Oficina Independiente de Evaluación
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

DIRECTRICES DE EVALUACIÓN DEL PNUD

Revisión 2026

Directrices de Evaluación del PNUD ©PNUD Oficina Independiente de Evaluación, septiembre de 2026

Para reproducir cualquier sección de la presente publicación es necesario solicitar permiso. Sírvase escribir a: ieo.cd@undp.org.

Cita sugerida: Directrices de Evaluación del PNUD, Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, Nueva York, septiembre de 2026.

Índice

Prefacio de la Directora **04**

Nota del Administrador **05**

Fundamentos **06**

Paso 1. **Plan** **18**

Paso 2. **Preparación** **28**

Paso 3. **Inicio** **43**

Paso 4. **Recolección de datos** **49**

Paso 5. **Análisis de datos y elaboración de informes** **56**

Paso 6. **Finalización y respuesta** **66**

Paso 7. **Valoración de la calidad** **75**

Prefacio de la Directora

La evaluación es un pilar del sistema de gestión basada en resultados (GBR) del PNUD. Refleja el compromiso de la organización con la toma de decisiones con base empírica, con la transparencia y con el aprendizaje derivado tanto de los logros como de las dificultades.

La evaluación nos exige estar abiertos al examen crítico —y esa apertura es precisamente lo que la convierte en una inversión tan valiosa—. La evaluación aporta información que nos ayuda a entender la diferencia que marca la labor del PNUD, cómo se produce el cambio y en qué aspectos es necesario corregir el rumbo. Genera conocimientos que nos permiten aprender de la experiencia y mejorar de forma continua la manera en que el PNUD trabaja para alcanzar sus objetivos de desarrollo. Y crea un espacio para examinar los datos en su contexto, de modo que la complejidad se comprenda mejor y las diferencias de perspectiva se aborden en lugar de quedar silenciadas.

Para que los conocimientos derivados de la evaluación orienten las decisiones y la acción, las personas deben confiar en los datos empíricos en los que se sustentan. Por ese motivo, estas Directrices de Evaluación del PNUD, en su versión revisada, sitúan la calidad en el centro de todo el proceso de evaluación, desde las primeras etapas de la planificación hasta la comunicación de los hallazgos y las enseñanzas extraídas.

Las Directrices incorporan además innovaciones importantes concebidas para fortalecer la calidad y el uso de la evaluación en todo el PNUD. Entre ellas se encuentran la plataforma Inteligencia Artificial para el Análisis del Desarrollo (AIDA), que facilita el acceso a los conocimientos de más de 7.000 recursos de evaluación del PNUD, y la herramienta de IA para la valoración de la calidad, que permite un examen más coherente y sistemático de los informes de evaluación. Estas innovaciones están diseñadas para respaldar el aprendizaje y complementar el juicio profesional, así como para hacer que los recursos de evaluación resulten más accesibles y aplicables tanto para los evaluadores como para los usuarios, dentro del PNUD y junto con nuestras entidades asociadas de todo el mundo.

Animo a todas las personas que participan en la evaluación —ya sea como responsables de encargarla, gestoras, evaluadoras, entidades asociadas o usuarias de los datos empíricos— a aprovechar plenamente estas Directrices. Juntos podemos lograr que la evaluación siga contribuyendo al aprendizaje, a la rendición de cuentas y a mejores resultados de desarrollo.

Isabelle Mercier

Directora, Oficina Independiente de Evaluación

PNUD

Nota del Administrador

El desarrollo solo importa si transforma vidas.

En el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ese principio guía cada proyecto, cada política y cada asociación que emprendemos. Sin embargo, lograr resultados significativos en más de 170 países —en contextos de pobreza, conflicto y alteración climática— exige un compromiso constante con el aprendizaje.

Seis décadas de experiencia mundial otorgan al PNUD una ventaja singular. No obstante, la experiencia solo genera valor cuando la examinamos con sentido crítico, aprendemos de ella y aplicamos esas enseñanzas a las decisiones futuras. Lo que funciona en una comunidad puede no funcionar en otra. Comprender esa diferencia es esencial para alcanzar resultados de desarrollo eficaces.

Por eso la evaluación es importante. La evaluación convierte la experiencia en datos empíricos, los datos empíricos en conocimiento y el conocimiento en mejores decisiones. Nos ayuda a entender qué funcionó, qué no funcionó y qué deberíamos hacer de otra manera la próxima vez. Nuestro compromiso de escuchar, asociarnos y ofrecer resultados depende de esta disciplina.

Esta disciplina es más necesaria que nunca a medida que evoluciona el panorama del desarrollo. Los recursos se estrechan y los riesgos son cada vez más complejos. La evaluación debe evolucionar con ellos. Debe ayudarnos a aprender más rápido, a adaptarnos con mayor agilidad y a dirigir los recursos escasos allí donde tengan mayor impacto. Al reincorporar los datos empíricos a la planificación y la ejecución, la evaluación refuerza la rendición de cuentas, consolida una cultura de aprendizaje y contribuye a generar la confianza en la que se sustenta un desarrollo eficaz.

Estas Directrices de Evaluación, en su versión revisada, ofrecen un marco práctico para planificar, realizar y utilizar evaluaciones creíbles, útiles y orientadas a mejorar el desempeño. Reflejan el compromiso del PNUD con la toma de decisiones con base empírica y con una cultura de aprendizaje continuo. Agradezco a todas las personas que contribuyeron a su preparación.

La evaluación no es un fin en sí misma. Es un medio para lograr mejores decisiones, mejores programas y mejores resultados para las personas a las que servimos.

Alexander De Croo

Administrador, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Fundamentos

¿Por qué se actualizaron estas directrices?

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha actualizado estas Directrices de Evaluación a fin de que guardaran consonancia con la Política de Evaluación del PNUD para el período 2025-2030. Estas directrices permiten convertir los requisitos impuestos en virtud de la Política de Evaluación en orientaciones prácticas y aplicables, de modo que el PNUD tenga acceso a evaluaciones finalizadas que sean éticas, útiles y con credibilidad para el aprendizaje, la rendición de cuentas y la toma de decisiones.

El Grupo sobre el Desempeño Institucional del PNUD aprobó estas directrices en abril de 2026.

¿A quiénes están destinadas estas directrices?

