						
13	Calidad de la ejecución o supervisión del PNUD						
14	Calidad de la ejecución de los asociados en la ejecución						
15	Calidad general de la ejecución y la puesta en práctica						
Desempeño general del proyecto							
Enfoque del proyecto o	¿La evaluación terminal incluye 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.						

6.10.5 Hallazgos generales y 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.

Hallazgos generales de las evaluaciones del revisor encargado de la valoración de la calidad

1	Ideas y lecciones generales extraídas del informe de evaluación y para futuras evaluaciones • Describa aspectos positivos e innovadores del informe de evaluación • Lecciones para otros evaluadores • ¿La puntuación final refleja correctamente la calidad de la evaluación? • Qué se podría haber hecho de otro modo para mejorar el informe de evaluación (si no se ha abordado la cuestión en la evaluación principal) <i>Nota: en este campo el revisor tiene libertad para aportar ideas y consideraciones adicionales del informe sin calificar. Debe ser una aportación constructiva, para que la organización recopile las lecciones aprendidas tanto en la ejecución de los proyectos como en la ejecución de las evaluaciones.</i>
LL 1	
LL 2	
LL 3	

Hallazgos generales del programa o proyecto del revisor encargado de la valoración de la calidad

2	Ideas y lecciones generales extraídas del informe de evaluación y para futuros proyectos y programas • Describa aspectos positivos e innovadores del proyecto o programa, si los hubiere • Describa las lecciones para otros proyectos o programas • ¿Qué se podría haber hecho de otro modo para fortalecer el proyecto o programa? • ¿Qué lecciones fundamentales del proyecto o programa pueden extraerse del informe? <i>Nota: en este campo el revisor tiene libertad para aportar ideas y consideraciones adicionales del informe sin calificar. Debe ser una aportación constructiva, para que la organización recopile las lecciones aprendidas tanto en la ejecución de los proyectos como en la ejecución de las evaluaciones.</i>
LL1	
LL2	

6.10.6 Resultado de la síntesis 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 presentarla a la OEI para su aprobación y finalización.

	Calificación						
CRITERIOS DE VALORACIÓN DE LA CALIDAD	HS	S	MS	MU	U	HU	Puntuación ponderada
1. Estructura 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 prevén los recursos y el tiempo suficientes?							
2. Informe y metodología 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?							
3. Temas transversales y cuestiones de género							
¿Se tienen en cuenta las cuestiones de género y otros temas transversales en el informe de evaluación?							
4. Resultados, hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación							
¿En el informe se describen y se justifican de una forma clara y concisa los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones?							

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 de las Naciones Unidas 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 (ONU-SWAP) sobre

la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres con el objeto de aplicar la política de género mencionada. En el marco del ONU-SWAP sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, se asignaron estándares comunes de desempeño a la labor en materia de género de todas las entidades de las Naciones Unidas, incluida la evaluación; el ONU-SWAP incluye un indicador del desempeño de la evaluación. En 2020 se actualizó el ONU-SWAP. La presentación de informes en relación con el indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP se ajusta a las [notas técnicas del indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP](#) publicadas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).⁵

El PNUD debe presentar informes respecto al indicador del desempeño de la evaluación de manera anual en los que valorará 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 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 que queda patente de diversas maneras en los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.

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 entre cinco y ocho años.

⁵ <http://www.unevaluation.org/document/detail/1452>

Cada uno de los informes de evaluación se valora en función de los tres primeros criterios utilizando una escala de cuatro puntos (de 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-SWAP⁶](#), 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:

De 0 a 3 puntos = No reúne los requisitos
De 4 a 6 puntos = Se acerca a los requisitos
De 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. Antes de 2020, la OEI contrataba a un experto independiente para que llevara a cabo la valoración de un conjunto de evaluaciones, el cual comprendía todas las evaluaciones independientes y una muestra de las evaluaciones descentralizadas completadas en el período sobre el que se informaba (de enero a diciembre de cada año).

Desde que se integró el indicador del desempeño de la evaluación del SWAP en el sistema en línea de valoración de la calidad en 2020, los revisores contratados por la OEI también han valorado con respecto a este indicador todas las evaluaciones descentralizadas que habían sido objeto de valoración en términos de calidad. Un revisor también se encarga de valorar el indicador del desempeño de la evaluación del SWAP en todas las evaluaciones independientes. Las puntuaciones de todas las evaluaciones, tanto las independientes como las descentralizadas, se suman para obtener una puntuación final del PNUD en su conjunto. En 2020, la puntuación total del PNUD “superó los requisitos” por primera vez.

⁶ <http://www.unevaluation.org/document/detail/1452>

Cuadro 1: Muestra de evaluaciones que han cumplido los requisitos del indicador del desempeño de la evaluación

- Bangladesh (2020), *Final Evaluation of Partnership for a Tolerant, Inclusive Bangladesh (PTIB) Project*
- Nepal (2020), *Final Evaluation of Resilient Reconstruction and Recovery of Vulnerable Communities Severely Affected by 2015 Earthquake (EU II)*
- Haití (2020), *Évaluation finale du projet Promotion de la Cohésion sociale à Jérémie*
- Sudán del Sur (2020), *Final evaluation Peace and Community Cohesion Project*

*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.*

6.11.4 Elaboración de informes

La OEI elabora un informe final de síntesis que se carga en el portal de presentación de informes del ONU-SWAP sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. 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, también en el caso 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.⁷

⁷ Es posible acceder al informe de 2020 a través de la dirección <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N20/092/56/pdf/N2009256.pdf?OpenElement>



APARTADO 7

PREGUNTAS FRECUENTES



ÍNDICE



1	Ética y conflicto de intereses	1
2	Tipos de evaluación	2
3	Planes de evaluación	6
4	Ejecución de la evaluación	8
5	Valoración de la calidad de las evaluaciones	14
6	COVID-19.....	16
7	Otras preguntas y cuestiones	18



En el apartado 7 se exponen en detalle algunas de las preguntas más frecuentes planteadas durante la formación regional impartida en 2019 y los seminarios web celebrados a lo largo de 2020. En los anexos se facilitan enlaces a las grabaciones de los seminarios web.

1 Ética y conflicto de intereses

1.1 ¿Cuál es la versión más reciente de las directrices éticas del PNUD y el UNEG para las evaluaciones?

En 2020, el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) actualizó el documento Normas y estándares de evaluación. Este documento tiene por objeto apoyar a los líderes de las entidades y los órganos rectores de las Naciones Unidas, así como a aquellas personas que organizan y llevan a cabo evaluaciones para las Naciones Unidas, a fin de garantizar que la práctica cotidiana de evaluación se sustente en consideraciones éticas. Este documento incluye:

- cuatro principios éticos de evaluación;
- directrices adaptadas dirigidas a los líderes de entidades y órganos rectores, los organizadores de evaluaciones y los profesionales de las evaluaciones;
- un compromiso de conducta ética en la evaluación que todas las personas que participen en evaluaciones deberán firmar.

