



ADDENDUM JUNIO DE 2011
EVALUACIÓN

**GUÍA ACTUALIZADA SOBRE EVALUACIÓN
DEL MANUAL DE PLANIFICACIÓN,
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS
RESULTADOS DE DESARROLLO (2009)**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. ANTECEDENTES Y PANORAMA GENERAL	1
1.1 ¿Por qué este addendum?	1
1.2 ¿Cómo debería utilizarse este addendum?	1
1.3 Organización del addendum	2
2. LA POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL PNUD DE 2011	3
2.1 Panorama general de la revisión: ¿qué ha cambiado?	3
2.2 Implicaciones para las funciones y responsabilidades	5
3. PRINCIPALES CAMBIOS RELACIONADOS CON CAPÍTULOS DEL MANUAL	7
3.1 Cómo planificar las evaluaciones (Manual: Capítulo 3.2)	7
3.2 Tipos de evaluación descentralizada (Capítulo 5.3 del Manual, página 128)	8
3.3 Evaluaciones obligatorias (Capítulo 5.5 del Manual, página 140)	8
3.4 Seguimiento de la evaluación y respuesta de la gerencia (Capítulo 6.2 del Manual, página 156)	10

1. ANTECEDENTES Y PANORAMA GENERAL

1.1. ¿POR QUÉ ESTE ADDENDUM?

El Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Resultados de los Desarrollo (el Manual) fue presentado por la Administradora del PNUD en septiembre de 2009. En 2010, el PNUD encargó un examen independiente de la política de evaluación, según lo dispuesto en la primera política de evaluación de la organización, aprobada por la Junta Ejecutiva en 2006. Si bien el examen reconoce los avances realizados en cuanto a la aplicación de la política de evaluación, también destacó la necesidad de revisar la política de evaluación para aclarar las funciones y responsabilidades de los principales componentes de la organización, hacer hincapié en principios fundamentales tales como la propiedad nacional, y codificar la práctica actual de la política. Al aprobar el examen y la respuesta de la gerencia del PNUD, la Junta Ejecutiva del PNUD pidió a la organización que revisara la política, así como las orientaciones y directivas operativas pertinentes, como las Políticas y Procedimientos de Programación y Operaciones (POPP, por sus siglas en inglés). La versión revisada de la política de evaluación del PNUD fue aprobada por la Junta Ejecutiva en enero de 2011. Este addendum tiene por objeto presentar los últimos cambios aprobados en la política de evaluación y sus implicaciones en las orientaciones del manual.

Los principios y orientaciones generales sobre lo que constituye una buena planificación, un buen seguimiento y una buena evaluación continúan siendo pertinentes e importantes para los esfuerzos del PNUD en su afán de ser una organización cada vez más orientada a la obtención de resultados.

1.2. ¿CÓMO DEBERÍA UTILIZARSE ESTE ADDENDUM?

El Manual sigue constituyendo la principal guía del PNUD en materia de evaluación. Por lo tanto, los directivos y el personal del PNUD, así como sus socios, deberán seguir utilizando el Manual como documento de referencia para la planificación, gestión y utilización de evaluaciones. Cuando se utilice el Manual como material de capacitación o como nota de orientación para el personal del PNUD y sus socios, habrá que poner a disposición tanto el Manual como el presente addendum para así garantizar el acceso a una información y una orientación actualizadas.

Además de la Guía y de este addendum, también es conveniente consultar las secciones correspondientes del componente de Gestión de Programas y Proyectos de las Políticas y Procedimiento de

Programas y Operaciones (POPP), así como la guía sobre evaluaciones descentralizadas a nivel de efectos. Estos documentos proporcionan información complementaria sobre los cambios que se han realizado en la política de evaluación.