El propósito principal de las Directrices de Evaluación actualizadas del PNUD es que se empleen en la ejecución de evaluaciones descentralizadas. Sin embargo, pueden resultar de utilidad para todas las personas —tanto del PNUD como de las entidades asociadas— que participan en la planificación, la gestión y la realización de las evaluaciones y hacen uso de estas evaluaciones. Su objetivo es promover un entendimiento común de los principios, estándares y procesos de evaluación, así como de las responsabilidades que respaldan una práctica de evaluación coherente y de alta calidad en toda la organización.

La evaluación abarca todas las áreas del PNUD. Además, sienta las bases para la toma de decisiones acertadas a nivel de políticas, programación y proyectos. Cada uno de los grupos que se enumeran a continuación desempeña un papel en el uso, la promoción y la realización de la evaluación:

Grupo destinatario	Papel en la evaluación
Oficinas de País del PNUD	Encargar las evaluaciones para suplir las necesidades en materia de información y cumplir con los requisitos de rendición de cuentas.
Oficinas Regionales del PNUD	Garantizar la calidad y la alineación de las evaluaciones con los planes de evaluación y encargar las evaluaciones pertinentes a nivel regional.
Oficinas institucionales del PNUD (principalmente, la Oficina de Políticas y Apoyo a Programas)	Velar por el cumplimiento de la Política de Evaluación del PNUD y por la rendición de cuentas ante la Junta Ejecutiva en representación de la administración del PNUD. Establecer requisitos obligatorios para las evaluaciones descentralizadas y garantizar que las evaluaciones sigan siendo un mecanismo esencial para la rendición de cuentas dentro de la organización, mediante el seguimiento de los indicadores clave de desempeño (KPI) de las evaluaciones. Encargar evaluaciones descentralizadas, según las necesidades de la organización.

Grupo destinatario	Papel en la evaluación
Entidades acogidas por el PNUD, como el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, el programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas y la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur	Encargar evaluaciones descentralizadas para tomar decisiones fundamentadas y establecer planes de evaluación con especificación de costos.
Oficina Independiente de Evaluación	Facilitar al PNUD datos empíricos independientes, útiles y fiables, así como brindar asesoramiento técnico en las evaluaciones a efectos de que pueda tomar decisiones fundamentadas.
Junta Ejecutiva del PNUD	Examinar y brindar orientación sobre los planes de trabajo plurianuales de la función de evaluación y aprobar las evaluaciones a nivel institucional y de políticas, así como las respuestas de la administración y los planes de acción asociados.

La evaluación constituye una herramienta esencial para todas las personas involucradas a efectos de garantizar la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la organización. Las evaluaciones ayudan a promover el aprendizaje compartido para obtener mejores resultados de desarrollo cuando se utiliza tanto dentro como fuera del PNUD.

¿Cómo están organizadas?

Las Directrices de Evaluación del PNUD son como una guía detallada que orienta la planificación, la gestión, la realización y el uso de las evaluaciones. Siguen el ciclo de vida de una evaluación y están organizadas en las siguientes siete secciones principales que reflejan el proceso de evaluación:

1. **Plan:** Elaborar el plan anual de evaluación a nivel nacional, que se debe gestionar en función de los ciclos de los programas, las necesidades de información, la asignación de recursos y los requisitos institucionales.

2. **Preparación:** Diseñar la evaluación, determinar su evaluabilidad y los términos de referencia, así como seleccionar a los evaluadores y los sistemas para la presentación de comentarios durante la evaluación.

3. **Inicio:** Poner en marcha y presentar la evaluación, dar a conocer el equipo, elaborar (y acordar) el informe preparatorio para planificar el trabajo, indicar cómo se responderán las preguntas de la evaluación y qué enfoque se utilizará para reunir la información en un informe cohesivo.

4. **Recolección de datos:** Recopilar la base empírica para la evaluación, reuniendo datos de fuentes primarias y secundarias, lo que incluye la organización de misiones sobre el terreno, el examen de documentación, y el almacenamiento y la protección de los datos para garantizar que se cumplan las normas de privacidad y ética.

5. **Análisis de datos y elaboración de informes:** Interpretar y sintetizar los datos, lo que incluye la presentación de informes sobre los hallazgos, la valoración de la calidad de la estructura, el análisis, las evaluaciones y las recomendaciones del informe, la protección de la independencia de la evaluación y la mitigación de las controversias relacionadas con el informe.

6. **Finalización y respuesta:** Aprobar formalmente las recomendaciones de la evaluación y el compromiso con las acciones de seguimiento, lo que incluye la elaboración de las respuestas de la administración, la publicación de los informes finales y el seguimiento de la aplicación de los principales compromisos y acciones acordadas.

7. **Valoración de la calidad:** El PNUD lleva a cabo una valoración de la calidad de las evaluaciones descentralizadas, lo que incluye la calificación de la calidad de los informes de evaluación y la verificación del cumplimiento de los criterios, los procesos y las herramientas establecidas.

Política, finalidad y principios



La función de evaluación del PNUD se sustenta en la Política de Evaluación del PNUD para el período 2025-2030. En dicha política, se establecen el propósito, los principios y la estructura institucional para las evaluaciones de todo el PNUD y sus entidades asociadas, a saber: el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), el programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) y la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur (UNOSSC).

> **"La función de evaluación ayuda a conformar una organización orientada a los resultados y el aprendizaje y capaz de rendir cuentas, en la que todas las evaluaciones estén armonizadas con la gestión basada en resultados (GBR) y el marco de rendición de cuentas del PNUD".**
>
> ***—Política de Evaluación del PNUD para el período 2025-2030, página 3.***

La Política define el marco dentro del cual se planifican, ejecutan y utilizan todas las evaluaciones, y sirve de base para estas Directrices de Evaluación.

Finalidad de la evaluación

En el contexto del PNUD, la evaluación se define como una "valoración, lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tópico, tema, sector, área operativa o desempeño institucional", de conformidad con las Normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) (2016).

Las evaluaciones permiten analizar tanto los logros previstos como los alcanzados, las relaciones causales que conducen a ellos y los factores contextuales que influyen en la consecución de los resultados. Pueden ayudar a determinar la pertinencia, la coherencia, la eficiencia, la eficacia, la repercusión y la sostenibilidad de la labor del PNUD, y respaldar ajustes con base empírica para aumentar las contribuciones al desarrollo, tanto de la propia institución como de todo el sistema.

