**B3. Dar seguimiento**

**1.0 Normas y Reglamentos**

1. **Política** 
   1. El seguimiento mejora la eficacia y la efectividad del desarrollo al revisar el rendimiento y utilizar pruebas para ajustar la programación con el fin de obtener resultados óptimos. Un buen seguimiento comienza con una buena planificación y una clara identificación de lo que un programa o un proyecto procurará alcanzar con recursos específicos. Es una función de gestión continua que les proporciona retroalimentación regular a quienes toman las decisiones. Las pruebas de la supervisión también funcionan como un aporte crítico para la evaluación y permiten la presentación de informes con base empírica.
   2. Todas las actividades de programación del PNUD deben cumplir con las normas y las políticas de seguimiento, por las cuales deben rendir cuentas los gerentes de los programas nacionales y regionales y de todos los proyectos.
   3. La periodicidad del seguimiento debe ser la adecuada para la toma de decisiones, incluidos los mecanismos de gobernanza conjunta como las juntas de programas/los comités directivos del Marco de Cooperación, y debe definirse durante el diseño de la programación. Se debe dar seguimiento a los efectos, al menos anualmente, a través del Informe de Análisis Orientado a Resultados, y debe realizarse un seguimiento de los productos mediante el plan de trabajo integrado/el Informe de Análisis Orientado a Resultados, y el seguimiento de los productos específico de un proyecto.
   4. El seguimiento incluye lo siguiente: (a) seguimiento del cumplimiento de los resultados mediante la recopilación de pruebas confiables y adecuadas; (b) análisis de las pruebas para fundamentar la gestión de la toma de decisiones, mejorar la eficacia y la efectividad, y realizar las modificaciones necesarias en la programación; y (c) presentación de informes acerca del cumplimiento y las lecciones aprendidas para favorecer el aprendizaje y respaldar la rendición de cuentas.