1.3. ORGANIZACIÓN DEL ADDENDUM

Este breve addendum está dividido en tres secciones. Con el fin de ofrecer un panorama claro sobre su justificación, la sección 2 presenta los principales cambios que se han efectuado en la política de evaluación de 2011 del PNUD. La sección 3 examina las implicaciones de dichos cambios en los capítulos del Manual relativos a las orientaciones sobre evaluación, por orden de aparición en el Manual. A continuación, se detallan los capítulos o subcapítulos que se han visto afectados por las modificaciones realizadas en la política:

- Cap. 3.2 (Tabla 16 Plan de Evaluación y Consideraciones específicas para la planificación de evaluaciones)
- Cap. 5.2 (Política de evaluación: principios, normas y estándares para la evaluación)
- Cap. 5.3 (Tipos de evaluación en el PNUD)
- Cap. 5.4 (Roles y responsabilidades de la evaluación)
- Cap. 5.5 (Requisitos obligatorios para las unidades del programa)
- Cap. 6.2 Paso 4 (Respuesta de la gerencia)

Las descripciones de los cambios del Manual presentadas en la sección 3 de este addendum van acompañadas de la referencia a los capítulos o páginas correspondientes del Manual.

2. LA POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL PNUD DE 2011

2.1. PANORAMA GENERAL DE LA REVISIÓN: ¿QUÉ HA CAMBIADO?

En respuesta a la solicitud formulada por la Junta Ejecutiva, el PNUD revisó la política de evaluación, centrándose principalmente en las cinco áreas siguientes: la apropiación nacional, el desarrollo de la capacidad nacional de evaluación, la independencia de la Oficina de Evaluación, el fortalecimiento de las evaluaciones descentralizadas, y uso de la evaluación. Las secciones de introducción de la política han quedado en su mayoría intactas y no se ha realizado ninguna modificación en los principios rectores ni en las normas aparte de reforzar el aspecto de la propiedad nacional. En la siguiente sección se resumen los cambios efectuados en cada una de estas áreas.

Apropiación nacional

La apropiación nacional siempre ha constituido un principio fundamental de las evaluaciones del PNUD, y la política revisada confiere aún mayor importancia a este principio. Se promueve que las evaluaciones sean dirigidas por los países o conjuntas, tanto en el caso de las evaluaciones independientes como en el de las evaluaciones descentralizadas. La política revisada también hace explícito el compromiso de los gobiernos nacionales en los procesos de evaluación descentralizada, desde la etapa de planificación de la evaluación hasta la preparación de las respuestas de gerencia y el uso de la evaluación. Así, por ejemplo, el desarrollo y la revisión de los planes de evaluación, y el desarrollo de respuestas de gerencia a las evaluaciones deberán realizarse en estrecha consulta con los gobiernos y partes interesadas oportunas.

Desarrollo de la capacidad nacional de evaluación

Como se desprende de la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (TCPR, por sus siglas en inglés) y de otras resoluciones de la Asamblea General, se ha producido una creciente demanda para que el sistema de las Naciones Unidas y el PNUD respondan a las necesidades de desarrollo de la capacidad nacional de evaluación. La política revisada contiene un sub-apartado dedicado a clarificar las distintas funciones de la Oficina de Evaluación y de las unidades de programas en esta área fundamental. En él se especifica que el PNUD prestará apoyo al desarrollo de la capacidad nacional de evaluación, a petición de los gobiernos anfitriones del programa, y se hace hincapié en la promoción de la cooperación Sur-Sur y trilateral en apoyo del desarrollo de capacidades de evaluación. La Oficina de Evaluación, por su parte, seguirá proporcionando a los países un foro de debate sobre cuestiones de evaluación.

Independencia de la Oficina de Evaluación del PNUD

La política revisada aclara la naturaleza de la independencia institucional de la Oficina de Evaluación en términos de presupuesto, contratación de personal y programa de trabajo. También ha sido aclarado el papel de la Junta Ejecutiva y del Administrador en el nombramiento, renovación y destitución del director de la Oficina de Evaluación.

Fortalecimiento de las evaluaciones descentralizadas

Se ha creado una sección independiente sobre la evaluación descentralizada para diferenciar las funciones y responsabilidades específicas de los componentes clave de la evaluación descentralizada de los roles y responsabilidades de las evaluaciones independientes. Conforme a lo solicitado por la Junta Ejecutiva, la base del cumplimiento de la evaluación descentralizada ha pasado de abarcar la ejecución de las evaluaciones de efectos a abarcar todo el plan de evaluación. Este nuevo requisito ofrecerá una mayor flexibilidad a las unidades de programas en las decisiones estratégicas del ámbito de la evaluación, además de una mayor gama de instrumentos de evaluación descentralizada para discutir con los socios. También en este caso, se recomienda enfáticamente adoptar la modalidad de evaluaciones conjuntas con los socios de gobierno y/o el sistema de las Naciones Unidas y otros asociados como la modalidad de preferencia.