1.2 ¿Puede participar un antiguo miembro del personal u oficial de proyecto en la evaluación de nuestro programa del país?

No. Según establecen la Directrices de Evaluación, los evaluadores no deben haber trabajado para el proyecto, el programa, el efecto o el MANUD o MCNUDES que se esté evaluando, ni haber contribuido a estos, en ningún momento ni de ningún modo. Por consiguiente, en este caso, no sería aconsejable que un consultor nacional que haya trabajado para la oficina en el país participara en la evaluación.

1.3 ¿Podemos contar con la ayuda del evaluador de un proyecto, efecto o programa del país para la elaboración del siguiente proyecto, efecto o programa del país?

No. El apartado 4.3.5 de las Directrices de Evaluación es claro en cuanto a la cuestión del conflicto de intereses debido a una posible participación o un posible empleo en el futuro, al establecer que las dependencias 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) a la dependencia del programa del proyecto o del efecto que se esté evaluando, y que los evaluadores no deberán participar posteriormente en la ejecución de un programa o proyecto que haya sido objeto de su evaluación. Dicho apartado dispone así mismo que, del mismo modo, los evaluadores no deberán participar como diseñadores de las siguientes fases de los proyectos que hayan evaluado.

- 1.4 Algunos compañeros agregan la siguiente declaración a los términos de referencia de los acuerdos de ejecución: “Se espera que al menos un miembro superior del proyecto acompañe al evaluador durante las reuniones, a fin de facilitar y aportar aclaraciones, cuando sea necesario, y se aplicarán las normas y estándares de evaluación del PNUD”. ¿Esta declaración entra en conflicto con la ética y las normas de evaluación?

El personal del PNUD no debe acompañar a los evaluadores en las reuniones de partes interesadas, aun cuando tengan las mejores intenciones. Así se establece claramente en el apartado 4.4.4 de las Directrices de Evaluación. Del mismo modo, la presencia del personal del PNUD contraviene las Normas y estándares de evaluación del UNEG, concretamente el estándar 3.2, que garantiza la confidencialidad y el anonimato de las partes interesadas que estén siendo entrevistadas.

Así debe indicarse claramente a las oficinas en los países, de lo contrario, la independencia y la credibilidad de las evaluaciones se ven amenazadas.

2 Tipos de evaluación

Evaluaciones de los MCNUDS

- 2.1 ¿Los planes de evaluación del PNUD deben incluirse en las evaluaciones de los MCNUDS cuando han dejado de ser responsabilidad de las oficinas del PNUD en los países?

Se ruega seguir incluyendo las evaluaciones de los MCNUDS en los planes de evaluación. Reconocemos que la Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas es ahora la encargada de gestionarlas y, por lo tanto, el PNUD ya no realizará valoraciones de calidad de las evaluaciones de los MCNUDS.

Las evaluaciones finales se deben subir al Centro de Recursos de Evaluación (CRE), pero solo se deben subir y vigilar a través del CRE aquellas recomendaciones y respuestas de la administración dirigidas al PNUD.

Evaluaciones descentralizadas de los programas de los países (EDPP)

- 2.2 ¿Son obligatorias las evaluaciones de los DPP?

Los nuevos DPP deben ir acompañados de una evaluación del anterior programa del país, que puede revestir la forma de una EDPP encargada por la oficina en el país o de una evaluación independiente del programa del país (EIPP) dirigida y ejecutada por la Oficina de Evaluación Independiente (OEI).

Una evaluación de mitad de período del programa del país permitirá a la oficina en el país corregir el rumbo durante la ejecución de su programa.

Las oficinas en los países también pueden considerar la posibilidad de realizar una evaluación de efectos, en lugar de una revisión de mitad de período. Las evaluaciones de efectos suelen arrojar resultados más interesantes, por cuanto se centran en los cambios deseados. Los hallazgos de una evaluación de efectos podrán utilizarse para planificar el siguiente programa del país.

En caso de que estén llevando a cabo una revisión de mitad de período de su programa del país en estos momentos, es esencial que reflejen los cambios debidos a la COVID-19, sobre todo si han hecho alguna reprogramación o los proyectos han sufrido algún retraso. Todo esto va a tener importantes repercusiones en los logros del programa del país.

2.3 ¿Cómo podemos encontrar un consultor internacional que aplique un proceso de garantía de calidad para que dirija el equipo encargado de la evaluación de nuestro programa del país, en colaboración con un equipo de tres consultores nacionales procedentes de un proveedor de servicios institucionales?

Una forma de buscar evaluadores es comprobando si en el CRE figuran evaluaciones cuya valoración de calidad ha resultado satisfactoria o muy satisfactoria, especialmente EDPP o evaluaciones de efectos. La OEI ha preparado una nota en la que se explica de forma detallada cómo usar el CRE para este fin.¹

Quizá también deseen consultar a la Dirección de Políticas y Apoyo a Programas (DPAP) para acceder a los evaluadores presentes en la Lista de Expertos para la Respuesta Rápida (ExpRes Roster) y preguntar al coordinador regional de evaluación si existe una lista de evaluadores regionales.

Evaluaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)

2.4 ¿Por qué predominan tanto las evaluaciones del FMAM en los planes de evaluación y los procesos de ejecución?

Las evaluaciones terminales del FMAM son obligatorias para todos los proyectos grandes y de tamaño mediano del FMAM, y las revisiones de mitad de período son obligatorias para todos los proyectos grandes. Todas las evaluaciones terminales y de mitad de período del FMAM cuentan con una clara asignación presupuestaria.

2.5 ¿Qué deberíamos hacer con las recomendaciones de evaluaciones terminales o finales, que suelen tener carácter retrospectivo, cuando se ha completado o cerrado el proyecto?

Siempre les surgirá algún problema relacionado con la oportunidad de las recomendaciones, sobre todo tratándose de proyectos en proceso de cierre. Esto sucede especialmente en el caso de las evaluaciones terminales del FMAM. Con todo, también verán que numerosas recomendaciones son

¹ <https://erc.undp.org/resources/docs/guidance/ERC-Guide-finding-good-evaluator.pdf>

repetitivas. Algunos problemas que surgen de manera recurrente pueden ser muy pertinentes para el diseño de nuevos programas. Por lo tanto, aunque crean que no están directamente relacionados con su trabajo o con la intervención completada, no debe subestimarse el valor de ese conocimiento para diseñar nuevos proyectos.

2.6 ¿Las evaluaciones del FMAM quedan excluidas del proceso de valoración de la calidad del PNUD?