***Seguimiento del desempeño***

* 1. La programación de las actividades del PNUD debe recopilar datos confiables y apropiados como pruebas para un seguimiento adecuado. La recopilación de datos se establece en el marco de los resultados y el plan de seguimiento.
  2. Los datos de seguimiento incluyen lo siguiente:
  3. información del avance de los indicadores de efectos y/o productos según se acordaron en el marco de resultados;
  4. verificación del producto, mediante visitas de campo a nivel del proyecto y a través de otros medios;
  5. información sobre un análisis prospectivo, entre otros, cambios en el contexto de desarrollo, novedades acerca de lo que otros asociados hacen en áreas relacionadas y cambios en la voluntad política de entidades nacionales;
  6. información sobre el desempeño institucional, incluida la entrega de un plan de trabajo, la gestión de tramitación o movilización de recursos, cumplimiento del tablero de seguimiento y auditorías, índices de entregas, déficits, recursos no programados, estado de antigüedad de los anticipos de la NIM, ejecución de los planes de adquisición, gestión de cuentas por cobrar, y presentación de informes de donantes (puntualidad y calidad);
  7. bases de referencia, metas y datos sobre los avances realizados para los indicadores internacionales del Marco Integrado de Recursos y Resultados (IRRF), según convenga;
  8. recomendaciones de evaluaciones y lecciones aprendidas dentro del programa o proyecto y más allá de ellos;
  9. evaluaciones de cambios en el contexto de programación, incluidos los riesgos.
  10. La información se recopila en función de los aspectos de calidad como la fiabilidad, la puntualidad, la relevancia y la apropiación nacional; el peso que se dé estos puede variar según el contexto. Cuando no se cuenta con los datos disponibles de fuentes nacionales u otras fuentes, se deben recabar datos reales de los programas y los proyectos mediante mecanismos como sondeos, observaciones, comentarios de la parte interesada u otras fuentes de información emergentes como sensores, registros de teléfonos móviles u otras fuentes.
  11. Se deben realizar los esfuerzos necesarios, cuando sea posible y pertinente, para apoyar las capacidades nacionales para dar seguimiento y para aprovechar las fuentes de datos emergentes para un seguimiento en tiempo real.
  12. En escenarios de crisis, se pueden recopilar datos a través del seguimiento remoto proveniente de terceros contratistas. Los encargados de dar seguimiento remoto deben recopilar pruebas suficientes para permitir que el PNUD verifique la fiabilidad de los datos de seguimiento, como, por ejemplo, a través de fotografías o imágenes satelitales.
  13. Además de lo mencionado anteriormente, los datos deben cubrir las siguientes áreas:
  14. **Grupos destinatarios.** Los grupos destinatarios deben estar identificados en los documentos del proyecto o programa, según convenga. Esto conlleva a recopilar información sobre cómo afecta la programación a los distintos grupos destinatarios (mujeres, hombres, jóvenes, niveles de ingreso, personas con discapacidades, etc.) para comprender y analizar los impactos diferenciado. Toda programación debe poder supervisar el desempeño de la fijación de metas más pertinente mediante la utilización de indicadores medibles con el fin de evaluar si la programación está llegando a los grupos previstos. Las actividades de seguimiento deben llevarse a cabo con la participación activa de las partes interesadas pertinentes, incluidos organismos gubernamentales nacionales e internacionales, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil, el sector privado y representantes de las comunidades locales, entre las que se incluyen a representantes de pueblos indígenas, cuando sea pertinente. El uso del seguimiento en tiempo real y la recopilación de comentarios beneficiosos debe desplegarse cuando se justifique y sea viable hacer un seguimiento de los efectos (buenos o malos), las percepciones, las consecuencias no previstas y los cuellos de botella específicos para los resultados para las comunidades desfavorecidas, así como para involucrar a los ciudadanos en el seguimiento.
  15. **Desarrollo de la capacidad**. Los cambios en las capacidades y el desempeño de las instituciones nacionales pertinentes deben supervisarse mediante indicadores, según convenga.
  16. **Sostenibilidad**. Cada proyecto de desarrollo debe tener planes de transición y supresión progresiva, incluido un plan de ampliación y sostenibilidad. Estos acuerdos deben examinarse de forma anual y modificarse, según sea necesario. Si no llegan a ser necesarios los planes de transición y la supresión progresiva, su ausencia debe justificarse y aprobarse debidamente durante el diseño.

***Análisis de pruebas para fundamentar la gestión de la toma de decisiones***

* 1. Un seguimiento eficaz debe, como mínimo, fundamentar el análisis y la toma de decisiones relacionadas con lo siguiente:
  2. **Resultados:** un análisis de las pruebas reunidas respecto a los indicadores de programación que incluyan datos de las bases de referencias, etapas, metas y avances a nivel de efecto y productos, como así también, una valoración de por qué el avance respecto a los resultados cumple con las metas, las supera o no se encuentra por debajo de estas.
  3. **Teoría del cambio**: un análisis del enfoque de programación y los resultados respecto a la teoría del cambio para evaluar la validez de las hipótesis y considerar las alternativas, los riesgos y la relación costo-eficacia.
  4. **Calidad**: una análisis de la calidad de la programación llevada a cabo respecto a las [normas de calidad](https://popp.undp.org/es/node/11386).
  5. **Riesgos**: un avalúo de los riesgos y un análisis de los planes de gestión de riesgos y la ejecución respecto a la situación vigente de programación.
  6. **Desempeño institucional:** un análisis del desempeño institucional respecto a las normas de referencia corporativas.
  7. **Conocimiento:** análisis de recomendaciones de evaluaciones y lecciones aprendidas dentro del proyecto y más allá de este.
  8. Un análisis adicional incluye, sujeto a disposición y según sea apropiado, lo siguiente:
  9. análisis de experimentos: evaluación del efecto de las intervenciones respecto a un grupo de control basada en el rigor estadístico y las normas éticas; y
  10. análisis de avalúos de cambios en el contexto de la programación, incluidas las crisis emergentes.
  11. Los gerentes del programa/Representantes Residentes deben dar seguimiento a las contribuciones del PNUD para el logro de los efectos directos que se acordaron en el documento del programa. Además, los gerentes del programa también deben dar seguimiento al logro del efecto general, incluidas las contribuciones de otros asociados, para fundamentar los ajustes necesarios en la contribución del PNUD a los resultados. La tramitación del proyecto debe revisarse al menos una vez al año para garantizar que sea adecuada para lograr los resultados del programa.
  12. Los gerentes y los mecanismos de gobernanza del programa, tales como las juntas de programas, deben revisar el análisis del seguimiento y la utilizarlo para fundamentar de decisiones y las acciones de gestión para ajustar la programación y lograr el desempeño óptimo y el logro de los resultados.
  13. Las decisiones y las acciones de gestión abordan áreas conforme lo necesiten, incluidas las siguientes:
  14. ajustes en los indicadores, las metas, la teoría del cambio y el diseño de la programación (esto puede incluir cambios en los productos, las actividades, etc.);
  15. ajustes en los acuerdos de ejecución, incluida la identificación de asociados en la ejecución, partes responsables y proveedores;
  16. ajustes en la estrategia de presupuesto y movilización de recursos, y en los acuerdos de recuperación de costos;
  17. acciones para mitigar los riesgos o responder a los riesgos efectivos, incluidas los SES;
  18. acciones para desarrollar o ajustar un plan de sostenibilidad; y
  19. otros ajustes y acciones, según sea necesario.