La política requiere que las unidades de programa cubran adecuadamente las actividades programáticas a fin de que se generen pruebas de evaluación suficientes para fundamentar la toma de decisiones y respaldar la rendición de cuentas y el aprendizaje. Al mismo tiempo, se hace mayor hincapié en la “calidad” en oposición a la “cantidad” en la planificación y realización de evaluaciones.

La política revisada especifica que todos los nuevos programas mundiales, regionales, nacionales, temáticos y Sur-Sur deberán presentarse ante la Junta Ejecutiva acompañados de un plan de evaluación con especificación de costos. En el caso de las oficinas de país, deberán contar con el presupuesto del plan de evaluación a más tardar en el momento de la adopción del plan de acción del programa. Con ello, se pretende asegurar que durante la etapa de planificación se prevean los recursos necesarios para la evaluación.

Principales cambios en la política de evaluación del PNUD 2011

- La cobertura que se exige a las evaluaciones descentralizadas ha pasado a abarcar la ejecución completa del plan de evaluación. Toda evaluación prevista en el plan será obligatoria.
- Existe un nuevo modelo de plan de evaluación (véase Anexo 1 de este Addendum).
- Todos los planes de evaluación tendrán que presentarse a la Junta Ejecutiva con una especificación completa de costos (y en el caso de los CPD, presupuestados con anterioridad a la aprobación del CPAP)
- Se confiere una mayor flexibilidad a la cobertura de la evaluación descentralizada. En el anexo I de la política revisada, se describen los diferentes tipos de evaluaciones descentralizadas.
- Los planes de evaluación deberán ser revisados como parte del examen periódico del programa y, en su caso, podrá ser revisado con una autorización anticipada de la Dirección Regional y la aprobación del gobierno y/o partes interesadas.
- Se recomienda la evaluación conjunta como modalidad preferida (aunque claramente manteniendo la responsabilidad específica del PNUD en la consecución de resultados).
- Todas las evaluaciones deberán hacer hincapié en la contribución del PNUD a los resultados de manera que el PNUD pueda llevar una gestión para lograr resultados de desarrollo más allá de la entrega de productos.
- Se han definido de forma más clara las responsabilidades de supervisión y de apoyo a la evaluación descentralizada de los directores de las direcciones regionales (para asegurar la cobertura, el cumplimiento, la calidad y el uso de la evaluación descentralizada).
- Se ha reforzado la sección sobre “Uso de los resultados y recomendaciones de la evaluación”. Se han añadido referencias al aprendizaje organizacional a través del análisis y aplicación de los resultados de la evaluación en las responsabilidades de la gerencia tanto para las evaluaciones independientes como para las descentralizadas.

ha añadido un sub-apartado para aclarar la función de supervisión de los directores de las direcciones regionales en la evaluación a nivel de oficina de país.

Uso de la evaluación

Como organización de aprendizaje y conocimiento, el PNUD sigue concediendo gran importancia al uso que se hace de la evaluación y a la extracción y asimilación de lecciones de las evaluaciones. El uso de la evaluación con fines didácticos ha sido incluido como una de las principales funciones y responsabilidades de la gerencia tanto en la Sede como en las oficinas de país.

2.2. IMPLICACIONES PARA LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

En la política de evaluación revisada, las funciones y responsabilidades de los principales componentes de la organización no han cambiado significativamente. Sin embargo, se han diferenciado las funciones y responsabilidades de las evaluaciones independientes y de las descentralizadas con el fin de facilitar su consulta y garantizar una mayor claridad. También se han aclarado las responsabilidades de supervisión y apoyo de las direcciones regionales para con las oficinas de país y el papel de la Junta Ejecutiva en la evaluación. En la siguiente tabla se ofrece un resumen de los principales actores y sus respectivas funciones y responsabilidades en las evaluaciones descentralizadas. [Nota: la política de evaluación describe los componentes clave de la organización que son responsables en última instancia. En la práctica, algunas funciones y responsabilidades son delegadas a personas o grupos de personas más adecuados – por ejemplo, mientras que la gerencia de la oficina de país es responsable de asegurar que la información del Centro de Recursos de Evaluación está actualizada, la introducción y gestión real de la información en el sistema puede ser delegada en el punto focal de evaluación o en un especialista en SyE]

Más información sobre las funciones y responsabilidades en el proceso de evaluación (demostración de buenas prácticas de operacionalización de estos principios en la práctica) en la Tabla 23 del Manual, página 139.

