



IEO | INDEPENDENT
Evaluation Office
United Nations Development Programme

SECCIÓN 1

LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DEL PNUD

DIRECTRICES DE EVALUACIÓN

ÍNDICE

Introducción a las Directrices de Evaluación actualizadas	1
¿Por qué se han actualizado las Directrices de Evaluación?	1
¿A quién están dirigidas las Directrices de Evaluación?	2
Estructura de las Directrices de Evaluación actualizadas	3
1. LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DEL PNUD.....	4
1.1. La función de evaluación del PNUD	4
1.1.1. ¿Qué es una evaluación?	4
1.1.2. ¿Por qué evalúa el PNUD?	4
1.1.3. Tipos de evaluaciones en el PNUD.....	7
1.1.4. Principios, normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas.....	8
1.1.5. Estructura de gobernabilidad para la evaluación en el PNUD	11
Figura 1. La función de evaluación del PNUD.....	4
Figura 2. Ejemplos de otras funciones de supervisión, rendición de cuentas y valoración.....	6
Tabla 1. Distinciones entre el seguimiento y la evaluación	6
Tabla 2. Normas de evaluación del UNEG	8
Tabla 3. Estándares de evaluación del UNEG	10

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 los cursos de formación y entrevistas, así como los cambios que se han producido recientemente en el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (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 son de 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.
- Naciones Unidas (2018), **Orientaciones técnicas relativas al indicador del desempeño de la evaluación del Plan de acción para todo el sistema de Naciones Unidas sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (ONU-SWAP)**¹⁰. El ONU-SWAP se elaboró como

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>

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

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, y de gestión de programas y proyectos**¹² 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 unidades de programación**, que abarcan los departamentos y oficinas de la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países.
- **El personal del PNUD** que trabaja en las oficinas en los países, las oficinas regionales, los centros regionales y la sede. Dentro de este grupo se encuentran el personal y los gerentes 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 del PNUD** encargado de supervisar y garantizar la calidad de los procesos y productos de planificación, seguimiento y evaluación, y de utilizar la información del seguimiento y la evaluación (SyE) para la toma de decisiones. Dentro de este grupo se encuentran los representantes residentes, los representantes residentes adjuntos, y los gerentes de los efectos, sectores o programas.
- **La Oficina de Auditoría e Investigaciones del PNUD** puede utilizar las Directrices 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.

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/>

- 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 distintas secciones, que se pueden emplear en orden o como documentos independientes, y están concebidas como un documento cambiante y en continua evolución.

- En la **sección 1** se ofrece una **sinopsis de la función de evaluación y su estructura de gobernabilidad** dentro del PNUD.
- En la **sección 2** se describen los **distintos tipos de evaluación** que se llevan a cabo en el PNUD.
- En la **sección 3** se explican los **procesos de planificación de las evaluaciones**.
- En la **sección 4** se detallan la **preparación, la ejecución y el uso de las evaluaciones**.
- En la **sección 5** se describen las **funciones y responsabilidades con respecto a la planificación, ejecución y supervisión de las evaluaciones descentralizadas**.
- La **sección 6** ofrece una sinopsis de la **valoración anual de la calidad de las evaluaciones**.
- En la **sección 7** se examina una lista de **preguntas frecuentes** sobre la evaluación.

Estas secciones 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 otras secciones 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 PNUD.

1. LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN DEL PNUD

En la sección 1 se presenta la actualización de las Directrices de Evaluación del PNUD y se describe la función de evaluación del PNUD.

1.1. La función de evaluación del PNUD

En la sección 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 coherencia¹⁶, 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.¹⁷

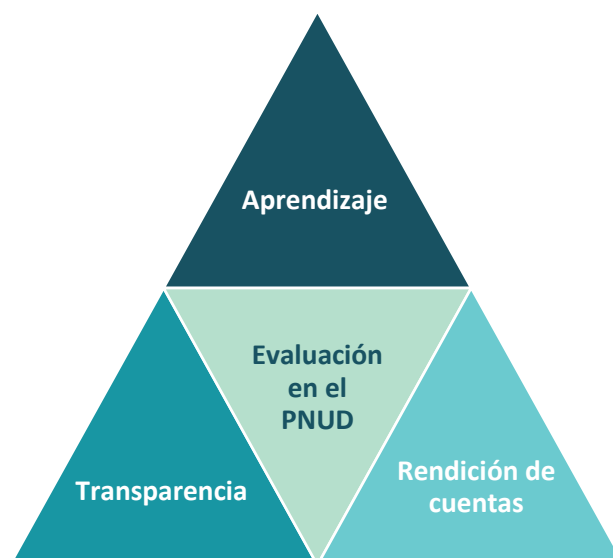


Figura 1. La función de evaluación del PNUD

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 alineados 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

¹⁶ 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>

¹⁷ Normas y estándares de evaluación del UNEG, <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

información objetiva, las evaluaciones permiten a los gerentes 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, estos temas interrelacionados 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 las secciones 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:¹⁸