1. Los mecanismos de gobernanza para la programación corporativa del PNUD, entre otros, el Grupo Ejecutivo y el Grupo sobre el Desempeño Institucional, utilizan las pruebas y el análisis del seguimiento de toda la organización para la toma de decisiones con el fin de mejorar el desempeño. Esto incluye una revisión del desempeño respecto a las metas establecidas en el IRRF.
2. Debe haber, como mínimo, una visita a todos los proyectos para hacer un seguimiento de la marcha y verificar que se logra el avance esperado conforme a lo informado.

***Presentación de informes sobre el rendimiento y aprendizajes***

1. El PNUD, como organización de conocimiento, considera que los aprendizajes son el aspecto esencial de la programación. Los aprendizajes, tanto en términos de éxitos como desafíos en la ejecución de un proyecto deben informarse para facilitar su uso.
2. Los datos y otras pruebas recogidas del seguimiento, junto con los análisis, los aprendizajes y las decisiones para mejorar el desempeño, deben utilizarse en la presentación de informes de programas y proyectos, con la inclusión de lo siguiente:
   1. presentación de informes de forma periódica según se definió en el plan de evaluación y seguimiento del programa y proyecto;
   2. presentación de informes anuales en el Informe de Análisis Orientado a Resultados;
   3. presentación de informes de forma periódica a la Junta Ejecutiva del PNUD a través del IRRF; y
   4. otros informes, según sea necesario, incluida la presentación de informes sobre donantes, fondos verticales y fondos comunes de la ONU.
3. Los informes de proyectos y programas respaldan las decisiones para realizar ajustes en la ejecución con el fin de mejorar la eficacia y efectividad.
4. Los informes de proyectos y programas son la base para llegar a las partes interesadas, ya que garantizan la visibilidad y la transparencia, y demuestran los resultados alcanzados para fortalecer las asociaciones y la movilizar recursos.

