



**Junta Ejecutiva del Programa  
de las Naciones Unidas para  
el Desarrollo y del Fondo de  
Población de las Naciones Unidas**

Distr. general  
15 de noviembre de 2010  
Español  
Original: inglés

**Primer período ordinario de sesiones de 2011**

Nueva York, 31 de enero a 3 de febrero de 2011

Tema 4 del programa provisional

**Evaluación**

**La política de evaluación del PNUD**

**Índice**

	<i>Página</i>
I. Introducción .....	2
II. Principios rectores .....	3
III. Normas .....	4
IV. Conceptos principales .....	5
V. Funciones y responsabilidades .....	6
A. Evaluaciones independientes .....	7
B. Evaluaciones descentralizadas .....	10
C. Desarrollo de la capacidad nacional de evaluación .....	12
VI. Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización y programa de Voluntarios de las Naciones Unidas .....	13
VII. Uso de los hallazgos y recomendaciones de la evaluación .....	14
<b>Anexos</b>	
I. Tipos de evaluación .....	16
II. Modelo de plan de evaluación .....	19
III. Modelo de respuesta de la administración .....	20

\* Publicado nuevamente por razones técnicas el 11 de mayo de 2011.



## I. Introducción

1. En el presente documento se reseña la política de evaluación revisada del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), aprobada en 2011, cuyo propósito es establecer una base institucional común para la función de evaluación del Programa. La política procura aumentar la transparencia, la coherencia y la eficiencia en la generación y el uso de los conocimientos evaluativos para facilitar el aprendizaje institucional y una gestión eficaz orientada al logro de resultados, y apoyar la rendición de cuentas. Esta política se aplica al PNUD y a sus fondos y programas asociados, a saber, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) y el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU), y será objeto de revisiones periódicas independientes.

2. La política responde a la resolución 59/250 de 2004, en la que la Asamblea General, destacó que las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas debían ser examinadas y valoradas sistemáticamente en función de su impacto en los países receptores para lograr la erradicación de la pobreza, el crecimiento económico sostenido y el desarrollo sostenible, y encomendó al sistema de las Naciones Unidas que promoviera el control nacional y la creación de capacidad y que lograra progresos a nivel de todo el sistema en la colaboración en materia de evaluación. La política se basa en las normas de evaluación del sistema de las Naciones Unidas, aprobadas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) en abril de 2005, y concuerda con ellas.

3. El PNUD suscribe el objetivo general de las Naciones Unidas de reducir a la mitad la pobreza extrema y el hambre a más tardar en 2015, y apoya las iniciativas de los países asociados para lograr los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros resultados en el ámbito del desarrollo, por medio de su función de red mundial de desarrollo que aboga por el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos para ayudar a las personas a construir vidas mejores. Al tiempo que hace hincapié en el control nacional y el fomento de la capacidad, el PNUD ayuda a los países a elaborar y compartir soluciones a retos en ámbitos estratégicos clave del desarrollo. En su calidad de coordinador residente de las actividades operacionales de las Naciones Unidas en los países, el PNUD promueve la coordinación efectiva del apoyo que presta el sistema de las Naciones Unidas a las prioridades nacionales.

4. La evaluación del PNUD proporciona una valoración objetiva de su contribución, al logro de resultados de desarrollo, al evaluar sus programas y actividades, en particular la labor de promoción, los servicios de asesoramiento, la gestión de los conocimientos, la asistencia técnica, la coordinación y la colaboración con los asociados. La evaluación recoge lo que funciona y lo que no funciona, las razones al respecto y los efectos directos imprevistos, lo que apoya la rendición de cuentas, aporta información para adoptar decisiones y permite al PNUD gestionar mejor las actividades para obtener resultados de desarrollo.

5. La evaluación mejora el aprendizaje y los conocimientos del PNUD y sus asociados en favor del desarrollo. La colaboración de todas las principales partes interesadas aumenta la capacidad de evaluación, y la utilidad de la evaluación. El fortalecimiento de los sistemas de gestión de los conocimientos, los grupos de aprendizaje y las comunidades de práctica aumenta el acceso a los conocimientos e incrementa el intercambio de información, la colaboración y la innovación.

6. En esta nota sobre política, se establecen las normas y los principios rectores, se explican los conceptos fundamentales de la evaluación, se reseñan las funciones y responsabilidades organizativas principales; se definen los tipos de evaluación que se realizan; y se determinan los elementos clave de un sistema de aprendizaje y gestión de los conocimientos. Además, se esbozan las necesidades de capacidad y recursos para aumentar la excelencia en la creación de una cultura de evaluación y una organización orientada al aprendizaje.

## II. Principios rectores

7. A continuación se enuncian los principios fundamentales:

a) **Desarrollo humano y derechos humanos.** La evaluación se rige por el enfoque del desarrollo centrado en el ser humano que sigue el PNUD y que refuerza la capacidad, las opciones y los derechos de todos los hombres y mujeres. La evaluación observa los valores universalmente compartidos de equidad, justicia, igualdad entre los géneros y respeto de la diversidad.

b) **Coordinación del sistema de las Naciones Unidas y colaboración mundial.** La evaluación aprovecha la colaboración dentro del sistema de las Naciones Unidas y contribuye a ella para mejorar la eficacia y reducir los costos de transacción de la cooperación para el desarrollo. El PNUD aboga por la colaboración profesional con el auspicio del UNEG y por la coordinación de la evaluación a nivel de países por medio del sistema de coordinadores residentes. Dado que el PNUD participa cada vez más en las iniciativas mundiales y los programas de colaboración con otros donantes, organizaciones no gubernamentales y agentes de la sociedad civil, la realización de evaluaciones conjuntas mejora la colaboración mundial.