La OEI no valora la calidad de las revisiones de mitad de período del FMAM. Sin embargo, sí realizamos una valoración de la calidad de las evaluaciones terminales del FMAM mediante el mismo proceso de garantía de calidad, además de una validación adicional de la puntuación de las calificaciones de las evaluaciones del FMAM. Por tanto, ofrecemos más tiempo para la valoración de la calidad de las evaluaciones del FMAM, en la que los revisores externos también revisan los documentos de los proyectos y otros informes pertinentes (informes sobre la ejecución de los programas y revisiones de mitad de período). Los revisores de la valoración de la calidad validarán la puntuación otorgada por el evaluador si están de acuerdo con ella, y el FMAM tiene en cuenta únicamente las puntuaciones revisadas.

Hay disponible una reciente actualización de la [guía para la realización de evaluaciones terminales](#), que ofrece información más detallada y describe las funciones y responsabilidades en todo el proceso. Esta guía también se ajusta a las Directrices de Evaluación del PNUD y a la política de evaluación del FMAM. Cabe esperar que la calidad de las evaluaciones terminales mejore con esta nueva guía detallada.

Evaluaciones de efectos y evaluaciones de impacto

2.7 ¿Qué podemos hacer para que nuestras revisiones y evaluaciones sean más útiles? ¿Cómo podemos avanzar hacia la realización de evaluaciones más orientadas a los efectos y el impacto?

A fin de registrar resultados de nivel superior en lo que respecta a los efectos y el impacto, esto debe quedar claramente reflejado en los términos de referencia. Las evaluaciones no deben examinar las actividades y los productos, sino que deben centrarse más en los vínculos existentes entre los productos y los objetivos generales en materia de efectos e impacto. A lo largo del proceso de gestión de evaluaciones (informes preparatorios, borradores de informes), será importante mantenerse centrados y procurar que se establezcan esas vinculaciones.

2.8 ¿Cuáles son las fechas y los costos recomendados para una evaluación de costos compleja que abarque varios proyectos y requiera los servicios de un consultor internacional?

El problema en este caso es que a menudo se establecen primero los presupuestos. Cuando el proceso de evaluación está en una fase más avanzada, creamos nuestro equipo en función de nuestro presupuesto y descubrimos que carecemos de fondos suficientes para el número de días pertinente. Se calcula que, dependiendo del alcance de la evaluación, se requieren de 30 a 50 días

para realizar una evaluación de efectos. Por tanto, en el caso de dos personas cuya tarifa promedio diaria es de 650 dólares de EE. UU. cada una, se requeriría un presupuesto aproximado de 50 000 dólares para una evaluación de efectos estándar.

El CRE ofrece ejemplos de términos de referencia y presupuestos para todo tipo de evaluaciones.

2.9 Este año tenemos previsto llevar a cabo tres evaluaciones de efectos y también tenemos programada una EIPP. ¿Debemos llevar a cabo igualmente las evaluaciones de efectos o se pueden eliminar?

Es posible que se produzca una duplicación del trabajo y los hallazgos en caso de que la oficina en el país lleve a cabo evaluaciones de efectos de forma simultánea a una EIPP, en la que también se analizan efectos con cierto detalle. Con todo, esta cuestión debe tratarse con el responsable de la EIPP, la oficina en el país y la dirección regional.

Evaluaciones virtuales

2.10 ¿Qué es una evaluación virtual y qué significa en la práctica?

Cuando hablamos de una evaluación “virtual”, nos referimos a un examen documental exhaustivo acompañado de entrevistas a distancia.

Se deberá proporcionar a los evaluadores toda la documentación disponible, incluyendo los informes trimestrales del proyecto y las notas de las reuniones anuales de la junta del proyecto, no solo los informes anuales y los planes de trabajo. También es importante que facilitemos datos detallados a los evaluadores y expliquemos el motivo por el que se presentan.

Puede ser más fácil mantener entrevistas a distancia con el personal y compañeros del PNUD que con otras partes interesadas, debido al acceso y a las conexiones a Internet. En la fase de planificación de la evaluación, será importante ponerse de acuerdo sobre las herramientas de comunicación en línea que se usarán, como Skype, Zoom, etc., según corresponda en cada contexto nacional. Lógicamente, las entrevistas también pueden realizarse por teléfono. Por ello, es muy importante disponer de listas de teléfonos actualizadas, que incluyan los teléfonos móviles, de todas las partes interesadas.

Resulta difícil mantener una entrevista virtual, y las partes interesadas deben involucrarse y participar en la evaluación. Surgirán problemas tales como retrasos cuando las personas no estén disponibles, ampliaciones de contratos, toda vez que las entrevistas se prolonguen, y divergencias que pueden afectar a la funcionalidad y la credibilidad de la evaluación.

Otro de los problemas radica en las posibles diferencias en la composición del equipo de evaluación o la dinámica de los equipos entre los evaluadores nacionales e internacionales. Este tipo de solución virtual puede ser nuevo para muchas personas. Es muy importante indicar claramente las diferentes tareas y funciones entre los evaluadores nacionales e internacionales en los términos de referencia.

Aunque la flexibilidad es importante, también debemos procurar que nuestras evaluaciones sean creíbles. Por consiguiente, las evaluaciones deben cumplir unos protocolos muy claros y dejar constancia de cómo se realizan. Hemos publicado orientaciones sobre cómo realizar evaluaciones a distancia.

3 Planes de evaluación

3.1 ¿Cómo debemos ajustar nuestros planes de evaluación durante la COVID-19?

En vista de lo que actualmente sabemos de la COVID-19, las cosas no van a volver a la normalidad en un futuro próximo. Por ello, deberíamos centrarnos en reestructurar nuestros planes de evaluación de 2021 y revisar los planes para 2022.

Las evaluaciones no deben simplemente diferirse de un año a otro. Deberíamos examinar los planes de evaluación en su totalidad. Deberíamos considerar qué queremos extraer exactamente de nuestras carteras de programas y proyectos para orientar nuestra labor futura, ya sea en lo que concierne al trabajo que venimos realizando o a nuevas intervenciones relacionadas con la COVID-19. Esto nos llevará a descubrir nuevas formas de evaluar las intervenciones relacionadas con la COVID-19 que serán necesarias para mantener nuestros programas.

3.2 ¿Podemos institucionalizar la revisión anual del plan de evaluación del programa del país para que se aborde en el debate sobre el plan de actividades de la oficina en el país que se celebra a principios de año?

Sí, debemos incorporar el plan de evaluación a los debates sobre el plan de actividades de la oficina en el país. En las Directrices de Evaluación recomendamos que examinen su plan de evaluación al comienzo de cada año. También recomendamos que lleven a cabo una revisión de mitad de período de su plan de evaluación.

Así mismo, debemos colaborar con las regiones y ver cómo podemos lograr formalizar estas revisiones en el marco de los procesos operacionales de las oficinas en los países.

3.3 ¿Podemos combinar varias evaluaciones de proyectos planificadas que guarden relación con una cartera de proyectos en una única evaluación de cartera de proyectos?

Sí, pueden hacerlo. En tal caso, conviene ponerse en contacto con los donantes y consultar si las evaluaciones de proyectos planificadas podrían pasar a ser evaluaciones temáticas o de efectos. Cabe suponer que la mayoría de los donantes se mostrarán flexibles en estos tiempos difíciles.