***Recursos para el seguimiento***

1. Las oficinas y las dependencias del PNUD deben mantener una dotación de personal adecuada para el seguimiento y la evaluación. Todas las oficinas con gastos de programas anuales de USD 50 millones y montos superiores, sin incluir los gastos para los fondos verticales con sus propias capacidades específicas, como el FMAM, el FVC y el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria, deben mantener dos especialistas de tiempo completo dedicados al seguimiento y la evaluación. Las oficinas que tienen gastos de programas entre USD 10 y 50 millones deben mantener un especialista de tiempo completo. Las oficinas con gastos de programas menores a USD 10 millones deben mantener una dotación de personal con el tiempo adecuado dedicado al seguimiento y la evaluación.
2. El centro de servicios regionales debe proporcionar el personal equivalente a tiempo completo dedicado al seguimiento y la evaluación para asistir a las oficinas que no pueden mantener el parámetro de referencia en una proporción de 1:4 (1 miembro del personal con dedicación de tiempo completo equivalente a 4 países sin las capacidades adecuadas). El personal dedicado al seguimiento y/o la evaluación de proyectos no cuenta para el cumplimiento de los parámetros del programa.
3. Debe destinarse un mínimo de 1 por ciento de los gastos de desarrollo anual por región al seguimiento y la evaluación.

Seguimiento de la aplicación del plan de evaluación

1. El plan de evaluación debe revisarse anualmente y perfeccionarse y ajustarse según sea necesario. Como parte de la revisión anual, las unidades de programa también deberían asegurarse de que todas las evaluaciones completadas se han cargado en el ERC junto con su respuesta de gestión, y que todas las respuestas de gestión y las acciones clave están actualizadas. También se recomienda encarecidamente realizar una revisión formal del plan de evaluación a medio plazo. Los cambios en el plan de evaluación durante la revisión intermedia garantizan que (a) el plan de evaluación sigue siendo equilibrado y cubre todos los aspectos del DPC de alguna manera; (b) todas las fechas de finalización son realistas y alcanzables; (c) se han incluido todas las nuevas evaluaciones; y (d) todas las respuestas de la dirección y las acciones clave están actualizadas.
2. Todas las evaluaciones deben tener una organización y una estructura de gestión claramente definidas, así como funciones y responsabilidades bien establecidas y comunicadas, incluido un gestor de la evaluación responsable de la supervisión de todo el proceso de evaluación. Para evitar conflictos de intereses, el gestor de la evaluación no puede ser el gestor del programa o proyecto que se está evaluando
3. . El gestor de la evaluación debe supervisar algunos de los plazos clave previstos (1) La comprobación de la evaluabilidad debe realizarse seis meses antes del inicio propuesto (2) Los términos de referencia deben finalizarse entre tres y seis meses antes del inicio propuesto (2) El informe de evaluación final debe cargarse en un plazo de dos semanas tras el acuerdo y la finalización del informe (3) Las respuestas de la dirección y las acciones clave deben acordarse e introducirse en el ERC en un plazo de seis semanas tras la finalización del informe de evaluación (4) Actualizar el ERC al final de cada trimestre.
4. Un coordinador de seguimiento y evaluación de la unidad de programa, junto con los coordinadores regionales de evaluación, supervisa la aplicación del plan de evaluación para garantizar que las evaluaciones se completen, tengan respuestas de la dirección y se apliquen las medidas clave. La Oficina de Políticas y Programas supervisa el cumplimiento general de los planes de evaluación y la aplicación de las respuestas de la dirección y las medidas clave, y realiza un seguimiento con las oficinas regionales para garantizar la aplicación y la presentación de informes a tiempo. Anualmente, la Oficina de Evaluación Independiente (OEI) informa al Consejo Ejecutivo sobre el número de evaluaciones planificadas durante un año determinado, el número de ellas completadas, el número de cambios en los planes de evaluación y las razones de dichos cambios. La OEI también informa sobre las respuestas de la administración a las recomendaciones y las principales medidas completadas. Para más información, véase también las [Directrices de Evaluación del PNUD](http://web.undp.org/evaluation/guideline/Spanish/documents/update_2021/DE%20GUIDELINES%20SPANISH.pdf).

*Disclaimer: This document was translated from English into Spanish. In the event of any discrepancy between this translation and the original English document, the original English document shall prevail.*

*Descargo de responsabilidad: esta es una traducción de un documento original en Inglés. En caso de discrepancias entre esta traducción y el documento original en inglés, prevalecerá el documento original en inglés.*