c) **Control nacional.** La evaluación debe regirse por las prioridades y las preocupaciones nacionales y realizarse de forma que se ajuste a los sistemas nacionales. Debe ser inclusiva y tener en cuenta los diversos intereses y valores nacionales. La evaluación debe fortalecer la colaboración con los gobiernos y las principales partes interesadas y aprovechar la capacidad de implementación, seguimiento y evaluación de las instituciones nacionales.

d) **Gestión orientada al logro de resultados.** La evaluación ayuda al PNUD a realizar una gestión orientada al logro de resultados al determinar el grado en que sus procesos, productos y servicios contribuyen efectivamente al logro de resultados de desarrollo que afectan la vida de las personas. De esta forma, la evaluación pone de relieve la necesidad de diseñar los programas con calidad de modo que los resultados sean claros y medibles y puedan ser objeto de seguimiento y evaluación. Al generar pruebas, la evaluación permite fundamentar más la gestión y la adopción de decisiones para la planificación y la programación estratégicas.

### III. Normas

8. Las evaluaciones del PNUD se rigen por pautas que se basan en las siguientes normas del UNEG para la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas:

a) **Independencia.** La función de evaluación debe ser estructuralmente independiente de las funciones de gestión operacional y adopción de decisiones de la organización para que esté libre de influencias indebidas, sea más objetiva y tenga plena autoridad para presentar informes directamente a los niveles apropiados de la adopción de decisiones. La administración no debe restringir el alcance, el contenido, las observaciones ni las recomendaciones de los informes de evaluación. Para evitar el conflicto de intereses, los evaluadores no deben participar directamente en el establecimiento de la política, el diseño, la implementación ni la gestión del objeto de la evaluación antes, durante ni después de la evaluación.

b) **Intencionalidad.** La lógica de la evaluación y de las decisiones que se basarán en ella debe estar clara desde el principio. El alcance, el diseño y el plan de la evaluación deben generar productos pertinentes y oportunos que respondan a las necesidades de los usuarios previstos.

c) **Transparencia.** Para que la evaluación sea fiable y útil es fundamental consultar debidamente con las partes interesadas. A lo largo del proceso de evaluación se debe compartir toda la información sobre su diseño y metodología para generar confianza en sus hallazgos y para que se comprendan sus limitaciones a la hora de adoptar decisiones.

d) **Ética.** La evaluación no debe reflejar intereses personales ni sectoriales. Los evaluadores deben ser íntegros desde el punto de vista profesional y respetar los derechos de las instituciones y los particulares de proporcionar información de manera confidencial y verificar las declaraciones que se les atribuyan. Las evaluaciones deben ser receptivas a las creencias y costumbres del entorno social y cultural local y deben realizarse de forma legal y con el debido respeto por el bienestar de los participantes en ellas, así como de los afectados por sus hallazgos. De conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos, los evaluadores deben ser sensibles a los problemas de discriminación y desigualdad entre los géneros y hacer frente a esos problemas.

e) **Imparcialidad.** Para que la evaluación sea fiable y contribuya al conocimiento es fundamental eliminar los prejuicios y maximizar la objetividad. La imparcialidad requiere: independencia con respecto a la administración, diseño objetivo, medición y análisis válidos, y utilización rigurosa de normas de referencia apropiadas convenidas de antemano por las principales partes interesadas. Además de ser imparciales, los equipos de evaluación deben contar con los conocimientos especializados pertinentes y tener equilibrio del género y una composición geográfica equitativa.

f) **Calidad.** Todas las evaluaciones deben responder a las normas mínimas de calidad definidas por la Oficina de Evaluación. Las cuestiones y los ámbitos principales que se hayan de investigar deben ser claros, coherentes y realistas. El plan de evaluación debe ser práctico y eficaz en función de los costos. Para garantizar que la información que se genere sea exacta y fiable, el diseño de la evaluación y la recopilación y el análisis de datos deben regirse por normas profesionales y tener debidamente en cuenta cualesquiera circunstancias o

limitaciones especiales dimanantes del contexto de la evaluación. Para ello, es fundamental que los evaluadores actúen con profesionalidad e integridad intelectual al aplicar los métodos de evaluación estándar. Los hallazgos y recomendaciones de la evaluación deben presentarse de manera que el público al que vayan dirigidas las comprenda fácilmente.

g) **Presentación oportuna.** Las evaluaciones deben elaborarse y concluirse oportunamente para que respondan a los propósitos y objetivos concretos para los que hayan sido encomendadas y para que sus hallazgos y recomendaciones sean útiles. A fin de que la función de evaluación apoye la gestión orientada al logro de resultados es preciso lograr un equilibrio entre los requisitos técnicos, los plazos y las realidades prácticas, y, al mismo tiempo, proporcionar información válida y fiable.

h) **Utilidad.** La evaluación es una disciplina de gestión que trata de proporcionar información para la adopción de decisiones basada en pruebas. Con miras a aumentar la utilidad de los hallazgos y recomendaciones se debe procurar que las principales partes interesadas intervengan de diversas formas en la realización de la evaluación. El alcance, el diseño y el plan de la evaluación deben generar productos pertinentes y oportunos que respondan a las necesidades de los usuarios previstos. La interpretación de los hallazgos debe basarse en las realidades del país y en el contexto del programa, y las recomendaciones deben ser prácticas y realistas.