El FMAM sigue exigiendo evaluaciones terminales y de mediano plazo individuales.

3.4 ¿Los nuevos requisitos de evaluación son obligatorios solo para proyectos nuevos o para todos los proyectos en curso?

Los nuevos requisitos de evaluación son obligatorios para todos los proyectos nuevos iniciados a partir de enero de 2019; sin embargo, recomendamos encarecidamente que también considere los proyectos en curso con un presupuesto de más de 5 000 000 de dólares. Estos proyectos y programas ofrecen una excelente oportunidad para el aprendizaje y la rendición de cuentas. Para obtener información adicional, consulte los [apartados 2 y 3](#) de las Directrices de Evaluación.

En ese sentido, es importante que revise continuamente sus planes de evaluación y vea qué tipo de proyectos y programas deben evaluarse y cómo. Resulta útil establecer un orden de prioridad para sus evaluaciones. En lugar de realizar varias evaluaciones de proyectos, podría considerar la posibilidad de realizar una evaluación temática, de efectos o de cartera de proyectos, cuando proceda.

3.5 ¿Debemos incluir todas las evaluaciones en el plan de evaluación? ¿También se deben incluir las evaluaciones financiadas y llevadas a cabo por donantes?

Sí, en el plan de evaluación se deben incluir todas las evaluaciones en las que participe el PNUD, incluso cuando están impulsadas por el equipo de las Naciones Unidas en el país, el coordinador residente o la Comisión Europea. Solo así podemos tener un panorama completo de lo que se está evaluando. Ahora bien, solo realizamos valoraciones de calidad de las evaluaciones gestionadas por el PNUD.

En su plan de evaluación, deben incluir obligatoriamente las evaluaciones llevadas a cabo por donantes, ya que, de ese modo, el PNUD y las partes interesadas podrán comprender la cobertura evaluativa del programa del PNUD. También se deben incluir las evaluaciones conjuntas, por cuanto nos ayuda a hacer un seguimiento de las evaluaciones conjuntas que se han realizado.

3.6 La oficina en el país tiene varias evaluaciones de proyectos planificadas este año, entre las que se incluyen varias evaluaciones obligatorias del FMAM, y es posible que debamos reprogramar algunas. ¿Podemos eliminar aquellas que no alcancen los umbrales indicados en las Directrices de Evaluación?

No recomendamos eliminar las evaluaciones que se encuentren por debajo del umbral. Los umbrales se introdujeron con el fin de garantizar que se evalúen los proyectos de mayor envergadura, no para eliminar la necesidad de evaluar los de menor envergadura.

Les sugerimos que revisen su plan de evaluación junto con su coordinador regional de seguimiento y evaluación (SyE) y analicen la importancia crítica de cada evaluación para la toma de decisiones por parte de la administración. Llegados a este punto, deberían considerar qué es obligatorio, qué podría reprogramarse y qué podrían combinar en una evaluación temática o de cartera de proyectos.

3.7 ¿Debemos presentar un plan de evaluación cada año, incluso cuando la cartera de evaluaciones es muy dinámica?

El plan de evaluación se aprueba y se carga al comienzo del período del programa del país. Debe revisarse todos los años a fin de tener en cuenta los cambios que se han producido y las evaluaciones que requieren las carteras de proyectos de las dependencias de los programas. No es necesario realizar la presentación formal de un nuevo plan de evaluación. Las revisiones se gestionan a través del CRE.

3.8 ¿Qué tenemos que hacer para modificar o ampliar la fecha de finalización de una evaluación prevista en el plan?

Deberán efectuar los cambios de fecha necesarios en el CRE y acompañarlos de una justificación/exposición de motivos. El coordinador regional de evaluación se encargará de revisarlos y aprobarlos en consecuencia. Hay disponibles orientaciones y un breve vídeo sobre cómo cargar el plan de evaluación en el CRE.

3.9 ¿Es posible cancelar una evaluación, por ejemplo, por motivos de seguridad?

Sí, las evaluaciones del plan de evaluación pueden cancelarse a través del CRE, pero solo en circunstancias excepcionales. Las cancelaciones deberán ir acompañadas de una justificación y exposición de los motivos de la cancelación claras y detalladas, que serán revisadas y aprobadas por los coordinadores. Para obtener más información sobre las justificaciones de la eliminación de una evaluación del plan, consulte el apartado 3.8 de las Directrices de Evaluación.

4 Ejecución de la evaluación

Presupuesto de la evaluación

4.1 ¿Podemos adaptar el presupuesto de la evaluación, por ejemplo, para aplicar una metodología diferente para la que podríamos necesitar un consultor o una empresa distintos?

En lo que concierne a la OEI, el presupuesto, aun siendo necesario, puede utilizarse para la evaluación, si bien es cierto que podrían aplicarse algunas restricciones administrativas a la hora de reorientar los presupuestos, por ejemplo, los presupuestos de viajes hacia los presupuestos de honorarios de consultores o los de recopilación de datos a distancia.

4.2 ¿Cómo podemos garantizar la disponibilidad de fondos para una evaluación? ¿Qué podemos hacer si carecemos de un presupuesto suficiente para una evaluación?

El presupuesto de una evaluación debe definirse en la fase de diseño del proyecto. Es importante mantener los presupuestos de *seguimiento y evaluación* separados, a fin de garantizar que la mayoría de los fondos no se inviertan en el seguimiento y queden suficientes fondos al término del proyecto para destinarlos a la evaluación.

Si se dispone de un presupuesto elevado para el proyecto, se deben poder asignar fondos por valor de 30 000 a 50 000 dólares para una evaluación.

En muchos casos, no planificamos adecuadamente nuestras evaluaciones. A menudo las planificamos tarde y, como consecuencia, trabajamos con el presupuesto asignado para una evaluación, en lugar de preguntarnos desde un primer momento por qué queremos realizar una evaluación (justificación), qué queremos que abarque (alcance) y, a partir de ahí, cuántos días llevará y cuánto costará.

Hemos visto algunos presupuestos de evaluación muy reducidos, incluso por debajo de los 5000 dólares. Con un presupuesto tan reducido, es muy poco realista obtener un informe de evaluación con una calidad decente. Aun cuando solo se seleccione a consultores nacionales, no se va a obtener un análisis decente de los resultados y del diseño del proyecto.

Si carecen de un presupuesto suficiente para evaluar un proyecto, quizá quieran estudiar la posibilidad de agrupar varios proyectos. Podrían plantearse realizar una evaluación temática, de cartera de proyectos o de efectos.

Otra alternativa consiste en reducir el alcance de la evaluación y prestar apoyo al evaluador en todo lo posible en la fase preparatoria, facilitándole documentación pertinente para que pueda centrar su atención. Por ejemplo, si no hay disponible una teoría del cambio, soliciten al equipo del programa que formule una, pídanles que redacten algunas notas sobre los elementos clave del proyecto para que el evaluador no tenga que asumir esta labor. Las nuevas directrices de evaluación en el contexto de la COVID-19 también ofrecen cierto apoyo a este respecto.