Las evaluaciones en el PNUD atienden múltiples propósitos interrelacionados, como se indica a continuación:

- **Rendición de cuentas:** Determinar en qué medida las decisiones se ajustaron a los objetivos planificados establecidos, teniendo en cuenta la manera en que se tomaron las decisiones sobre programación o políticas y las razones que las motivaron.
- **Aprendizaje y uso:** Especificar las cuestiones que funcionan y aquellas que no dan resultados (con los fundamentos correspondientes), así como los casos en que pueden aplicarse con mayor eficacia. Además, el aprendizaje derivado de las evaluaciones favorece el cambio y la adaptación.
- **Toma de decisiones estratégicas y con base empírica:** Las evaluaciones subsanan carencias de conocimientos, orientan la rectificación de rumbo y mejoran la calidad y la eficacia de los programas del PNUD.

Las evaluaciones se distinguen de otras formas de supervisión del PNUD —como las revisiones, las evaluaciones preliminares, las auditorías, las inspecciones, las investigaciones y el seguimiento— porque formulan un juicio evaluativo explícito con base en criterios acordados.

Además, en las evaluaciones se triangulan diversas líneas de información fáctica, se analizan las relaciones causales y se generan conclusiones y recomendaciones que requieren respuestas formales de la administración y acciones de seguimiento. De este modo, las evaluaciones constituyen un mecanismo único a través del cual se generan datos sistemáticos y fiables para fundamentar la toma de decisiones, garantizar la rendición de cuentas y fomentar el aprendizaje institucional.

Tipo	Definición
Evaluación preliminar	Una evaluación crítica del valor potencial de una iniciativa propuesta antes de que se tome la decisión de ejecutarla.
Auditoría	Una evaluación independiente de la suficiencia de los controles de gestión con el fin de garantizar lo siguiente: • el uso económico y eficiente de los recursos; • la protección de los activos; • la confiabilidad de la información financiera y de otro tipo; • el cumplimiento de las regulaciones, normas y políticas establecidas;

Tipo	Definición
	• la efectividad de la gestión de riesgos, y • la adecuación de las estructuras, los sistemas y los procesos institucionales.
Investigación	Un examen imparcial de información fáctica para determinar la existencia de irregularidades o vulneraciones de las normas, los reglamentos o los estándares de la ONU.
Seguimiento	La recopilación y revisión continuas de información para hacer seguimiento del progreso logrado en relación con los objetivos planificados durante la ejecución de las actividades.
Estudio	Un análisis objetivo y sistemático de un tema con el fin de generar o contribuir al conocimiento.
Gestión basada en resultados (GBR)	Estrategia de gestión que se centra en el logro de resultados a lo largo de las fases de planificación, ejecución y evaluación de un proyecto o programa. Implica el uso sistemático de marcos de resultados, indicadores, líneas de base, metas, seguimiento, aprendizaje y presentación de informes.
Revisión	Se trata de exámenes periódicos o *ad hoc* (a menudo, rápidos) del desempeño que no aplican el debido proceso de evaluación. Las revisiones tienden a centrarse principalmente en cuestiones operativas.

Principios rectores

Todas las evaluaciones del PNUD se llevan a cabo de conformidad con los principios establecidos en la Política para el período 2025-2030 y las normas y estándares del UNEG, tal como se describe a continuación:

- Estándares de ética rigurosos

Las prácticas éticas de evaluación en el PNUD se rigen por las Directrices Éticas del UNEG para Evaluaciones (2020), que ayudan a los evaluadores a realizar su trabajo de manera responsable y justa. En estas directrices, se establecen expectativas claras para actuar con honestidad e independencia, tratar a las personas con respeto y manejar la información con cuidado. En la práctica, esto significa obtener el consentimiento informado, proteger la confidencialidad y utilizar los datos de manera responsable y transparente. También se espera que los evaluadores sean sensibles al contexto y la cultura, que eviten causar daño y que expliquen claramente cómo se obtienen y utilizan los resultados de la evaluación. En conjunto, estos principios ayudan a proteger los derechos y la dignidad de todas las personas involucradas en una evaluación y a generar confianza en la credibilidad de sus resultados.

La inteligencia artificial (IA) influye cada vez más en la forma en que se recopila, analiza y utiliza la información en las evaluaciones. Es por ello que es especialmente importante prestar suma atención a las cuestiones éticas cuando se utiliza la IA, máxime en lo que respecta a cómo las nuevas tecnologías afectan los derechos, la dignidad y la privacidad de las personas. El PNUD se rige por los *Principios éticos del UNEG para el uso de la IA en las evaluaciones de las Naciones Unidas (2025)*, que ofrecen orientación sobre el empleo responsable de la IA, la transparencia en

su aplicación y la protección de la información confidencial. Por lo tanto, salvaguardar la privacidad es una responsabilidad ética fundamental, más que un mero paso técnico. Esto ayuda a garantizar que la IA se utilice de manera que se respeten los principios del UNEG, se mantenga la confianza y se proteja a todas las personas involucradas en el proceso de evaluación.

- Independencia, credibilidad e imparcialidad

Se debe salvaguardar la independencia para que las evaluaciones permanezcan libres de influencias indebidas, al tiempo que se integra la consulta con las partes interesadas para mejorar la credibilidad y la utilidad. En la Política de Evaluación del PNUD para el período 2025-2030, se describe claramente la responsabilidad de la administración del PNUD de tomar "todas las medidas necesarias para garantizar la objetividad e imparcialidad tanto del proceso como de las personas contratadas" (página 13).

- Integración de dimensiones transversales

En todas las evaluaciones del PNUD se analizan la igualdad de género, los derechos humanos, la inclusión de la discapacidad, la sostenibilidad climática y ambiental, la resiliencia, la cooperación Sur-Sur y el principio de "no dejar a nadie atrás".

- Planificación y ejecución sujetas a normas de obligado cumplimiento

Todas las evaluaciones deben realizarse conforme a las normas y estándares del UNEG, aplicar procesos transparentes y consultivos, someterse a procesos de aseguramiento de la calidad, ser objeto de una revisión independiente, ser compatibles con los marcos de resultados aprobados y mantener la imparcialidad, evitando conflictos de intereses.

- Rigor y competencia técnica

Las evaluaciones deben emplear diseños sólidos, teorías de cambio claras y métodos cualitativos y cuantitativos apropiados, aprovechando la innovación y las nuevas tecnologías cuando sea pertinente.