Actores	Funciones y responsabilidades
El /la Administrador/a del PNUD	<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantiza el cumplimiento de la política de evaluación como parte integrante de una rendición de cuentas eficaz en toda la organización; ■ Proporciona recursos y capacidad suficientes para la realización de evaluaciones descentralizadas; ■ Aprueba las modificaciones de los planes de evaluación vinculadas a los programas regionales, mundiales y temáticos; ■ Garantiza que el PNUD prepare una respuesta de la administración a las evaluaciones descentralizadas; ■ Garantiza que el personal de categoría 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 seguimiento
La gerencia de las direcciones de práctica y política, las direcciones regionales y las oficinas de país que gestionan programas mundiales, regionales, nacionales o temáticos (RB, BDP, BCPR, PB, SS/SSC)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Garantiza la posibilidad de evaluar los programas determinando resultados claros, desarrollando indicadores cuantificables y estableciendo objetivos para el desempeño e información de referencia; ■ En colaboración con las partes interesadas y asociados nacionales, garantiza la supervisión eficaz de la aplicación y de la ejecución de los programas para generar información pertinente y oportuna con el fin de lograr la gestión basada en los resultados y en la evaluación; ■ Juntamente con los gobiernos asociados y los principales interesados elabora un plan de evaluación en que se indican los costos vinculado a los documentos de programas. En el caso de las oficinas de país, prepara un presupuesto para el plan a más tardar para el momento de adopción del plan de acción del programa para el país. Examina y actualiza periódicamente el plan para asegurar que sea pertinente para las prioridades nacionales; ■ Establece disposiciones institucionales apropiadas para gestionar las evaluaciones;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantiza la disponibilidad de recursos suficientes para las evaluaciones; ▪ Vela por la independencia del proceso y el producto de las evaluaciones; ▪ Garantiza la aplicación 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; ▪ Promueve las evaluaciones dirigidas por los países y conjuntas para fomentar la implicación y el liderazgo nacionales en las evaluaciones, al tiempo que se garantizan la independencia, la calidad y la utilidad de las evaluaciones; ▪ Pone toda la información necesaria a disposición del equipo de evaluación; ▪ 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 de país, contribuye a la evaluación del MANUD; ▪ Prepara, en consulta con los asociados nacionales, respuestas administrativas a todas las evaluaciones, y asegura la aplicación apropiada y oportuna de las recomendaciones convenientes de la evaluación y hace un seguimiento de ella; ▪ Aprovecha las conclusiones 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; ▪ Garantiza la transparencia de todos los informes de evaluación y el acceso público a ellos; ▪ Promueve el aprendizaje de la organización mediante el análisis y la aplicación de las conclusiones de las evaluaciones en distintas regiones, temas y ámbitos de resultados, entre otras cosas mediante sistemas y productos de conocimientos.
<p>En su ejercicio de supervisión y apoyo a las evaluaciones encargadas por las oficinas de país, los directores regionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizan la posibilidad de evaluar los programas por países, la calidad de los planes y las prácticas de evaluación de las oficinas de país y la plena aplicación de los planes de evaluación en que se indican los costos; ▪ Apoyan y orientan la capacidad de las oficinas de país en materia de evaluación, en particular estableciendo conocimientos especializados y sistemas de apoyo a la evaluación en el nivel regional; ▪ Examinan y aclaran las revisiones de los planes de evaluación vinculados a los programas por países; ▪ Garantizan que las evaluaciones se utilicen eficazmente para la supervisión.
<p>La Oficina de Evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establece normas de evaluación para planificar, realizar y utilizar las evaluaciones descentralizadas y juzga la calidad de los informes de evaluación; ▪ Difunde metodologías y normas para las buenas prácticas para la gestión de evaluaciones en el PNUD; ▪ Proporciona una lista de expertos en evaluación; ▪ Presta apoyo a una red de profesionales de la evaluación; ▪ Mantiene un archivo público de recursos de evaluación para facilitar el intercambio de conocimientos sobre evaluación.