Es importante mencionar que todos los proyectos con un presupuesto de más de 5 000 000 de dólares deben planificar obligatoriamente una evaluación. Véase el apartado 2 para obtener información adicional.

4.3 Un gran número de proyectos nuevos de la Unión Europea exigen una evaluación, cualquiera que sea el presupuesto del proyecto. ¿Qué podemos hacer al respecto, sobre todo cuando los fondos son limitados?

Deben examinar el presupuesto de evaluación con el donante. Pueden explicarle por qué convendría incrementar el presupuesto. Por ejemplo, podrían indicarle que no creen que se vaya a abarcar lo suficiente el alcance, o que creen que va a incidir en la calidad de la evaluación. En caso de que el donante en cuestión no pueda aumentar el presupuesto, podrían preguntar en la oficina en el país si es posible incrementar el presupuesto para esta evaluación. También podrían sugerir que se disminuya el alcance de la evaluación y se reduzca el número de preguntas de la evaluación.

Búsqueda de un evaluador

4.4 ¿Es posible emplear a personal interno como evaluadores de proyectos si no han trabajado en el proyecto? ¿Los compañeros de la oficina del coordinador residente pueden proporcionar personal y apoyo para las evaluaciones?

Lamentablemente, si se recurre a un compañero de la oficina del coordinador residente o de la oficina en el país en calidad de evaluador, no se le consideraría suficientemente independiente.

Si no desean embarcarse en un nuevo proceso de selección utilizando las listas de evaluadores regionales y de la sede disponibles, podrían continuar con la revisión del proyecto, en lugar de realizar una evaluación. Los compañeros de las direcciones podrían seguir brindándoles orientaciones y apoyo en este sentido.

4.5 ¿Cuál es la mejor manera de encontrar evaluadores eficaces?

En aras de la credibilidad de la evaluación, es muy importante que contraten un evaluador aprobado y con gran experiencia.

Hay disponible una nota orientativa sobre cómo utilizar el CRE para encontrar buenos evaluadores. En el CRE, pueden realizar búsquedas por país y por tema. La Dirección de Políticas y Apoyo a Programas cuenta con una lista aprobada que puede utilizarse para encontrar buenos evaluadores. Los coordinadores regionales de evaluación pueden ayudarles a acceder a esta lista y, en algunos casos, las direcciones regionales cuentan con listas de evaluadores. En el caso de los proyectos del FMAM, existe una plataforma de lista consolidada en la que se detalla la experiencia de los evaluadores en la evaluación de proyectos ambientales, así como otros temas, como la adaptación al cambio climático o su mitigación, la biodiversidad, la gestión de productos químicos y desechos, el agua y la gobernanza de los océanos. La lista está a disposición de las oficinas en los países, los centros regionales y la sede.

Hemos visto casos de evaluadores que realizaron evaluaciones deficientes en el pasado y que han sido seleccionados en reiteradas ocasiones. Les alentamos a que comprueben las puntuaciones de la valoración de calidad de los evaluadores otorgadas por el CRE y el nivel de coherencia dentro del CRE. También les animamos a que localicen a los compañeros que los hayan contratado en anteriores ocasiones. Sírvanse, así mismo, ponerse en contacto con el coordinador de SyE que corresponda a fin de averiguar qué problemas hubo entonces.

También podrían preguntar a sus compañeros si recomendarían a algún un evaluador. Si obtienen un nombre, podrán hacer una comprobación en el CRE, buscar el nombre del evaluador y ver sus informes de evaluación anteriores, junto con las puntuaciones de la valoración de calidad. Hay disponible una nota orientativa sobre cómo utilizar el CRE para encontrar buenos evaluadores. Los evaluadores deberían compartir un ejemplo de sus trabajos anteriores, algunos informes o cualquier cosa en la que hayan trabajado anteriormente, de modo que ustedes puedan leer algunas páginas y comprobar la calidad del trabajo.

A este respecto, también es importante tener una asignación presupuestaria suficiente y separada para evaluadores. En el momento de presupuestar la evaluación, deben definir en términos generales el alcance y los motivos por los que se va a llevar a cabo la evaluación, lo que a su vez determinará las competencias necesarias de los evaluadores.

4.6 ¿Sería posible que alguien de la oficina de Nueva York participara en el proceso de entrevistas para ayudarnos a encontrar un buen evaluador?

La OEI no puede responder a todas las preguntas, teniendo en cuenta que en el PNUD se realizan unas 350 evaluaciones al año, pero podríamos ayudarles en algunas evaluaciones clave y de mayor envergadura.

Temas transversales y género

4.7 ¿Podemos realizar una evaluación relacionada con el género?

Sí, pueden optar por realizar una evaluación relacionada con el género. De hecho, la evaluación de género es una de las evaluaciones temáticas más habituales para analizar la medida en que se ha incorporado el género en la cartera de programas. Además, en *todas* las evaluaciones se deben incluir preguntas de evaluación relacionadas con el género, como se establece en las Directrices de Evaluación.

4.8 ¿Cómo puede evaluarse con arreglo a los indicadores de género un proyecto en cuyo diseño no se ha integrado adecuadamente el género?

No integramos el género tan bien como deberíamos hacerlo en cuanto organización. No hemos orientado muy bien a los evaluadores sobre cómo o qué evaluar en relación con el género. Sin embargo, las Directrices revisadas integran el género en todo el proceso de evaluación y brindan orientaciones detalladas.

En caso de que tengan un proyecto en cuyo diseño y ejecución no se haya tenido muy en cuenta el género, la evaluación puede examinar a fondo este aspecto. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones deben hacer constar los aspectos de género, o la falta de ellos.

De igual modo, podrían tener un proyecto que ha contribuido en gran medida a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, pero en el que el evaluador desconoce ese aspecto, lo que llevaría a una baja calificación de la garantía de calidad con respecto a las cuestiones de género.

La inclusión del género en las evaluaciones es una cuestión que surge constantemente. El género aparece a menudo en los términos de referencia como declaración general que establece que "se debe tener en cuenta el género", sin ninguna pregunta de evaluación concreta relacionada con el género. A veces hay preguntas de evaluación relacionadas específicamente con el género, pero no van acompañadas de orientaciones sobre cómo deberían abordarse. Resulta sorprendente que puedan tener un programa de reducción de la pobreza o de medios de vida, que se refiera a la igualdad y a "no dejar a nadie atrás", pero en cuyos términos de referencia o informe final de evaluación no se menciona el género.

En este sentido, se debe prestar especial atención a la función del gerente de evaluación. Si el evaluador no tiene en cuenta el género en el informe preparatorio o el borrador del informe final,

incumbe al gerente de evaluación manifestarlo al evaluador y pedirle que lo haga, suponiendo que así se especificaba en los términos de referencia.