#### IV. Conceptos principales

9. **Evaluación.** La evaluación es un juicio sobre la pertinencia, la idoneidad, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de las actividades en favor del desarrollo, que se formula atendiendo a criterios y normas de referencia acordados entre los principales asociados y partes interesadas. Entraña un proceso riguroso, sistemático y objetivo de elaboración, análisis e interpretación de información para responder a preguntas concretas. Proporciona valoraciones sobre lo que funciona y por qué, destaca los resultados previstos e imprevistos y aporta enseñanzas estratégicas que pueden orientar a los encargados de adoptar decisiones, e informar a los interesados.

10. **Seguimiento y revisión.** El seguimiento se diferencia de la evaluación y es una función continua que ofrece a los directores y las principales partes interesadas información periódica sobre la coherencia o la discrepancia de las actividades previstas y reales y el desempeño de los programas, así como sobre los factores internos y externos que afectan los resultados. El seguimiento proporciona una indicación temprana de la probabilidad de que se alcancen los resultados previstos. Ofrece una oportunidad de validar la teoría y la lógica del programa e introducir los cambios necesarios en sus actividades y enfoques. La información que se obtiene a partir del seguimiento sistemático contribuye en gran medida a la evaluación. La revisión se vincula estrechamente al seguimiento y es una valoración periódica, generalmente somera, del desempeño de una iniciativa, y no se ciñe al proceso reglamentario ni tiene el rigor metodológico de una evaluación.

11. **La auditoría es diferente de la evaluación.** La auditoría es una actividad de control y consultoría independiente y objetiva, que busca añadir valor y mejorar las operaciones de una organización. La auditoría evalúa y contribuye a mejorar la

gobernanza, la gestión del riesgo y el control de los procesos para responder a los riesgos relacionados con la fiabilidad y la integridad de la información financiera y operacional; la eficacia y eficiencia de las operaciones; la salvaguardia de los bienes; y el cumplimiento de los reglamentos, las normas, las políticas y los procedimientos.

### **Definición**

12. Los **resultados de desarrollo** son los siguientes:

a) **Producto:** el resultado tangible (incluidos los servicios) de una intervención que se puede atribuir directamente a la iniciativa. Los productos están relacionados con la terminación (y no la realización) de las actividades y son el tipo de resultados sobre los cuales los gestores tienen la mayor influencia. Un ejemplo de producto de un proyecto de reforma judicial es el número de jueces capacitados y cualificados.

b) **Efecto directo:** cambios efectivos o previstos en las condiciones de desarrollo que tratan de apoyar una o varias intervenciones. Para lograr un efecto directo por lo general se necesita la contribución de varios asociados. En el ejemplo anterior, un efecto directo sería la mejora del proceso judicial demostrada por una reducción de la acumulación de causas.

c) **Impacto:** cambios efectivos o previstos en el desarrollo humano que se miden en el bienestar de las personas. En el ejemplo citado, el impacto consiste en el hecho de que más personas tengan acceso a la justicia y puedan ejercer mejor sus derechos.

13. **Atribución:** el vínculo causal exacto con los cambios en los resultados de desarrollo que se desprenden de una intervención individual. Por ejemplo, el número de jueces formados se puede atribuir directamente a una intervención concreta.

14. **Contribución:** los cambios en los resultados del desarrollo que pueden vincularse de forma creíble con una intervención. La contribución implica que existe una relación lógica de causa y efecto que indica una aportación cabal de una intervención a los resultados del desarrollo. Por ejemplo, la mejora del proceso judicial puede ocurrir como consecuencia de las intervenciones de varios agentes que trabajan para formar a los jueces, mejorar los procesos administrativos o lograr cambios en la política legislativa.

15. **Eficacia organizacional:** se refiere a las medidas más directas, documentadas y atribuibles de desempeño sobre las cuales la organización ha tenido un control relativamente mayor o intereses razonables.

16. **Eficacia de desarrollo:** la medida en que se logran las metas de desarrollo previstas de un país por medio de la interacción del gobierno, la sociedad civil y los asociados para el desarrollo. La evaluación valora la eficacia de la contribución de los asociados a la mejora de los factores y las condiciones que permiten a los países alcanzar sus metas de desarrollo.

## **V. Funciones y responsabilidades**

17. Todos los componentes del PNUD, incluida la Junta Ejecutiva, tienen funciones y responsabilidades fundamentales y diferentes para asegurar que la

evaluación apoye el aprendizaje y la rendición de cuentas. Con su colaboración, contribuyen a un sistema de evaluación coherente y eficaz. Las evaluaciones que lleva a cabo el PNUD se dividen en dos categorías: evaluaciones independientes que realiza la Oficina de Evaluación y evaluaciones descentralizadas encargadas por las dependencias de programas y llevadas a cabo por expertos independientes externos. A continuación se describen las funciones y responsabilidades de cada una de estas categorías y para el desarrollo de la capacidad nacional de evaluación.

18. La **Junta Ejecutiva del PNUD/UNFPA** es el custodio de la política de evaluación. La Junta Ejecutiva:

- a) Aprueba la política de evaluación y examina los informes anuales sobre su implementación;
- b) Garantiza la independencia de la función de evaluación mediante:
  - i) La aprobación anual del programa de trabajo en que se indican los costos de la Oficina de Evaluación;
  - ii) El examen del nombramiento, la renovación del nombramiento y la destitución del Director de la Oficina de Evaluación, y la prestación de asesoramiento al respecto;
- c) Exige de la administración la respuesta y el seguimiento de todas las evaluaciones realizadas por el PNUD;
- d) Utiliza los hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones y se basa en ellos para supervisar y aprobar la política, la estrategia y los programas de la organización;
- e) Revisa y aprueba las respuestas de la administración a las evaluaciones independientes;
- f) Solicita periódicamente a la Oficina de Evaluación que encargue una revisión independiente de la política de evaluación.