- Transparencia y colaboración de las partes interesadas

Las evaluaciones son participativas y de acceso público a través del Centro de Recursos de Evaluación (CRE).

Referencias normativas complementarias

Las Directrices de Evaluación también se basan en el marco normativo y de políticas más amplio que determina la práctica de la evaluación en todo el PNUD, lo que comprende lo siguiente:

- Normas y estándares de evaluación del UNEG del sistema de las Naciones Unidas (2016);
- Principios éticos del UNEG para el uso de la IA en las evaluaciones de las Naciones Unidas (2025);
- Directrices Éticas para Evaluaciones del UNEG (2020);
- Orientaciones del UNEG sobre la integración de los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones (2024);
- Criterios de evaluación del CAD de la OCDE (2019);
- Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (2021);

- Estrategia de igualdad de género del PNUD (2022-2025), y
- Estrategia de las Naciones Unidas para la inclusión de la discapacidad (2019).

Recursos y herramientas de evaluación del PNUD

La evaluación en el PNUD cuenta con el respaldo de un conjunto integral de recursos y herramientas, cuyo propósito es que las evaluaciones sean coherentes, fiables y fáciles de usar. En conjunto, estos elementos forman un paquete integrado de apoyo a la evaluación que permite que el personal del PNUD planifique, gestione, lleve a cabo y utilice las evaluaciones de manera eficaz en todos los contextos.

En el centro de este paquete, se encuentran los siguientes componentes principales:

El CRE del PNUD: Es la principal plataforma que ofrece información sobre la evaluación en el PNUD. Se trata de un repositorio institucional en línea donde se cargan y se ponen a disposición del público todos los informes finales de evaluación, las respuestas de la administración y las principales acciones. El CRE interno también alberga los términos de referencia de las evaluaciones y los resultados de las valoraciones de calidad. Además, contiene las siguientes herramientas esenciales:

- **Directrices de Evaluación del PNUD:** La referencia central para las evaluaciones descentralizadas del PNUD, que contiene los requisitos obligatorios para la evaluación en toda la organización. Las directrices también ofrecen orientación detallada sobre cada una de las fases de la evaluación —plan, preparación, inicio, recolección de datos, análisis de datos y elaboración de informes, finalización y respuesta, y valoración de la calidad—, lo que ayuda a los usuarios a recorrer el proceso de principio a fin. El CRE también contiene una serie de directrices sobre métodos de evaluación, como las relacionadas con las carteras de proyectos y las evaluaciones de impacto.
- **Modelos, listas de verificación de calidad, diagramas de flujo y otras herramientas:** Se trata de modelos prácticos y de uso inmediato de planes de evaluación, términos de referencia, informes preparatorios, matrices de evaluación, informes de evaluación y respuestas de la administración.
- **Sistema de valoración de la calidad de las evaluaciones:** Es un mecanismo autárquico que gestiona la Oficina Independiente de Evaluación (OIE) del PNUD para revisar la calidad de todos los informes de evaluaciones descentralizadas. El sistema emplea un marco de calificación estandarizado que permite ofrecer comentarios a través del CRE, facilita la presentación de informes a la Junta Ejecutiva del PNUD y promueve la mejora continua de la calidad de las evaluaciones, la rendición de cuentas y el aprendizaje en todo el PNUD.
- **El Centro de Metodología de Evaluación del PNUD:** Un centro dinámico en línea que ofrece orientación metodológica, conjuntos de herramientas y ejemplos de enfoques, métodos y técnicas de evaluación. Proporciona guías prácticas, notas y enlaces a innovaciones emergentes.
- **Inteligencia Artificial para el Análisis del Desarrollo (AIDA):** Es una plataforma desarrollada por la OIE, que utiliza la inteligencia artificial con la finalidad de brindar un

acceso rápido a las evidencias evaluativas de miles de informes de evaluación del PNUD que se almacenan en el CRE. Se trata de un sistema inteligente de búsqueda y extracción de conocimiento que ayuda a los usuarios a obtener información valiosa del extenso archivo de evaluaciones del PNUD.

- **Portal de políticas y procedimientos del PNUD:** La principal referencia en materia de políticas, que proporciona las normas operativas y la orientación sobre los procedimientos para los procesos institucionales básicos del PNUD.

Tipos de evaluaciones que realiza el PNUD

De acuerdo con la Política de Evaluación del PNUD para el período 2025-2030, las evaluaciones del PNUD se dividen en dos categorías:

- las evaluaciones independientes que realiza la OIE, y
- las evaluaciones descentralizadas que encargan las Oficinas Regionales y las Oficinas de País del PNUD y realizan evaluadores externos para garantizar su independencia.

Si bien dentro de cada categoría, existen diferentes tipos de evaluaciones, algunos tipos pueden pertenecer a ambas.

Evaluaciones independientes

Las evaluaciones independientes son encargadas y gestionadas por la OIE, una división del PNUD que no está sujeta a las jerarquías normales de rendición de cuentas de la organización, a fin de garantizar su independencia, credibilidad y calidad. Estas evaluaciones se planifican mediante amplias consultas con el personal directivo superior del PNUD y son aprobadas por la Junta Ejecutiva del PNUD para orientar la programación a nivel mundial, regional y nacional.

La OIE lleva a cabo los siguientes tipos de evaluaciones:

Evaluaciones independientes de programas país (EIPP): Evaluaciones del desempeño y las contribuciones del PNUD a nivel nacional. Abarcan uno o más ciclos del programa en el país y sirven de base para redactar los nuevos Documentos de Programa País (DPP) y los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) de los países. Las EIPP acompañan a los nuevos DPP cuando se someten a la consideración de la Junta Ejecutiva del PNUD para su consiguiente aprobación.

Evaluaciones temáticas: En ella se analizan el desempeño general del PNUD en áreas temáticas o estrategias institucionales. Además, permiten extraer las enseñanzas de los distintos países y regiones y proporcionar información fáctica para orientar la toma de decisiones estratégicas al más alto nivel.

Síntesis de datos empíricos: Consolida las conclusiones de las distintas evaluaciones en forma de síntesis para extraer enseñanzas, detectar tendencias y deficiencias, y determinar la calidad del sistema de evaluación del PNUD.

Todas las evaluaciones de la OIE se pueden consultar en el CRE.