4.9 ¿Qué se puede hacer con respecto a otros temas transversales que no se abordan en las evaluaciones, como los derechos humanos, la pobreza o la vinculación con los ODS?

Si en el informe final de evaluación no se analizan otros temas transversales, o no se analizan lo suficiente, se trata de una cuestión de garantía de calidad. Al igual que sucede con las cuestiones de género, el alcance de los temas transversales debe definirse adecuadamente en los términos de referencia y ser objeto de seguimiento en los procesos de presentación del informe preparatorio y el borrador del informe final de evaluación.

4.10 ¿Es posible garantizar que se realice una consulta a los asesores de género en algún momento de las fases de preparación y ejecución de una evaluación?

Sí, sería una muy buena práctica solicitar la participación de su asesor o coordinador de género, sobre todo al principio del proceso de evaluación.

Consideraciones generales

4.11 ¿Debemos remitir a la OEI los términos de referencia de la evaluación del proyecto para su aprobación?

No, los términos de referencia se deben transmitir directamente al coordinador regional de evaluación o difundirse a través del CRE para recibir aportaciones técnicas.

4.12 ¿Debemos aplicar los criterios del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) en nuestras evaluaciones?

A menudo observamos que se producen errores, o evaluaciones de baja calidad, cuando no se aplican los criterios de evaluación del CAD. Las Directrices de Evaluación recomiendan vivamente aplicarlos. Es evidente que, cuando los términos de referencia proponen otros marcos, o cuando el evaluador aplica otros marcos, la calidad de las evaluaciones disminuye considerablemente.

4.13 ¿Se deben hacer llegar las Directrices de Evaluación al evaluador?

Sí, recomendamos encarecidamente que incluya una referencia o un enlace a las Directrices de Evaluación en los términos de referencia de la evaluación. También les sugerimos que recuerden al evaluador que debe examinar las directrices y usar los modelos de informe preparatorio e informe final. Las directrices de evaluación del PNUD y del FMAM están disponibles en varios idiomas.

Además, es esencial que los evaluadores se familiaricen con los requisitos relativos a la valoración de calidad. Sírvanse informarles y recordarles que la calidad de su trabajo se valorará con arreglo a los

criterios enunciados en las Directrices de Evaluación. Los evaluadores deben asegurarse de que sus evaluaciones cumplen los más altos niveles de exigencia posibles.

Los gerentes de evaluación desempeñan una función importante a la hora de garantizar la calidad de las evaluaciones, al redactar términos de referencia adecuados y al aprobar los informes preparatorios y los borradores de los informes finales solo si cumplen los estándares de calidad establecidos en las Directrices de Evaluación. Si el gerente de evaluación aprueba informes de calidad inferior a lo establecido, los revisores externos encargados de las valoraciones de la calidad los puntuarán en consecuencia.

4.14 ¿Cómo podemos enfrentarnos al hecho de que finales de año siempre es una época de intensa actividad, cuando suele ser difícil ocuparse de las evaluaciones, además de otras tareas?

Somos plenamente conscientes de que octubre, noviembre y diciembre son meses muy importantes, en los que las oficinas en los países deben centrarse en la ejecución. De ahí la importancia del proceso de planificación de las evaluaciones, y quizá quieran estudiar la posibilidad de programar sus evaluaciones en un momento anterior. Revisar su plan de evaluación en julio o agosto es un buen paso para tener una visión clara a este respecto. Ahora bien, si el último trimestre del año es la única opción, les recomendamos que hagan lo posible por que todas las personas implicadas sean conscientes del momento y lo acepten, y que procuren obtener el apoyo pleno de la administración.

Tengan en cuenta también que el plan de evaluación contempla la fecha de *finalización*, no la fecha de inicio de la evaluación. Si todas las evaluaciones que figuran en su plan de evaluación tienen fecha de octubre, noviembre y diciembre, esto no significa que tengan que esperar hasta entonces para empezar a trabajar en ellas. Una evaluación requiere un proceso de seis meses, de modo que, si la fecha de finalización es diciembre, el proceso y la elaboración de los términos de referencia deben comenzar como mínimo en junio. Si la fecha de finalización fijada es septiembre, entonces el proceso deberá haber comenzado en febrero o marzo.

4.15 ¿El gerente de evaluación es un miembro fijo del personal o cambiará en función del proyecto?

El gerente de evaluación no puede ser la misma persona que el director del proyecto que se esté evaluando. En la mayoría de los casos, el oficial de SyE gestionará la evaluación. En algunos casos, el director de un proyecto concreto podrá ser el gerente de evaluación u otra persona, durante el período en que se lleve a cabo esa evaluación en particular.

4.16 ¿Cómo podemos triangular los datos cuando no es posible hacer visitas sobre el terreno?

Si no es posible hacer viajes sobre el terreno, la única manera de triangular datos es hacerlo a partir de la revisión de documentos, entrevistas y otros registros administrativos. Cuando resulte útil y sea

posible, contacten con las partes interesadas por teléfono móvil. También podrían recurrir a fuentes de datos alternativas, como macrodatos, datos geoespaciales, datos de redes sociales, etc.

5 Valoración de la calidad de las evaluaciones

5.1 ¿Sería posible vincular la evaluación transmitida a través del CRE con el portal Project Quality Assurance (PQA)?

Se ha hecho una transmisión de datos entre los dos portales.

5.2 ¿Cómo podemos apoyar la labor de garantía de calidad?

Los gerentes de evaluación desempeñan una función importante en todo el proceso de garantía de calidad. Elaborarán los términos de referencia y aprobarán los informes preparatorios y los informes finales. Si ustedes cuentan con un proceso de evaluación adecuado que cumple los estándares internacionales, esto repercutirá de forma positiva en la garantía de calidad.

5.3 ¿Qué función desempeñan los coordinadores de SyE para velar por la calidad si no actúan como gerentes de evaluación?

Desde una perspectiva de evaluación, es muy importante que todos los compañeros conozcan los requisitos básicos de evaluación. Toda la organización debe hacer uso de las Directrices de Evaluación, no solo los coordinadores de SyE; estas Directrices incluyen modelos de términos de referencia, de informe preparatorio e informe final, además de enlaces pertinentes. Traten de participar en el proceso de planificación de las evaluaciones y compartan esos modelos, que son las principales herramientas para garantizar la calidad de las evaluaciones, con los gerentes de evaluación. También pueden compartir esos enlaces con sus compañeros, en particular para las evaluaciones descentralizadas.

La OEI imparte un breve curso de formación introductorio, que dura unos 90 minutos, y también ofrece un curso de formación certificado de tres horas de duración. Estos cursos no están dirigidos únicamente a los coordinadores de SyE, sino a toda la organización.