## A. Evaluaciones independientes

19. La **Oficina de Evaluación del PNUD** es el custodio de los aspectos de la política de evaluación que se detallan a continuación. La Oficina de Evaluación:

- a) *Gobernanza y rendición de cuentas*
  - i) Prepara y revisa y actualiza periódicamente la política de evaluación del PNUD;
  - ii) Presenta anualmente a la Junta Ejecutiva su programa de trabajo en que se indican los costos;
  - iii) Presenta informes anuales a la Junta Ejecutiva sobre la función, el cumplimiento, el alcance, la calidad, los hallazgos y el seguimiento de las evaluaciones realizadas por el PNUD y sus fondos y programas asociados;
  - iv) Mantiene un sistema para hacer que la totalidad de los informes de evaluación, respuestas de la administración y el estado de las acciones de respuesta estén disponibles para el público;

v) Alerta periódicamente al personal directivo superior sobre los problemas que surgen en relación con las evaluaciones que son importantes para la organización, sin formar parte de la toma de decisiones.

b) *Realización de evaluaciones*

i) Fomenta el control y el liderazgo nacionales y el desarrollo de la capacidad en la evaluación mediante evaluaciones encabezadas por los países y conjuntas, al tiempo que se aseguran la independencia, la calidad y la utilidad de las evaluaciones;

ii) Desarrolla con frecuencia anual un programa de trabajo para las evaluaciones independientes, basado en las consultas con la Junta Ejecutiva, el personal directivo superior, los fondos y programas asociados y otras partes interesadas, en respuesta a los problemas emergentes que pueda determinar la Oficina de Evaluación;

iii) Lleva a cabo evaluaciones estratégicas y temáticas, evaluaciones de programas tales como la evaluación de los resultados de desarrollo a nivel nacional, evaluaciones de programas mundiales, regionales y Sur-Sur y otras evaluaciones, según proceda;

iv) Garantiza que las evaluaciones independientes ofrezcan una cobertura estratégica y representativa de los programas y resultados del PNUD y que se finalicen a tiempo para contribuir a la toma de decisiones;

v) Realiza evaluaciones independientes de conformidad con las mejores normas internacionales de evaluación, incluidas las normas y reglas de evaluación, el Código de Conducta y las directrices éticas del UNEG, y contribuye a la innovación en las metodologías de evaluación y la difusión de buenas prácticas.

c) *Asociación y gestión de los conocimientos*

i) Mantiene un repositorio de evaluaciones accesible para el público;

ii) Extrae hallazgos y enseñanzas de las evaluaciones para su difusión en un formato apropiado para el público al que están dirigidas;

iii) Apoya la creación de grupos de aprendizaje y comunidades de prácticas en evaluación mediante el establecimiento de redes de conocimientos y la prestación de apoyo a ellas;

iv) Participa en asociaciones con redes profesionales de evaluación, en particular el UNEG, las redes de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo, el Grupo de Cooperación sobre Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo y organizaciones profesionales regionales a fin de mejorar la calidad y aumentar la credibilidad.

d) *Reforma de las Naciones Unidas*

i) Asegura que la evaluación en el PNUD contribuya a la política y a las reformas de las Naciones Unidas, y siga siendo coherente con ellas;

ii) Apoya la armonización de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas;

- iii) Asigna prioridad a las evaluaciones conjuntas con organismos de las Naciones Unidas;
- iv) Aporta pruebas evaluativas a las evaluaciones a escala de todo el sistema;
- v) Contribuye al programa anual de trabajo del UNEG.
- e) *Gestión*

El Director de la Oficina de Evaluación es responsable de:

- i) Administrar el presupuesto de la Oficina de Evaluación, incluidas las contribuciones de los asociados;
- ii) Administrar la contratación del personal de la Oficina de Evaluación, de conformidad con los procedimientos de contratación del PNUD y las competencias para los evaluadores establecidas por el UNEG, y adoptar la decisión definitiva sobre la selección del personal;

20. El **Administrador del PNUD** rinde cuentas por los resultados del Programa y:

- a) Salvaguarda la integridad de la función de evaluación y su independencia de la gestión operacional;
- b) Nombra al Director de la Oficina de Evaluación y renueva su nombramiento o lo destituye, en consulta con la Junta Ejecutiva, y de conformidad con las normas del UNEG, limita su mandato a cuatro años, renovable una sola vez y prohíbe su reingreso en la organización;
- c) Presenta un informe anual sobre el desempeño del Director de la Oficina de Evaluación a la Mesa de la Junta Ejecutiva;
- d) Vela por la independencia de la Oficina de Evaluación garantizando que el Director tenga la última palabra en cuanto al contenido de todos los informes de evaluación emitidos por la Oficina;
- e) Proporciona recursos y capacidad suficientes para la evaluación en la organización, incluidos recursos para la Oficina de Evaluación y evaluaciones independientes, como las de programas mundiales, regionales y por países y las temáticas;
- f) Asegura que el PNUD prepare una respuesta administrativa a las evaluaciones independientes que se presentan a la Junta Ejecutiva;
- g) Garantiza que el personal directivo superior responda a las evaluaciones y las utilice en sus funciones operacionales, estratégicas, normativas y de supervisión, y que las dependencias pertinentes tomen las necesarias acciones de respuesta a los hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones independientes.