Fuete: Política de evaluación del PNUD DP/2011/3

3. PRINCIPALES CAMBIOS RELACIONADOS CON CAPÍTULOS DEL MANUAL

3.1. CÓMO PLANIFICAR LAS EVALUACIONES (CAPÍTULO 3.2 DEL MANUAL)

El desarrollo de un plan de evaluación sigue siendo parte integral del diálogo que el PNUD entabla con los socios durante el diseño del MANUD (puesto que el plan de evaluación del CPD del PNUD se deriva del plan de SyE del MANUD) y del CPD. La política revisada exige que se presente el plan de evaluación con indicación de costos ante la Junta Ejecutiva como anexo a los documentos de programas mundiales, regionales y Sur-Sur. Tras la aprobación del documento del programa, el plan de evaluación debe ser presupuestado antes de la puesta en marcha del programa (en el caso de las oficinas de país, antes de la aprobación del CPAP). Los planes de evaluación serán revisados como parte del proceso de examen anual del programa para garantizar la pertinencia de las evaluaciones previstas.

El capítulo 3.2 del Manual (página 81), en el que se analizan las consideraciones específicas para la planificación de las evaluaciones, sigue siendo pertinente. Además, deberían analizarse detenidamente los contextos nacionales de evaluación – que suponen, entre otras cosas, comprender quién, cómo y cuándo se está haciendo qué evaluación – para poder armonizar los esfuerzos de evaluación con vistas a un uso óptimo de la evaluación. Discutir con los socios nacionales sobre evaluación en una etapa temprana de la programación permite tanto al PNUD como a los socios identificar oportunidades para realizar evaluaciones conjuntas. Por ejemplo, si el gobierno en cuestión está iniciando un proceso de evaluación de un programa nacional de descentralización, al cual está contribuyendo el PNUD, el PNUD puede unirse a esta iniciativa nacional como miembro del grupo de gestión de la evaluación y llevar a cabo la evaluación en forma conjunta. También puede darse el caso de que alguno de los principales donantes del PNUD estuviera planeando una evaluación de su asistencia al país. Aquí, en lugar de que el donante emprenda la evaluación de la contribución del PNUD de forma independiente, puede llevarla a cabo conjuntamente con el PNUD, promoviendo los principios de apropiación nacional y buenas prácticas de la política de evaluación del PNUD. Los beneficios de las evaluaciones conjuntas son enormes ya que, entre otras cosas, se evita la duplicación innecesaria de esfuerzos de evaluación. Dado su énfasis en la propiedad nacional y en el mayor uso de la evaluación, la política de evaluación revisada renueva la importancia de las evaluaciones conjuntas con otros socios, como gobiernos nacionales y organizaciones de la ONU – en especial, en el marco del UNDAF. [En el Capítulo 5.3, página 128, del Manual se analizaban los posibles beneficios y dificultades de las evaluaciones conjuntas, y en el capítulo 6.3 se presentaban los elementos clave del proceso de evaluación conjunta.]

Puesto que la mayoría de las intervenciones del PNUD se implementan a través de las modalidades de ejecución/implementación nacional (NEX/NIM, respectivamente), la participación de los socios nacionales constituye uno de los requisitos previos de las evaluaciones del PNUD a nivel nacional. Esto puede llevar a pensar que todas las evaluaciones del PNUD son, por naturaleza, las evaluaciones conjuntas. Sin embargo, aunque hay diferentes grados de “conjuntividad” en función del grado de colaboración de cada socio en el proceso de evaluación, para que una evaluación pueda ser considerada como evaluación conjunta, requerirá un enfoque más estructurado que la mera consulta a los socios de programas o proyectos nacionales en ciertas etapas del proceso de evaluación. Por ejemplo, deberá contar con una estructura de gestión previamente acordada en la que se identifiquen las funciones y responsabilidades de todas las partes.

Las evaluaciones conjuntas también pueden presentar inconvenientes (página 136 del Manual). Las evaluaciones conjuntas plantean a menudo desafíos metodológicos, debido a diferencias en los sistemas de presentación de informes y de gestión por resultados, además de que no siempre es fácil garantizar que estas evaluaciones conjuntas vayan de hecho a evaluar la contribución del PNUD y cumplir con los requisitos de la organización en materia de rendición de cuentas. Antes de iniciar una evaluación conjunta, el PNUD deberá evaluar cuidadosamente el grado de “conjuntividad”, las estructuras de gestión y las implicaciones para esos socios (Capítulo 6.3 del Manual).