Por experiencia, sabemos que se invierte mucho tiempo buscando documentos sencillos, como informes anuales, planes de trabajo y datos de seguimiento. En su calidad de coordinadores de SyE, pueden colaborar con sus compañeros para sensibilizarlos acerca de la importancia de contar con un buen sistema de gestión o archivo de los conocimientos.

Otra forma de mejorar la calidad de las evaluaciones es compartiendo el borrador de términos de referencia, el borrador del informe preparatorio y el borrador del informe final con sus coordinadores regionales de evaluación.

5.4 ¿Tendría sentido llevar a cabo un proceso en dos partes, de modo que se compruebe la calidad de los términos de referencia antes de pasar a la fase de ejecución de la evaluación?

Valorar la calidad de los términos de referencia antes de realizar una evaluación es una excelente idea. Este es un gran fallo que existe por el momento en todo el proceso de evaluación. Con el fin de proceder en ese sentido, debemos examinar la mejor forma de establecer el mecanismo para gestionarlo. Esto nos vuelve a llevar a la función de los coordinadores regionales de evaluación, que pueden realizar aportaciones técnicas si participan en el proceso con suficiente antelación.

5.5 ¿Cuáles son los principales problemas de calidad que se observan en las distintas fases de una evaluación?

Los términos de referencia inciden de manera importante en la calidad de las evaluaciones. Si los términos de referencia no están bien definidos o carecen de precisión, y, por tanto, no orientan claramente a los evaluadores hacia la justificación, los objetivos y el alcance de la evaluación, o si no indican una metodología inicial o no engloban preguntas de evaluación que incluyan las cuestiones de género u otros temas transversales, la evaluación no será de alta calidad. En general, unos buenos términos de referencia llevan a evaluaciones de calidad, pero, como es lógico, también es preciso contar con un buen evaluador y un presupuesto suficiente para la evaluación.

A veces no se siguen los criterios de evaluación del CAD. Esto se traduce en una pérdida de estructura al presentar los hallazgos y los resultados de la evaluación. Si no se siguen los criterios del CAD, los evaluadores pueden perder el rumbo. Los criterios del CAD proporcionan un marco bien definido y orientaciones sobre la manera de presentar los hallazgos. Las Directrices de Evaluación ofrecen instrucciones muy claras, y tenemos un esquema claro de cómo debe estructurarse el informe final.

Otros problemas están relacionados con los informes de evaluación. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones a menudo presentan una escasa vinculación. En particular, la calidad de las recomendaciones reviste gran importancia, dado que, en última instancia, están vinculadas a la funcionalidad de la evaluación. Con frecuencia, las recomendaciones nos parecen demasiado genéricas y superficiales, por ejemplo: “debe mejorar su sistema de seguimiento”, sin aportar más detalles. Las recomendaciones deben contribuir a orientar a la oficina en el país y el proyecto o programa sobre el modo de mejorar la ejecución del programa. Por tanto, las recomendaciones deben ser específicas, realistas y aplicables.

En términos generales, debemos tomarnos en serio todo el proceso de evaluación. No se trata tan solo de la preparación de un informe de evaluación. Debemos asegurar además que los hallazgos y las recomendaciones de la evaluación se pongan a disposición de los gobiernos nacionales y otros donantes, a fin de garantizar su uso.

También existe un componente financiero. Las evaluaciones cuestan dinero y, por consiguiente, todo informe de evaluación cuya calidad no sea satisfactoria supone una pérdida financiera para todo el mundo.

6 COVID-19

6.1 ¿Qué aspectos fundamentales debemos tener en cuenta al adaptar nuestras evaluaciones al contexto de la COVID-19?

En un buen año, todos encontramos dificultades a la hora de ejecutar y mantener la calidad de nuestras evaluaciones y cumplir nuestro plan de evaluación. Este no es en absoluto un año normal y hemos publicado varios documentos de orientación para ayudarles a ejecutar sus evaluaciones. Sin embargo, surgirán dificultades nuevas y adicionales.

La seguridad es lo primero. Como primer paso, debemos cerciorarnos de que no nos estamos poniendo en peligro a nosotros ni a nuestros compañeros, consultores, evaluadores o asociados.

En segundo lugar, debemos replantearnos nuestros planes de evaluación.

Si los compañeros y consultores nacionales e internacionales no pueden viajar, debemos reflexionar sobre nuestros equipos de evaluación y reconfigurarlos. Usamos Skype, Zoom y el teléfono para entrevistar a los asociados, a los compañeros de las Naciones Unidas y al personal de PNUD, además de realizar encuestas, cuestionarios y exámenes documentales. Cuando es seguro, también recurrimos a más consultores nacionales que antes y examinamos diversos medios de recopilar datos sobre el terreno o usar datos secundarios.

Hay algunas cosas que debemos hacer:

- a. Examinar nuestros planes de evaluación para 2021 (y posiblemente 2022) y realizar valoraciones de la evaluabilidad.
- b. Averiguar cómo ejecutaremos estas evaluaciones y, también, reflexionar sobre cómo evaluaremos las intervenciones relacionadas con la COVID-19.
- c. Reconsiderar, en su caso, la posibilidad de combinar las evaluaciones y reconfigurar los equipos de evaluación.
- d. Recurrir a nuestros evaluadores internacionales a distancia y definir con claridad las tareas de los evaluadores nacionales.

Es posible retrasar las evaluaciones del FMAM con la aprobación de su asesor técnico regional, pero no se pueden combinar diferentes evaluaciones del FMAM y, desde luego, no se pueden cancelar.

Hay algunas otras cuestiones importantes que se deben considerar: ¿Pueden las personas viajar al país? ¿Podemos desplazarnos dentro del país? ¿Están los asociados gubernamentales y otras partes interesadas disponibles para las reuniones (presenciales o en línea)?

6.2 ¿Existen criterios para reajustar las prioridades de los planes de evaluación a causa de la COVID-19?

En nuestra opinión, la COVID-19 ofrece la oportunidad de reconsiderar el número de evaluaciones planificadas y reflexionar sobre cómo podemos hacer que nuestros planes de evaluación sean más una herramienta de gestión. Debemos llevar a cabo un análisis crítico de nuestros planes de evaluación y preguntarnos lo siguiente:

- ¿Se trata de una evaluación **obligatoria**, p. ej., para proyectos del FMAM u otros proyectos financiados por donantes? En caso afirmativo, lo único que pueden hacer es reprogramarla para una fecha ulterior, pero incluso esta decisión deben tomarla en colaboración con el organismo de financiación.
- ¿Son **realistas** o **convenientes** las fechas, dada la situación actual? Por ejemplo, ¿las evaluaciones de mitad de período y final se han previsto en fechas muy próximas? ¿La evaluación nos va a aportar resultados útiles para nuestras carteras, programas y proyectos?
- ¿Es la evaluación **fundamental** para la gestión y la toma de decisiones dentro de la oficina en el país en estos momentos?

6.3 ¿Cómo puedo combinar evaluaciones?