21. El **personal directivo superior de las oficinas regionales, las oficinas de prácticas y política, las oficinas regionales y las oficinas en los países**:

- a) Garantiza la evaluabilidad de los programas determinando resultados claros, desarrollando indicadores medibles y estableciendo metas para el desempeño e información de base;
- b) Garantiza el seguimiento eficaz y la evaluación descentralizada de la implementación y el desempeño de los programas para generar información pertinente y oportuna para la realización de evaluaciones independientes;

- c) Pone toda la información solicitada y pertinente a disposición del equipo independiente de evaluación;
- d) Aprovecha los hallazgos de las evaluaciones para mejorar la calidad de los programas, orientar la toma de decisiones estratégicas sobre programas y posturas futuros, e intercambiar conocimientos sobre la experiencia en materia de desarrollo;
- e) Promueve el aprendizaje de la organización mediante el análisis y la implementación de los hallazgos de las evaluaciones en diversas regiones, temas y ámbitos de resultados, entre otras cosas por medio de sistemas y productos de conocimiento.

## **B. Evaluaciones descentralizadas**

22. El **Administrador del PNUD** es responsable de los resultados del PNUD y:

- a) Garantiza el cumplimiento de la política de evaluación como parte integrante de una rendición de cuentas eficaz en toda la organización;
- b) Proporciona recursos y capacidad suficientes para la realización de evaluaciones descentralizadas;
- c) Aprueba las modificaciones de los planes de evaluación vinculadas a los programas regionales, mundiales y temáticos;
- d) Garantiza que el PNUD prepare una respuesta de la administración a las evaluaciones descentralizadas;
- e) Garantiza que el personal directivo superior responda a las evaluaciones descentralizadas y las utilice en sus funciones operacionales, estratégicas, normativas y de supervisión, y que las dependencias pertinentes adopten medidas adecuadas de respuesta los hallazgos y recomendaciones de las evaluaciones descentralizadas.

23. **El personal directivo superior de las oficinas de prácticas y política, las oficinas regionales y las oficinas en los países que administran programas mundiales, regionales, por países y temáticos:**

- a) Garantiza la evaluabilidad de los programas determinando resultados claros, desarrollando indicadores medibles y estableciendo metas para el desempeño e información de base;
- b) En colaboración con las partes interesadas y los asociados, garantiza el seguimiento eficaz de la implementación y el desempeño de los programas para generar información pertinente y oportuna con el fin de lograr la gestión basada en los resultados y en la evaluación;
- c) Junto con los gobiernos asociados y las principales partes interesadas elabora un plan de evaluación en que se indican los costos como anexo de los documentos de programas. En el caso de las oficinas en los países, presupuesta el plan antes de que se apruebe el plan de acción del programa para el país. Revisa y actualiza periódicamente el plan para asegurar que sea pertinente para las prioridades nacionales;

d) Establece disposiciones institucionales apropiadas para gestionar las evaluaciones;

e) Garantiza la disponibilidad de recursos suficientes para las evaluaciones;

f) Vela por la independencia del proceso y el producto de las evaluaciones;

g) Garantiza la implementación del plan de evaluación de conformidad con normas de calidad establecidas, incluidas las normas y reglas, el Código de Conducta y las directrices éticas del UNEG y la orientación del PNUD para las evaluaciones;

h) Promueve las evaluaciones dirigidas por los países y conjuntas para fomentar el control y el liderazgo nacionales en las evaluaciones, al tiempo que se garantizan la independencia, la calidad y la utilidad de las evaluaciones;

i) Pone toda la información necesaria a disposición del equipo de evaluación;

j) Promueve trabajos conjuntos de evaluación con el sistema de las Naciones Unidas y otros asociados, al tiempo que asegura que se rindan cuentas por las contribuciones concretas del PNUD a los resultados de desarrollo. En el caso de las oficinas por países, contribuye a la evaluación del MANUD;

k) Prepara, en consulta con los asociados nacionales, respuestas administrativas a todas las evaluaciones, y asegura la implementación apropiada y oportuna de las recomendaciones convenidas de la evaluación y hace un seguimiento de ella;

l) Aprovecha los hallazgos de la evaluación para mejorar la calidad de los programas, orientar la adopción de decisiones estratégicas sobre la programación y las posturas futuras y comparte los conocimientos acerca de la experiencia en materia de desarrollo;

m) Garantiza la transparencia de todos los informes de evaluación y el acceso público a ellos;

n) Promueve el aprendizaje de la organización mediante el análisis y la implementación de los hallazgos de las evaluaciones en distintas regiones, temas y ámbitos de resultados, entre otras cosas mediante sistemas y productos de conocimientos.

24. En el ejercicio de la supervisión y el apoyo a las evaluaciones encargadas por las oficinas en los países, los **Directores de las oficinas regionales**:

a) Garantizan la evaluabilidad de los programas por países, la calidad de los planes y las prácticas de evaluación de las oficinas en los países y la plena implementación de los planes de evaluación en que se indican los costos;

b) Apoyan y orientan la capacidad de las oficinas en los países en materia de evaluación, en particular estableciendo conocimientos especializados y sistemas de apoyo a la evaluación en el nivel regional;

c) Examinan y autorizan las revisiones de los planes de evaluación anexos a los programas por países;

d) Garantizan que las evaluaciones se utilicen eficazmente para la supervisión.