Tabla 1. Distinciones entre el seguimiento y la evaluación

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

¹⁸ Tomado de *Normas y estándares de evaluación* del UNEG de 2016, <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

<ul style="list-style-type: none"> • Orientado a los procesos y centrado en los progresos logrados con arreglo a los planes de ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada a los impactos, evaluación de los objetivos a niveles superiores
<ul style="list-style-type: none"> • Se recopilan datos sistemáticos conforme a la matriz de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizan los datos del seguimiento y se recopilan, analizan e interpretan los datos procedentes de diversas fuentes. Se cotejan los datos (triangulación)
<ul style="list-style-type: none"> • No se plantean necesariamente preguntas causales 	<ul style="list-style-type: none"> • Se analizan y formulan preguntas causales y se analiza y cuestiona la teoría del cambio
<ul style="list-style-type: none"> • No tiene carácter independiente (interno) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene carácter independiente (externa)

El **plan de SyE** de las unidades de programación 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. **Las evaluaciones independientes**, como evaluaciones independientes de los programas de los países (EIPP)¹⁹ y evaluaciones temáticas de todo el PNUD, son realizadas por la Oficina de Evaluación Independiente (OEI) y 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 evaluaciones descentralizadas** son realizadas por las unidades de programación del PNUD, como la Oficina de Políticas y Apoyo a Programas, las oficinas regionales y las oficinas en los países 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 unidades de programación no se ocupan de realizar 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. Al momento 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 la sección 2 se ofrecen definiciones de distintos tipos de evaluaciones.

¹⁹ 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.²⁰

Con el fin de ayudar a los Gobiernos a analizar sus capacidades nacionales de evaluación, la OEI elaboró un **instrumento de autoevaluación en línea**²¹, 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.²²

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

Las evaluaciones realizadas por el 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.²³ 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)**²⁴ 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

Es responsabilidad de 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.

²⁰ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, párr. 7

²¹ <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#dig>

²² <http://web.undp.org/evaluation/nec/nec.shtml>

²³ El UNEG es una red profesional interinstitucional que reúne a las oficinas 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>

²⁴ 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 ²⁵ 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 sólido, 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

²⁵ Véase también *UNEG Evaluation Competency Framework*, <http://www.unevaluation.org/document/detail/1915>

Política de evaluación del PNUD

Las evaluaciones realizadas por el PNUD deben seguir los principios que se describen en la política de evaluación de 2019,²⁶ 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 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”.²⁷

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 esta sección se ofrece una sinopsis de las funciones y responsabilidades relacionadas con las evaluaciones dentro de las unidades 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”.*²⁸ 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 oficina 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.”*²⁹

²⁶<http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>

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

²⁸ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, párr. 36

²⁹ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, párr. 41

Como custodio de la función de evaluación, la OEI lleva a cabo evaluaciones independientes, elabora estándares y directrices, gestiona los sistemas destinados a la valoración de la calidad y a la planificación y el uso de las evaluaciones a través del Centro de Recursos de Evaluación, y desarrolla productos para facilitar el aprendizaje, la gestión de los conocimientos y el desarrollo de la capacidad de evaluación dentro de la organización. 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.”*³⁰
4. **Las unidades de programación y políticas del PNUD (la sede, las oficinas 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.”*³¹
5. **La Oficina de Políticas y Apoyo a Programas**, además de ejecutar sus propias evaluaciones, *“coordina la comunicación entre la administración del PNUD y la OEI, y asesora a las oficinas regionales acerca de la función de evaluación descentralizada para el PNUD. La Oficina trabaja con el personal de seguimiento y evaluación de las unidades del PNUD para velar por que los planes de evaluación se apliquen de forma apropiada. Asimismo, juntamente con la OEI, proporciona orientación a dichas unidades sobre el uso de los hallazgos y las enseñanzas adquiridas de las evaluaciones para mejorar la adopción de decisiones y la rendición de cuentas institucionales, y resume dichas enseñanzas para el aprendizaje institucional. También vigila la aplicación de las respuestas de la administración a las evaluaciones independientes y descentralizadas en el PNUD.”*³²
6. **Las oficinas 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 puntos focales de evaluación designados.³³
7. **El personal directivo superior de las oficinas regionales y en los países** (los directores de las oficinas regionales, los representantes residentes y los directores de las oficinas en los países) es responsable de desarrollar los planes de evaluación de las unidades y de garantizar su ejecución oportuna.
8. **El Comité Asesor de Auditoría y Evaluación**, 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;

³⁰ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, párr. 37

³¹ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, párr. 38

³² <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, párr. 39

³³ Las oficinas regionales deben garantizar la existencia de un punto focal de SyE, responsable de apoyar y supervisar las evaluaciones en el plano regional. Los puntos focales de evaluación deben tener capacidad de gestión basada en los resultados, SyE, planificación o evaluación.

- los planes de trabajo y los presupuestos anuales y plurianuales, y los informes periódicos de la OEI;
- 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.³⁴

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 la sección 5 de las Directrices puede encontrarse más información sobre las funciones y responsabilidades.

³⁴ <http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml>, párrs. 53 y 55