Aunque los planes de evaluación de CPD, GPD y RDP sólo están obligados a incluir las evaluaciones de las cuáles son responsables las unidades de programa del PNUD en términos de ejecución y recursos (aquí se incluyen las evaluaciones conjuntas, en las que participa el PNUD), también deberían quedar reflejadas en el cuadro narrativo de la ERC aquellas las evaluaciones que hayan influido de forma significativa en la elección de las evaluaciones del PNUD (por ejemplo, evaluaciones independientes realizadas por la Oficina de Evaluación o evaluaciones realizadas por los donantes, el gobierno nacional y la sociedad civil, etc.).

3.2. TIPOS DE EVALUACIÓN DESCENTRALIZADA (CAPÍTULO 5.3 DEL MANUAL, PÁGINA 128)

De acuerdo con sus respectivos planes de evaluación, las oficinas de país, las direcciones regionales y de práctica y de política encargarán a consultores independientes la realización de evaluaciones descentralizadas dentro de los marcos programáticos que están bajo su responsabilidad.

Toda evaluación descentralizada debería abordar la contribución del PNUD a los resultados de desarrollo a nivel de efectos, y tratar las contribuciones del PNUD a corto, mediano y largo plazo para el logro de resultados según se indica en la siguiente tabla.

Entre las evaluaciones descentralizadas también se encontrarían otros tipos de evaluaciones que la gestión de las unidades de programas pueda considerar oportunas y útiles. Decidir qué, cómo y cuándo evaluar supone una decisión de gestión estratégica que debe realizarse a partir de un análisis profundo de las necesidades de información y del contexto de la evaluación, así como de una colaboración estrecha con los gobiernos nacionales.

Con el fin de asegurar que el PNUD pueda realizar la mejor gestión de los resultados de desarrollo y de los cambios reales en la vida de las personas, las evaluaciones, incluidas las evaluaciones de proyectos, no deberían limitarse a evaluar los insumos, actividades y productos del PNUD. Al contrario, deberá evaluarse el grado en que las inversiones del PNUD han contribuido a la consecución de los efectos previstos. Por lo tanto, todas las evaluaciones del PNUD serán evaluaciones de efectos.

Unidad de análisis de la evaluación	
MANUD	<p>Evaluaciones del MANUD</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las evaluaciones del MANUD se llevan a cabo conjuntamente con otras organizaciones de las Naciones Unidas. ▪ Las guías del GNUD exigen una evaluación intermedia o final de ciclo del MANUD. ▪ Cuando el PNUD participa en las evaluaciones del MANUD, éstas se incluyen en el plan de evaluación del PNUD, que es parte integral del plan de SyE del MANUD.
Evaluaciones de los programas mundiales, regionales, de país y Sur-Sur (tomando el programa en su conjunto).	<p>Evaluaciones independientes de los programas mundiales, regionales, de país y Sur-Sur</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Oficina de Evaluación será responsable de las evaluaciones independientes de fin de ciclo de las evaluaciones de los programas globales, regionales y Sur-Sur, que se presentan a la Junta Ejecutiva. Además de estas evaluaciones independientes, BDP, las direcciones regionales y la SU/SSC podrán encargar evaluaciones intermedias (evaluaciones descentralizadas) de sus respectivos programas. ▪ En el caso de las oficinas de país, se podrán encargar evaluaciones de programa intermedias o de final de ciclo.
Áreas de proyectos y/o componentes de programas que pretendan contribuir a uno o varios efectos	<p>Evaluaciones de efectos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las evaluaciones de efectos son elementos importantes y estratégicos para el PNUD ya que la organización aspira a destacar a través de contribución a la consecución de efectos nacionales.
Proyectos individuales	<p>Evaluaciones de proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las evaluaciones de proyectos pueden ser de gran valor para la gestión por resultados, y sirven para reforzar la rendición de cuentas de los jefes de proyecto. ▪ La evaluación de proyectos proporciona una base para la evaluación de las evaluaciones estratégicas y programáticas y ADR, y para extraer lecciones de la experiencia para aprender y compartir conocimientos. ▪ Cuando las exige un acuerdo de participación en los gastos o protocolo de asociación (por ejemplo, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial), las evaluaciones son obligatorias y deben incluirse en el plan de evaluaciones. ▪ Recomendada en el caso de proyectos piloto, de proyectos de más de 5 años de duración, o si el proyecto está pasando a la siguiente fase de ejecución.
Áreas temáticas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thematic evaluations covering, for example, UNDP results areas, cross-cutting issues such as gender and capacity development, partnerships, programmatic approaches, cooperation modalities, or business models