**25. La Oficina de Evaluación:**

- a) Establece normas de evaluación para planificar, realizar y utilizar las evaluaciones descentralizadas y valora la calidad de los informes de evaluación;
- b) Difunde metodologías y normas para las buenas prácticas para la gestión de evaluaciones en el PNUD;
- c) Proporciona una lista de expertos en evaluación;
- d) Presta apoyo a una red de profesionales de la evaluación;
- e) Mantiene un repositorio público de recursos de evaluación para facilitar el intercambio de conocimientos sobre evaluación.

**Evaluaciones descentralizadas obligatorias**

26. El PNUD garantiza que las evaluaciones previstas valoren su contribución a los resultados de desarrollo a nivel de efecto directo. Estas evaluaciones deberían, consideradas en su conjunto, abarcar suficientemente las actividades programáticas, incluir la totalidad de los efectos directos en el documento de programas y proporcionar pruebas evaluativas para informar la toma de decisiones y prestar apoyo a la rendición de cuentas y el aprendizaje.

27. Las evaluaciones descentralizadas obligatorias se determinaron en el plan de evaluación anexo a los programas mundiales, regionales, por países, temáticos y Sur-Sur. Un plan de evaluación exhaustivo y estratégico debería incluir una combinación adecuada de evaluaciones a nivel de efecto directo, de proyectos y temáticas, incluidas evaluaciones conjuntas. Las evaluaciones, cuando las exige un acuerdo de participación en los gastos o protocolo de asociación (por ejemplo, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial) son obligatorias y deben incluirse en el plan de evaluaciones.

28. Los planes de evaluaciones se examinan datos en el marco del proceso anual de revisión de programas para asegurar que las evaluaciones previstas sean pertinentes. Con la autorización por anticipado de la oficina regional, los planes de evaluación de las oficinas en los países pueden revisarse, con el consentimiento del gobierno, por motivos de peso, como la incorporación de cambios importantes en las políticas, los programas o el contexto de la evaluación. El Administrador aprueba todo cambio que se realice en los planes de evaluación de los programas regionales, mundiales, temáticos y Sur-Sur.

**C. Desarrollo de la capacidad nacional de evaluación**

29. Las dependencias programáticas del PNUD promueven y coordinan la cooperación Sur-Sur y trilateral en apoyo del fomento de la capacidad de evaluación a nivel de los países mediante el fortalecimiento de comunidades de práctica en materia de evaluación y el mantenimiento de listados regionales de expertos e institutos de evaluación en cada región.

30. A pedido de los gobiernos de los países donde se ejecutan programas, el PNUD presta apoyo para el desarrollo de la capacidad nacional de evaluación.

31. En colaboración con el UNEG, la Oficina de Evaluación presta apoyo para el desarrollo de la capacidad nacional de evaluación, proporciona un foro para el

debate de cuestiones de evaluación que enfrentan los países, permite a los participantes aprovechar las experiencias recientes e innovadoras de otros países y facilita la preparación del terreno para la formulación de iniciativas de más largo plazo dirigidas a reforzar las capacidades nacionales de evaluación de las políticas públicas por medio de la cooperación Sur-Sur y trilateral.

## **VI. Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización y programa de Voluntarios de las Naciones Unidas**

32. Las **dependencias de evaluación de los fondos y programas** asociados son los custodios de la función de evaluación en sus organizaciones y hacen, para su fondo o programa, respectivamente, lo siguiente:

- a) Examinan y revisan periódicamente, según proceda, la política de evaluación;
- b) Contribuyen a la elaboración por la Oficina de Evaluación de las normas y directrices comunes de calidad de las evaluaciones;
- c) Apoyan la elaboración de marcos de resultados bien definidos para facilitar la evaluación de programas y actividades;
- d) Presentan a su personal directivo superior un plan y presupuesto bienal para la dependencia de evaluación;
- e) Elaboran, en consulta con las principales partes interesadas, un programa anual de las evaluaciones que se realizarán;
- f) Administran y hacen las evaluaciones;
- g) Aseguran, cuando sea posible, una labor conjunta de evaluación con el sistema de las Naciones Unidas y otros asociados;
- h) Garantizan la calidad de las evaluaciones obligatorias que se asignan a entidades externas o son gestionadas por el personal del programa;
- i) Aseguran el mantenimiento de un repositorio de evaluaciones accesible al público;
- j) Aseguran la difusión de los hallazgos y enseñanzas de la evaluación en formatos adecuados para los públicos a que están dirigidos y promueven la consideración de esos resultados y enseñanzas en la adopción de decisiones y el aprendizaje;
- k) Vigilan la respuesta y el seguimiento por la administración de las recomendaciones convenidas de la evaluación;
- l) Alertan a su personal directivo superior de los problemas de evaluación que tienen importancia para la organización;
- m) Hacen aportaciones al informe anual sobre evaluación a la Junta Ejecutiva;
- n) Contribuyen al desarrollo de la capacidad de evaluación;

o) Aseguran la coherencia con la política y las reformas de las Naciones Unidas y contribuyen a mejorar la colaboración en las evaluaciones y la calidad y la utilidad de las evaluaciones, en particular mediante la participación en el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

33. Los **criterios obligatorios de evaluación para el FNUDC** son los siguientes:

a) Por lo menos una evaluación estratégica o temática por año en respuesta a prioridades institucionales;

b) Evaluaciones de mitad de período o finales de algunos proyectos en esferas importantes pertinentes a las dos esferas de actividad del FNUDC del desarrollo local y la financiación inclusiva;

c) Evaluaciones de proyectos cuando las requiera el protocolo de asociación;

d) Participación en evaluaciones de programas conjuntos cuando la requieran los documentos aprobados de programas conjuntos.