Evaluaciones descentralizadas

Las evaluaciones descentralizadas son encargadas y gestionadas por las Oficinas de País y Regionales del PNUD. Satisfacen las necesidades de información en materia de políticas y programación de las Oficinas de País, las Oficinas Regionales y la Sede con fines de rendición de cuentas y aprendizaje. De conformidad con la Política de Evaluación, son realizadas por evaluadores externos y gestionadas por personal ajeno al programa o proyecto para garantizar su independencia.

> **”Las dependencias institucionales del PNUD (dependencias de programas y políticas) encargarán la realización de evaluaciones descentralizadas atendiendo a planes de evaluación acordes con los correspondientes programas (centrales, regionales y nacionales) y los proyectos mundiales. Tales evaluaciones estarán realizadas por consultores externos independientes, debiendo adoptar la Dirección del PNUD todas las medidas necesarias para garantizar la objetividad e imparcialidad tanto del proceso como de las personas contratadas”.**
>
> ***-Política de Evaluación del PNUD para el período 2025-2030, artículo 64, página 13***

No se presentan a la Junta Ejecutiva para su aprobación.

Las evaluaciones descentralizadas comprenden las siguientes:

Evaluaciones de proyectos: Permiten evaluar el desempeño de los proyectos. Son de carácter obligatorio cuando se trata de proyectos que superan determinados umbrales, tal como se explica en la sección Plan de estas directrices. Estas comprenden las evaluaciones de proyectos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Fondo Verde para el Clima (FVC) y el Fondo de Adaptación.

Evaluaciones estratégicas: Término genérico utilizado en la práctica para referirse a evaluaciones de grupos de proyectos, que pueden incluir evaluaciones de programas nacionales, temáticas, de resultados y de carteras. Estas evaluaciones permiten observar el panorama general, es decir se examina el funcionamiento global de una estrategia, un programa nacional, un tema, un área de resultados o una cartera, en lugar de evaluar un solo proyecto. Se centran en el aprendizaje a nivel del sistema, la coherencia y los resultados a largo plazo.

Evaluaciones de cartera de proyectos: En ellas se evalúan el desempeño, la coherencia y las contribuciones a nivel de sistema de una cartera del PNUD, que es un conjunto integrado de intervenciones destinadas a abordar desafíos complejos de desarrollo. De acuerdo con la Política de Carteras y la orientación para evaluaciones de cartera de proyectos, en las evaluaciones de cartera de proyectos se examina cómo la teoría del cambio, el marco de resultados y el enfoque de gestión adaptativa de una cartera contribuyen a los cambios en los sistemas, al impulso de la cartera y al aprendizaje. Aportan datos empíricos para la toma de decisiones estratégicas a nivel del DPP (o del documento del programa regional [DPR]) o del Plan Estratégico, y son de especial relevancia cuando el PNUD aplica un enfoque sistémico o de cartera.

Evaluaciones de resultados: Permiten evaluar la contribución del PNUD a uno o más resultados del programa país. En estas evaluaciones se analizan los esfuerzos de un programa país tendientes a alcanzar los resultados establecidos en el DPP. Pueden centrarse en uno o más resultados a la vez.

Evaluaciones temáticas: Se centran en temas transversales (p. ej., gobernanza, igualdad de género y medio ambiente) a nivel de las Oficinas de País, las Oficinas Regionales o la Sede. Guardan relación con las evaluaciones institucionales o temáticas de la OIE y aportan perspectivas específicas del contexto.

Evaluaciones del programa país: En ellas se evalúan los logros de los programas país en relación con los resultados previstos. En estas evaluaciones también se analizan la pertinencia, la eficiencia, la sostenibilidad y la coherencia de un programa país. La diferencia con respecto a las EIPP radica en que se efectúan a nivel de la Oficina de País y esta oficina es la que las encarga en vez de la OIE.

En la herramienta del PNUD "Tipos de evaluaciones descentralizadas" (herramienta 0.2) se precisan aspectos particulares de los diferentes tipos de evaluaciones descentralizadas, a saber: qué se evalúa; cómo se utilizan; qué preguntas suelen responder, así como cualquier otro requisito específico.

Otras evaluaciones

Evaluaciones de impacto: Se trata de valoraciones rigurosas que tienen como objetivo determinar los efectos derivados de las actuaciones del PNUD en los resultados de desarrollo. En las evaluaciones de impacto —a diferencia de otros tipos de evaluaciones que se centran máxime en las contribuciones—, se plantea una hipótesis verosímil contraria de la realidad con la finalidad de medir los cambios que pueden atribuirse directamente a una actividad. En consonancia con la Política de Evaluación del PNUD para el período 2025-2030, las evaluaciones de impacto están cobrando mayor importancia como herramienta estratégica. Se debe dar prioridad a su uso cuando existe una gran necesidad de contar con datos empíricos causales, las condiciones metodológicas sean viables y se cuente con los recursos necesarios para garantizar una calidad suficiente.

Evaluaciones encargadas por donantes: Se rigen por los términos de los acuerdos de asociación individuales; pueden seguir normas y procedimientos específicos de cada donante, y son gestionadas por el PNUD o directamente por el donante. Estas comprenden todas las evaluaciones de los fondos verticales (FV) que guarden relación con proyectos del FMAM, el FVC y el FA.

Evaluaciones conjuntas: Se llevan a cabo con otros organismos de la ONU o socios, a menudo para programas ejecutados de manera conjunta. Ofrecen una valoración integral de las contribuciones colectivas y fomentan el aprendizaje a nivel de todo el sistema. Si bien son opcionales, las evaluaciones conjuntas se promueven como una buena práctica. El PNUD participa en ellas como asociado clave.

Funciones y responsabilidades

En la Política de Evaluación para el período 2025-2030, se aclaran las funciones y responsabilidades pertinentes a todo el sistema, de la siguiente manera:

- Como órgano garante de la aplicación de la Política de Evaluación, la **Junta Ejecutiva** aprueba el plan de trabajo y el presupuesto plurianuales de la función de evaluación de la

OIE; revisa y aprueba los informes de evaluación que realiza la OIE, así como las respuestas de la administración y los planes de acción correspondientes.

- **La administración del PNUD** salvaguarda la independencia de la función de evaluación, garantiza la asignación de un volumen adecuado de recursos a la evaluación y nombra a la persona al frente de la Dirección de la OIE en consulta con la Junta Ejecutiva y el Comité Asesor de Auditoría y Evaluación.