3.3. EVALUACIONES OBLIGATORIAS (CAPÍTULO 5.5 DEL MANUAL, PÁGINA 140)

Con el fin de satisfacer sus expectativas en materia de rendición de cuentas y aprendizaje, el PNUD deberá planificar las evaluaciones de manera que, en conjunto, proporcionen una cobertura suficiente de las actividades programáticas, traten todos los efectos previstos en el documento del programa, y generen las pruebas de evaluación necesarias para guiar la toma de decisiones y respalden la rendición de cuentas y el aprendizaje.

Si bien la política de evaluación revisada aporta una mayor flexibilidad con respecto al objeto de la evaluación, el plan de evaluación incluye por defecto una serie de evaluaciones: por ejemplo, las evaluaciones del MANUD en las que participa el PNUD, o las evaluaciones del FMAM exigidas por el protocolo de colaboración. Un plan de evaluación que aspire a ser integral y estratégico deberá contar la combinación adecuada de evaluaciones de efectos de programas o componentes de programas, proyectos y temas, y de otros tipos de evaluación de efectos, según el caso. La ejecución del plan de evaluación, que incluye todas las evaluaciones pertinentes, será la base para que la evaluación descentralizada cumpla con las exigencias de cobertura.

Previa autorización de la dirección regional, los planes de evaluación de las oficinas de país podrán ser modificados, en acuerdo con el gobierno, por razones sustantivas, como cambios importantes en

la política, el programa o el contexto de la evaluación. La dirección regional deberá discutir los cambios sugeridos con las oficinas de país antes de la modificación y será la encargada de aprobar el plan revisado en la ERC. El Administrador será la persona encargada de aprobar cualquier cambio que se efectúe en los planes de evaluación de los programas mundiales, regionales, temáticos y Sur-Sur. El último plan de evaluación que haya pasado por el proceso de revisión y autorización correspondiente constituirá la base para el cumplimiento.

Requisitos de evaluación para los fondos y programas asociados (página 141 del Manual)

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

- Por lo menos una evaluación estratégica o temática por año en respuesta a prioridades institucionales;
- 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;
- Evaluaciones de proyectos cuando las requiera el protocolo de asociación;
- Participación en evaluaciones de programas conjuntos cuando la requieran los documentos aprobados de programas conjuntos.

Las evaluaciones obligatorias para los VNU son las siguientes:

- Una evaluación estratégica o temática por año en respuesta a las demandas determinadas en un proceso consultivo de la institución;
- 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;
- Evaluaciones de proyectos cuando las requiera el protocolo de asociación;
- Participación en evaluaciones de programas conjuntos cuando la requiera el diseño del programa.

3.4. SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN Y RESPUESTA DE LA GERENCIA (CAPÍTULO 6.2 DEL MANUAL, PÁGINA 156)

La política de evaluación revisada reafirma que todas las evaluaciones requieren una respuesta de la gerencia, y se establece explícitamente que las respuestas de gerencia se prepararán en estrecha consulta con los gobiernos y socios nacionales.

En el caso de las evaluaciones conjuntas, es importante que el PNUD ponga en conocimiento de todas las partes el requisito del PNUD sobre respuestas de gerencia y que convenga un mecanismo para desarrollar y dar seguimiento a las respuestas de gerencia a las evaluaciones conjuntas.

Como mínimo, El PNUD, en consulta con los socios, deberá preparar una respuesta de gerencia a aquellas recomendaciones que sean importantes para el PNUD.

Los mismos requisitos de cumplimiento se aplicarán a las evaluaciones conjuntas, y la Oficina Ejecutiva informará sobre el estado de las mismas en el Informe Anual del Administrador. Para más información, consultar la guía de respuestas de gerencia a las evaluaciones, elaborada por el Grupo de Apoyo Operacional (OSG) y la Oficina de Evaluación [link].