34. Las **evaluaciones obligatorias para los VNU** son las siguientes:

a) Una evaluación estratégica o temática por año en respuesta a las demandas determinadas en un proceso consultivo de la institución;

b) Evaluaciones de mitad de período o finales de algunos proyectos e iniciativas financiados con el Fondo Especial de Contribuciones Voluntarias, en esferas importantes o en esferas en que haya necesidad de investigar la contribución del voluntariado a la paz y al desarrollo;

c) Evaluaciones de proyectos cuando las requiera el protocolo de asociación;

d) Participación en evaluaciones de programas conjuntos cuando la requiera el diseño del programa.

## **VII. Uso de los hallazgos y recomendaciones de la evaluación**

35. Todas las evaluaciones tendrán una respuesta de la administración que el PNUD debe implementar sistemáticamente. La Oficina de Evaluación mantiene un sistema para seguir las respuestas de la administración a las evaluaciones. La administración debe actualizar el estado de las acciones de respuesta en el sistema de seguimiento. La Oficina de Evaluación informa periódicamente a las personas o entidades que desempeñan una función de supervisión sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de la evaluación y la implementación de las respuestas de la administración, y alerta al personal directivo superior de cualquier motivo de preocupación.

36. Todos los informes de evaluación del PNUD se hacen públicos. El Director de la Oficina de Evaluación es responsable de autorizar la difusión de los informes de evaluación independientes y del material conexo. Los representantes residentes, los directores de las oficinas regionales y los directores de las oficinas de prácticas y políticas deben hacer públicas todas las evaluaciones encargadas por sus respectivas dependencias.

37. Un resumen de todas las evaluaciones independientes se traduce a los tres idiomas de trabajo del PNUD para facilitar el uso y la difusión más amplios de los hallazgos de las evaluaciones. La Oficina de Evaluación se encarga de un programa de comunicación y difusión para ampliar el uso efectivo de los hallazgos de las evaluaciones independientes y el desarrollo de una comunidad de aprendizaje. Se alienta a las oficinas de país a traducir un resumen de las evaluaciones a los idiomas locales y a emplear otros medios para comunicar los hallazgos a las partes interesadas y con fines de aprendizaje.

38. Como organización basada en el aprendizaje y el conocimiento, el PNUD asegura que los componentes de la organización extraigan enseñanzas de las evaluaciones e interioricen el conocimiento evaluativo en las actividades de programación e intercambio de conocimientos. Las enseñanzas de la evaluación no deben limitarse al asunto inmediato de la evaluación y deben extenderse a todos los países y regiones y a las esferas prioritarias en que trabaja el PNUD. Los conocimientos generados por las evaluaciones del PNUD deben ser útiles a los asociados nacionales e internacionales en el desarrollo y contribuir al debate mundial sobre políticas y a la innovación para el desarrollo.

## Anexo I

### Tipos de evaluación

#### Evaluaciones independientes

Las *evaluaciones temáticas* evalúan el desempeño del PNUD en esferas que son esenciales para asegurar contribuciones continuas a los resultados de desarrollo en el contexto de los problemas de desarrollo emergentes y los cambios de las prioridades a nivel mundial y regional. Por ejemplo, pueden abarcar las políticas, las esferas de interés y de resultados, las asociaciones de colaboración, los enfoques programáticos, las modalidades de cooperación y los modelos de actividad del PNUD.

Las *evaluaciones de programas mundiales, regionales y Sur-Sur* evalúan el desempeño y los resultados previstos y obtenidos de esos programas. Tienen por objeto reforzar la rendición de cuentas sustantiva del PNUD a la Junta Ejecutiva y tienen un calendario destinado a contribuir a la preparación y a la aprobación del programa siguiente.

Las *evaluaciones de los resultados de desarrollo (ERD)* evalúan el logro de los resultados previstos y obtenidos y las contribuciones del PNUD a los resultados de desarrollo a nivel nacional. Su alcance incluye, pero no exclusivamente, la capacidad de respuesta del PNUD y su adaptación a los problemas y prioridades de los países; la postura estratégica; el aprovechamiento de la ventaja comparativa; y la colaboración con los asociados. El número y la elección de los países y el momento de las evaluaciones se determinan de manera que aseguren la cobertura y permitan incluir los hallazgos y recomendaciones en la preparación del programa siguiente. En la medida de lo posible, estas evaluaciones se realizan en colaboración o al menos en coordinación con otras organizaciones de las Naciones Unidas.

#### Evaluaciones descentralizadas

Las *evaluaciones del MANUD* se centran en los efectos directos del MANUD, sus contribuciones a las prioridades nacionales y la coherencia del apoyo del equipo de las Naciones Unidas en el país. La fecha de la evaluación del MANUD se fija de manera que haga aportaciones a la preparación del MANUD siguiente, a los programas de país y a proyectos de los diferentes organismos. Las evaluaciones del MANUD se hacen al principio del penúltimo año del ciclo de programación y sobre la base de los exámenes anuales del MANUD y de los principales estudios y evaluaciones que hayan hecho los organismos.

Las *evaluaciones de los programas mundiales, regionales y de país* evalúan el grado en que el PNUD ha alcanzado los resultados previstos y las contribuciones que ha hecho a los resultados de desarrollo y los efectos directos indicados en los respectivos programas. La evaluación examina cuestiones básicas como la eficacia del PNUD en el logro y la influencia en el logro de los resultados de desarrollo y la postura estratégica del PNUD.