Puede que algunas evaluaciones de proyectos planificadas correspondan al mismo efecto, en cuyo caso podrían combinarse. Las intervenciones relacionadas con temas similares también podrían quedar abarcadas por una evaluación temática.

Podría lograr sinergias a diferentes niveles y desarrollar un solo documento de términos de referencia. También podría combinar evaluaciones de mitad de período y finales previstas en áreas similares, lo que aumentaría el aprendizaje entre proyectos diferentes, aunque similares. Las recomendaciones deberían ser específicas para cada proyecto. Este sería un tipo de evaluación conjunta.

En caso de que la ejecución del proyecto se haya ralentizado debido a la COVID-19 y pueda prolongarse, es posible que, aun así, resulte conveniente realizar una evaluación de mitad de período para mantener la dirección del proyecto. Esta deberá realizarse siguiendo las normas mínimas de evaluación establecidas en las notas sobre evaluaciones durante la COVID-19.

6.4 ¿Debemos documentar los cambios relacionados con la COVID introducidos en el programa del país y en los proyectos?

Es muy importante registrar y documentar cualquier posible cambio que se haya introducido en el programa del país a causa de la COVID-19. De lo contrario, 18 meses después, nos encontraremos en una situación en la que no tendremos base alguna sobre la que sustentar nuestras evaluaciones.

6.5 Teníamos previsto realizar una evaluación combinada, pero, debido a la COVID-19, es posible que se aprueben ampliaciones sin coste para algunos proyectos, por lo que las fechas de finalización de los proyectos podrían variar. Entonces, ¿cómo llevamos a cabo la evaluación?

Cada proyecto es diferente, y la COVID-19 ha planteado problemas diferentes en las distintas fases de su ejecución. Si todos los proyectos se prorrogaran por un plazo de 12 meses, es probable que quieran prorrogar también la correspondiente evaluación. De no ser así, es posible que aún tengan flexibilidad suficiente para combinar las evaluaciones. En caso contrario, tendrán que retomar las evaluaciones individuales, para lo cual pueden consultarnos directamente.

6.6 Se han adaptado algunas modalidades de programación debido a la COVID-19. ¿Qué implica esto para la evaluación de los proyectos?

Si la teoría del cambio solo es aplicable en parte, ello supone un desafío especial para una evaluación. Se deben registrar los cambios en la justificación de la evaluación, así como las decisiones pertinentes, a fin de entender las suposiciones de la cartera de proyectos modificada.

Dependiendo de la situación, podrían resultar útiles distintos tipos de evaluaciones, por ejemplo, las evaluaciones independientes de proyectos y las evaluaciones de carteras de proyectos, o la inclusión de un apartado nuevo en las evaluaciones descentralizadas de los programas de los países y las evaluaciones regionales. En el ámbito mundial, cabría esperar evaluaciones en el contexto de la COVID-19 a nivel del PNUD y de todo el sistema de las Naciones Unidas, o junto con otros donantes.

6.7 ¿Proseguirá la iniciativa de conferencias sobre capacidades nacionales de evaluación?

Sí, seguiremos adelante con las conferencias sobre capacidades nacionales de evaluación y las próximas se celebrarán en 2021. Se trata de una esfera importante para la OEI. Por otra parte, estamos entablando una alianza con el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial en relación con una coalición más amplia denominada “Iniciativa de Evaluación Global”, con el fin de complementar los sistemas nacionales de evaluación con recursos adicionales y sustanciales, combinando los esfuerzos del Banco Mundial con los de otros donantes a través de un fondo fiduciario. En breve recibirán más detalles sobre esa iniciativa.

Así mismo, estudiaremos la forma de seguir mejorando la colaboración con grupos de investigación y reflexión, instituciones académicas y consultores nacionales.

7 Otras preguntas y cuestiones

7.1 ¿Por qué son obligatorias las evaluaciones en el caso de proyectos piloto?

Si se proponen ampliar su proyecto piloto a otra escala, la propuesta de ampliación debe basarse en resultados y hallazgos con base empírica. La mejor manera de conseguir esos resultados es, probablemente, realizando una evaluación.

7.2 ¿Las Directrices de Evaluación abarcan aspectos relacionados con la manera de fortalecer la capacidad nacional de evaluación y las evaluaciones de los ODS?

En las Directrices de Evaluación no se explica cómo fomentar las capacidades nacionales de evaluación. En cambio, se hace referencia a un instrumento de diagnóstico nacional, disponible en el sitio web de la OEI, que puede utilizarse para valorar las capacidades de evaluación en las oficinas en los países. Los evaluadores o los asociados también pueden valorar sus propias capacidades de

evaluación, y ustedes pueden crear programas para el desarrollo de capacidades basándose en esta valoración.

7.3 ¿Cuál es la mejor manera de proceder para valorar la calidad de los informes de las evaluaciones dirigidas por donantes, cuando su propio proceso de evaluación o sus propias directrices de evaluación no cumplen nuestras expectativas?

Establen un diálogo con los donantes en una etapa temprana, si es posible desde el inicio del programa, para examinar cómo debería ser la evaluación y llegar a un acuerdo. De no alcanzarse un acuerdo, pueden exponer el proceso de evaluación y el enfoque de la evaluación. Esto también podría mencionarse en los términos de referencia.

Además, pueden pedir al donante que nos consulte, dado que mantenemos relaciones con oficinas de evaluación bilateral en el marco de nuestra colaboración con otras redes y compartimos los mismos principios de evaluación.

7.4 ¿Dónde podemos encontrar y difundir informes de evaluación para aumentar el intercambio de información entre todos los países, todos los contextos y en las distintas prácticas de evaluación, por ejemplo, sobre países menos desarrollados, países que han salido de un conflicto o países donde hay una crisis humanitaria?

Si desean buscar otros informes de evaluación, visiten el CRE. Pueden hacer búsquedas de informes de evaluación por temas y países. También pueden unirse a nuestra serie de seminarios web y cursos de formación.

7.5 ¿Podemos usar datos de seguimiento para validar información?

Sí, conviene hacer el mayor uso posible de los datos de seguimiento. Por consiguiente, es de vital importancia que los evaluadores obtengan todos los datos y la información relacionados con el proyecto lo antes posible en el proceso de evaluación.

7.6 Las inversiones en seguimiento son importantes, pero a menudo no hay datos de seguimiento disponibles. ¿Es la evaluación un buen momento para invertir en la recopilación de este tipo de datos?

Sin duda alguna, el *seguimiento* y la *evaluación* están estrechamente relacionados, y un buen seguimiento puede culminar en una buena evaluación. Sin embargo, es importante distinguir entre responsabilidades de seguimiento y de evaluación. Los tipos de datos recopilados en una evaluación dependerán mucho de las preguntas de evaluación que formulen. En caso necesario, las recomendaciones de la evaluación deben explicar con claridad cómo podría mejorarse el sistema de seguimiento respectivo del proyecto o de la oficina.