- **El Comité Asesor de Auditoría y Evaluación (CAAE)** asesora a la administración del PNUD en el ejercicio de sus responsabilidades con respecto, entre otras cosas, a la función de evaluación, y encarga revisiones independientes de dicha función.

- **Las Oficinas de País y Oficinas Regionales del PNUD** "*encargarán la realización de evaluaciones descentralizadas atendiendo a planes de evaluación [...] Tales evaluaciones estarán realizadas por consultores externos independientes, debiendo adoptar la administración del PNUD todas las medidas necesarias para garantizar la objetividad e imparcialidad tanto del proceso como de las personas contratadas*". *(Artículo 64, página 13)*

- **La Oficina de Políticas y Apoyo a Programas (OPAP)** ha sido designada por la administración del PNUD para que actúe en calidad de coordinadora institucional en lo que respecta a la función de evaluación descentralizada. La OPAP coordina la comunicación entre la administración del PNUD y la OIE y asesora a las Oficinas Regionales sobre la función de evaluación descentralizada del PNUD. Además, la OPAP colabora con el personal de seguimiento y evaluación de las Oficinas Regionales y Oficinas de País para garantizar que los planes de evaluación se ejecuten y que la toma de decisiones se fundamente en las enseñanzas extraídas. Junto con la OIE, la OPAP proporciona orientación al PNUD acerca de la utilización de los resultados y las enseñanzas extraídas de la evaluación para aumentar la eficacia de la toma de decisiones y la rendición de cuentas de la organización. Además, la OPAP se ocupa del seguimiento de la aplicación de las respuestas de la administración a las evaluaciones.

- **La Oficina Independiente de Evaluación (OIE)** es una oficina cuyo funcionamiento es independiente de la Sede y rinde cuentas directamente a la Junta Ejecutiva. Realiza síntesis de datos empíricos y evaluaciones independientes, institucionales, programáticas y temáticas; gestiona un sistema de valoración de la calidad de las evaluaciones descentralizadas; elabora normas y metodologías; y promueve el uso de los resultados de las evaluaciones en todo el PNUD y el sistema de las Naciones Unidas.

A fin de complementar esta división en la rendición de cuentas a nivel del sistema, en la actualización de estas directrices, se aclaran las funciones y responsabilidades operativas en cada etapa de una evaluación. En todas las secciones, cada fase incluye una tabla específica en la que se describen las funciones concretas de los principales actores (p. ej., el solicitante de la evaluación, el gerente de la evaluación, el punto focal de seguimiento y evaluación [SyE], y los equipos del programa).

Paso 1.
Plan



La elaboración de un plan de evaluación es el primer paso para garantizar que las evaluaciones del PNUD sean estratégicas, oportunas y útiles.

En el plan de evaluación se indican todas las evaluaciones que se llevarán a cabo durante el ciclo del programa, en función de las prioridades, los recursos y las necesidades de adopción de decisiones.

El plan debe contar con un presupuesto, estar aprobado y subirse al sitio web del CRE, y luego debe revisarse para que siga siendo pertinente y equilibrado.

Entregable: *el plan de evaluación*

Herramientas:

- *Herramienta 1.1: Cómo decidir qué evaluaciones incluir en el plan de evaluación del PNUD*
- *Herramienta 1.2: Modelo de calendario de evaluaciones*
- *Herramienta 1.3: Consideraciones y cálculos presupuestarios para las evaluaciones*
- *Herramienta 1.4: Modelo de plan de evaluación*
- *Herramienta 1.5: Lista de verificación del plan de evaluación*

1.1 Funciones principales del PNUD que participan en el plan

Nivel	Responsables	Funciones principales
País	Representante residente o personal directivo superior	Responsable del plan de evaluación: revisión interna y aprobación del plan.
País	Punto focal de SyE	Gerente de la evaluación descentralizada: planificación, coordinación y participación de las partes interesadas.
País	Equipos de programas y proyectos	Partes interesadas: identificación de las necesidades en materia de información y apoyo para cumplir con los requisitos de la evaluación.
Regional	Punto focal regional de evaluación	Responsable de la aprobación del plan y asesor de calidad: brinda apoyo en materia de capacidad y garantiza el cumplimiento por parte de la Oficina de País.
Mundial	Oficina de Políticas y Apoyo a Programas	Aseguramiento de la calidad: cumplimiento, alcance y viabilidad del plan.
Mundial	Oficina Independiente de Evaluación	Responsable del repositorio de datos globales del CRE para la presentación de informes a la Junta Ejecutiva. Asesoramiento técnico (cuando se solicite).

1.2 Planificación de la evaluación

Un plan de evaluación es una herramienta estratégica obligatoria en la que se detallan todas las evaluaciones realizadas durante el ciclo de un programa. Contribuye a la rendición de cuentas, al aprendizaje y a la toma de decisiones con base empírica, ya que el trabajo relativo a la evaluación refleja las prioridades programáticas del PNUD y sirve de base para las actividades actuales y futuras.

El plan de evaluación se adjunta en forma de anexo a cada DPP o DPR que se presenta a la Junta Ejecutiva para su correspondiente aprobación y, posteriormente, se sube al CRE.

Las labores pertinentes a las evaluaciones —que comienzan con la valoración de la evaluabilidad y concluyen cuando se obtienen la respuesta definitiva de la administración y los planes de acción— pueden llevar entre 8 y 10 meses. El plan de evaluación debe ser práctico y garantizar que se hayan calculado todos los costos, además de actualizarse periódicamente para que siga siendo pertinente durante todo el ciclo del programa. Cuando se elabora el plan de evaluación, las dependencias institucionales deben considerar el momento en que se llevará a cabo la evaluación independiente para evitar la duplicación de esfuerzos de evaluación.

1.3 ¿Por qué se deben planificar las evaluaciones?

La planificación de la evaluación es una parte integral del diseño de los programas. Cuando las Oficinas de País del PNUD planifican las actividades correspondientes a un período estratégico (p. ej., el ciclo del DPP), también deben determinar la forma en que evaluarán los progresos y

los resultados y las acciones que se tomarán al respecto a partir de la evaluación. Un plan de evaluación eficaz permite que el PNUD efectúe lo siguiente:

- identificar los resultados previstos de los proyectos;
- obtener resultados y enseñanzas extraídas, a través de las evaluaciones de los proyectos o las estratégicas;
- apoyar la rectificación de rumbo cuando las evaluaciones revelen áreas que deben mejorarse; y
- orientar la toma de decisiones estratégicas y programáticas a nivel nacional, regional y mundial.