Las *evaluaciones de efectos directos* examinan los resultados a corto, a mediano y a largo plazo de un programa o un grupo de proyectos relacionados del PNUD. Incluyen una evaluación de la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y la pertinencia del programa en relación con sus objetivos, su contribución combinada y la contribución de los factores y actores externos. Las evaluaciones de efectos

directos examinan también los efectos no previstos del programa o los proyectos. La elección del programa o grupo de proyectos que se evaluará no debe centrarse especialmente en ellos sino guiarse por las decisiones estratégicas tomadas por la dependencia encargada del programa, de acuerdo con el plan de evaluación. Esas decisiones deben basarse en los acuerdos con el gobierno nacional y las principales partes interesadas y en las necesidades de la asociación de colaboración, con especial atención a la utilidad y al vínculo con las evaluaciones estratégicas y programáticas.

Las *evaluaciones temáticas* evalúan el desempeño del PNUD en esferas esenciales para asegurar una contribución continua a los resultados de desarrollo en relación con cuestiones de desarrollo emergentes y con los cambios de las prioridades en un contexto pertinente a una dependencia del PNUD encargada de un programa. Por ejemplo, las evaluaciones temáticas pueden referirse a resultados y a esferas prioritarias del PNUD, a cuestiones intersectoriales como el género y la creación de capacidad, las asociaciones de colaboración, los enfoques programáticos, las modalidades de cooperación o los modelos de actividad.

Las *evaluaciones de proyectos* evalúan la eficiencia y eficacia de los proyectos en el logro de los resultados previstos. También evalúan la pertinencia y la sostenibilidad de los productos como contribuciones a los efectos directos a mediano y largo plazo. Los proyectos pueden evaluarse durante la ejecución, al fin de la ejecución (evaluación terminal) o un tiempo después del fin del proyecto (evaluación posterior). La evaluación de proyectos puede ser muy valiosa para la gestión orientada a los resultados y sirve para reforzar la rendición de cuentas de los administradores de proyectos. Además, sirve de base para la evaluación de efectos directos y programas, así como para las evaluaciones estratégicas y programáticas y la evaluación de los resultados de desarrollo, y para sintetizar las enseñanzas de la experiencia para el aprendizaje y el intercambio de información.

### **Evaluaciones en los VNU y el FNUDC**

Las *evaluaciones estratégicas y temáticas* ofrecen una base para elaborar estrategias orientadas hacia el futuro para la eficacia organizativa y para esferas programáticas temáticas básicas. Consisten en repasar la experiencia anterior para determinar las virtudes y los defectos de los enfoques y resultados relacionados con un aspecto determinado de la organización y su enfoque, o con una esfera programática temática. También pueden incluir un estudio de las tendencias mundiales y las prácticas de los asociados en la esfera organizativa o temática para determinar qué enfoques e intervenciones son pertinentes. El FNUDC y los VNU hacen evaluaciones estratégicas y temáticas.

Las *evaluaciones de programas y proyectos* pueden centrarse en la evaluación del desempeño a mitad y al fin del ciclo de programación. Evalúan las contribuciones específicas, la eficiencia, la eficacia, la pertinencia y la sostenibilidad de las intervenciones, y también la postura estratégica y las asociaciones de colaboración. El FNUDC y los VNU hacen evaluaciones de programas y proyectos.

### **Evaluaciones conjuntas**

Las *evaluaciones conjuntas* son una modalidad de evaluación a la cual hacen contribuciones diferentes asociados. Cualquier evaluación puede hacerse como

evaluación conjunta; hay diversos grados de “conjunción”, según el grado en que los asociados colaboren en el proceso de evaluación, aúnen sus recursos de evaluación y combinen sus informes de evaluación. A menudo hay un grupo directivo que supervisa el proceso y un grupo de administración más pequeño para asegurar que la ejecución marche sin tropiezos. Las evaluaciones conjuntas se usan cada vez más como opción preferida en el PNUD, manteniendo al mismo tiempo la responsabilidad con respecto a la contribución del PNUD a los resultados. A nivel nacional, las evaluaciones del MANUD son realizadas conjuntamente por los organismos de las Naciones Unidas.

**Anexo II****Modelo de plan de evaluación**

<i>Efecto directo del MANUD o del documento de programa de país</i>	<i>Esfera de resultados del plan estratégico</i>	<i>Título de la evaluación</i>	<i>Asociados (evaluación conjunta)</i>	<i>Evaluación encargada por (si es otra entidad que el PNUD)</i>	<i>Tipo de evaluación*</i>	<i>Fecha prevista de terminación de la evaluación</i>	<i>Costo estimado</i>	<i>Fuente provisional de financiación</i>
---	--	------------------------------------	--	--	--------------------------------	---	-----------------------	---

\* De conformidad con el anexo I.

**Anexo III****Modelo de respuesta de la administración****Recomendaciones principales y respuesta de la administración****Recomendación 1 de la evaluación****Respuesta de la administración:**

<i>Accione(s) básica(s)</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencia(s) encargada(s)</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Estado</i>
1.1				
1.2				
1.3				

**Recomendación 1 de la evaluación****Respuesta de la administración:**

<i>Accione(s) básica(s)</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencia(s) encargada(s)</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Estado</i>
2.1				
2.2				
2.3				

**Recomendación 1 de la evaluación****Respuesta de la administración:**

<i>Accione(s) básica(s)</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencia(s) encargada(s)</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Estado</i>
3.1				
3.2				
3.3				

\* El estado de implementación se sigue electrónicamente en la base de datos del Centro de Recursos de Evaluación.