El plan de evaluación debe utilizarse para supervisar el cumplimiento de los compromisos de evaluación, facilitar el intercambio de conocimientos y fortalecer la toma de decisiones de parte de la administración.

Las Oficinas de País y las Oficinas Regionales del PNUD pueden revisar y actualizar su plan de evaluación anualmente y llevar a cabo una revisión formal de mitad de período para adaptarse a los cambios en el contexto, las prioridades o los recursos, de conformidad con las políticas y procedimientos del PNUD en cuanto a la gestión del cambio, tal como se indica en la sección Gestión de programas y proyectos.

1.4 Elaboración del plan de evaluación

El punto focal nacional o regional de SyE coordina el proceso de planificación de la evaluación bajo la supervisión del personal directivo superior. Este prepara un plan de trabajo en el que se definen los objetivos, junto con los plazos para la elaboración del plan de evaluación en consonancia con el calendario de formulación del DPP.

Para orientar la selección de las evaluaciones, la herramienta 1.1 ofrece un diagrama de flujo en el que se ilustra cómo decidir qué evaluaciones deben incluirse en el plan de evaluación, sobre la base de los requisitos obligatorios, las prioridades estratégicas y los criterios de evaluabilidad.

Primer paso: Identificación de posibles evaluaciones

De acuerdo con la Política de Evaluación del PNUD para el período 2025-2030: "*Todos los programas, proyectos y carteras de desarrollo se someterán a una evaluación descentralizada con arreglo a las prioridades y necesidades estratégicas*" (artículo 65, página 13).

Los equipos de programas y proyectos, en consulta con los socios y donantes, proponen las evaluaciones. A continuación, el punto focal de SyE recopila estas propuestas en una primera lista extensa.

Todas las evaluaciones obligatorias deben incluirse en el plan de evaluación. En la siguiente tabla, se resumen los umbrales *mínimos*. Se recomienda que las Oficinas de País y Oficinas Regionales apliquen estos requisitos obligatorios para obtener una base empírica sólida y planificar las evaluaciones de acuerdo con sus necesidades de información y requisitos de rendición de cuentas específicos.

Al considerar los umbrales mínimos, se aplican los siguientes principios:

1. Los proyectos de gran valor y visibilidad exigen la rendición de cuentas y el aprendizaje.
2. Las inversiones en una nueva fase o en la ampliación de los programas suponen que se comprendió lo que se ha aprendido, mientras que la adaptación y el cambio pueden incorporarse a las nuevas fases a efectos de alcanzar mejores resultados.

3. Los grupos de proyectos que buscan lograr el mismo resultado pueden apoyar la planificación estratégica y la toma de decisiones.

4. Tal como se establece en la Política de Evaluación, los instrumentos de ejecución a corto plazo, como los planes de iniciación de proyectos y los servicios de desarrollo, "no se someterán a evaluación a menos que se consideren estratégicamente necesarios para medir la repercusión en el desarrollo, ayudar a ampliar el alcance de las iniciativas, movilizar recursos o atender las solicitudes de los asociados en la financiación".

Categoría	Evaluaciones obligatorias
A nivel de proyecto	Proyectos de 10 millones de dólares de EE. UU. o más: 2 evaluaciones (de mitad de período y final)*. Proyectos, independientemente de su valor, pero con una duración superior a 5 años: 1 evaluación (de mitad de período o final). Proyectos que emprenden una segunda fase o una etapa posterior: 1 evaluación antes de iniciar la nueva fase**. Iniciativas propuestas de ampliación: 1 evaluación antes de la expansión.
Requisitos de los socios y donantes	Los proyectos del FMAM, el Fondo de Adaptación y el FVC deben cumplir con los requisitos respectivos: En el caso de los proyectos medianos con subvenciones superiores a 2 millones de dólares, así como de todos los proyectos ordinarios del FMAM, se debe realizar una revisión de mitad de período. En el caso de los proyectos medianos, los proyectos ordinarios y los programas del FMAM, se debe realizar una evaluación terminal. Si se trata de actividades financiadas por el FVC, se deben llevar a cabo evaluaciones intermedias y finales en todos los casos. Los proyectos del Fondo de Adaptación con 4 o más años de ejecución deben contar con una revisión de mitad de período. En caso de los proyectos del Fondo de Adaptación, se debe realizar una evaluación final. Acuerdos de participación en los gastos y con los donantes con obligación de llevar a cabo evaluaciones.
A nivel de país y resultados	Al menos una evaluación estratégica durante el ciclo del DPP/DPR***.

*Los proyectos y programas de valor financiero elevado siempre deben evaluarse. Si los proyectos o programas tienen una duración inferior a cinco años, pero son de valor elevado y cumplen con el umbral mínimo de 10 millones de dólares, las Oficinas de País pueden optar por realizar solo una evaluación. No es necesario evaluar más de una vez los proyectos y programas de valor elevado que cumplan el umbral mínimo y se considere su continuidad en fases posteriores. Estos proyectos cumplen al menos uno de los umbrales mínimos.

**Los proyectos que continuarán de una fase a la siguiente deben evaluarse para comprender las necesidades de diseño y ejecución y verificar que estén en consonancia con los fundamentos del PNUD como organización que se basa en datos empíricos y el aprendizaje. Las evaluaciones deben realizarse en el penúltimo año de la programación a fin de que haya tiempo suficiente para aplicar las recomendaciones.

***Las evaluaciones estratégicas pueden ayudar a las Oficinas de País a cumplir con sus umbrales de evaluación. Los proyectos que se consideren para evaluaciones a nivel de resultados, temáticas o de carteras pueden contarse dentro del número de evaluaciones de proyectos previstas para el año.

Los planes de evaluación deben incluir las evaluaciones tanto de proyectos como estratégicas. Cuando se identifiquen varias opciones de evaluación, se debe dar prioridad a aquellas que reúnan las condiciones siguientes:

- cumplan con los umbrales mínimos de evaluación;
- sirvan de base para decisiones estratégicas o de políticas importantes (p. ej., la formulación del DPP y la ampliación, modificación del diseño o estrategia de salida de un programa);
- aborden áreas emergentes o innovadoras en las que los datos empíricos sean limitados o la incertidumbre sea elevada;
- ofrezcan un gran potencial de aprendizaje o replicación; e
- integren prioridades transversales.

Estos umbrales mínimos de evaluación constituyen un marco. Las propias Oficinas de País deben determinar si las evaluaciones que excedan estos umbrales mínimos beneficiarían la programación, y deben encargarse de su planificación, según corresponda.

Segundo paso: Elaboración de un calendario de evaluaciones

El punto focal de SyE prepara un calendario plurianual en el que se describe el orden de todas las evaluaciones previstas. Los calendarios de evaluación se pueden consultar en el CRE. Cuando se confecciona el calendario, se debe hacer lo siguiente:

- evitar la "acumulación" de evaluaciones a fin de año o al final del ciclo del programa;
- reflejar plazos realistas de finalización y presentación de informes;
- tener en cuenta las próximas evaluaciones temáticas y EIPP previstas en el plan de trabajo plurianual de la función de evaluación, aprobado por la Junta Ejecutiva;
- considerar los factores contextuales como elecciones, días festivos o condiciones climáticas extremas estacionales que puedan afectar las actividades sobre el terreno;
- tener en cuenta las obligaciones de presentación de evaluaciones de los proyectos del FMAM, el FVC y el FA, ya que algunas cuestiones (como las fechas de evaluación del FVC) son legalmente vinculantes, y
- asegurarse de que haya tiempo suficiente entre la finalización de la evaluación y la adopción de las recomendaciones.

A fin de orientar el proceso, la herramienta 1.2 ofrece un modelo para comprobar el alcance y el equilibrio del plan de evaluación.

Todas las evaluaciones se deben completar y cargar en el CRE en un plazo de seis semanas a partir de su finalización.

Tercer paso: Determinación de los costos y de las fuentes de financiamiento

Cada evaluación deberá contar con una especificación exhaustiva de los costos y con recursos adecuados. Los costos deben reflejar el alcance, la complejidad y la duración de cada evaluación, y deben incluir las siguientes categorías generales:

- Costos profesionales:
  Tiempo y honorarios de los evaluadores o expertos temáticos, lo que comprende los gastos de viaje, las dietas y las necesidades de traducción e interpretación.

- Gastos vinculados a la recolección de datos:
  Gastos relacionados con entrevistas, grupos de discusión y visitas sobre el terreno, tales como viajes, alquiler de espacios, transporte de los participantes, atenciones de hospitalidad y cualquier material o aspecto logístico necesario.

- Gastos vinculados a las comunicaciones y la difusión:
  Edición, maquetación, traducción, publicación, talleres de validación con las partes interesadas y cualquier actividad de difusión (p. ej., eventos públicos y campañas en redes sociales).

- Imprevistos:
  Reservas adecuadas para gastos inesperados que puedan surgir.

Las fuentes de financiamiento pueden incluir las siguientes:

- partidas presupuestarias de proyectos individuales (para evaluaciones de proyectos y actividades exclusivas de seguimiento);
- partidas presupuestarias del programa país (para evaluaciones del programa país o de resultados);
- participación en los gastos en proyectos conexos (para evaluaciones temáticas o de carteras), y
- honorarios recibidos por el PNUD (para algunos proyectos del FVC y del Fondo de Adaptación).

Para apoyar este paso, la herramienta 1.3 ofrece un modelo para estimar los costos y determinar las fuentes de financiamiento. Las Oficinas Regionales y de País pueden adaptar esta herramienta para calcular los presupuestos de evaluación de manera coherente y transparente.

A modo de referencia, en el informe general sobre evaluaciones planificadas del CRE, se presentan los presupuestos promedio de los diferentes enfoques de evaluación a nivel nacional, regional y mundial.

Es necesario distinguir claramente entre los presupuestos de evaluación y los de seguimiento en los documentos de los programas y proyectos. Los presupuestos de evaluación deben ser proporcionales al tamaño del proyecto, el resultado o la cartera objeto de análisis.

Cuarto paso: Redacción del plan y la justificación

El punto focal de SyE prepara lo siguiente:

- un borrador del plan de evaluación, que incluya plazos, alcance, costos y fuentes de financiamiento, y
- una justificación de la evaluación de 300 palabras para que el Comité de Avalúo de Programas realice una revisión interna, en la que se explique cómo las evaluaciones propuestas contribuyen al aprendizaje y a la rendición de cuentas y abarcan de manera equilibrada el contenido del programa.

La herramienta 1.4 proporciona un modelo de plan de evaluación.

Quinto paso: Revisión y aseguramiento de la calidad

El plan y la justificación se someten a un análisis regional antes de presentarlos al Comité de Avalúo de Programas de la Sede, y luego la OPAP realiza los controles de calidad correspondientes. El punto focal regional de evaluación realiza el control de calidad en cuanto al alcance, la viabilidad y la cobertura obligatoria, y puede sugerir ajustes para garantizar que la evaluación sea equilibrada y realista. Los revisores utilizan una lista de verificación para confirmar que el plan de evaluación cumple con todos los requisitos de la organización en cuanto a contenido, cobertura, viabilidad y calidad.

La herramienta 1.5 contiene la lista de verificación del plan de evaluación.

Sexto paso: Aprobación y presentación

El equipo directivo superior de la Oficina de País revisa y aprueba el plan definitivo antes de presentarlo, junto con el DPP, ante la Junta Ejecutiva. Una vez aprobado, el plan se convierte en un compromiso institucional formal.

Séptimo paso: Carga en el CRE

Tras la aprobación de la Junta Ejecutiva:

- el punto focal de SyE sube el plan aprobado a la sección Plan Details del CRE;
- cada evaluación planificada se debe ingresar como un registro independiente con metadatos clave (título, tipo, año, presupuesto y unidad responsable) en el CRE, a más tardar seis semanas después del inicio del nuevo DPP.

1.5 Introducción de cambios en el plan de evaluación

Es posible que deban hacerse modificaciones en el plan de evaluación conforme cambie la situación. Las Oficinas de País deben actuar a su discreción al realizar cambios en su plan de evaluación, teniendo en cuenta los requisitos institucionales y las realidades contextuales que surjan a lo largo del ciclo de programación.

- **Revisión anual:** Se lleva a cabo durante la planificación institucional de la Oficina de País para verificar el progreso, actualizar los plazos y confirmar las evaluaciones nuevas o completadas.
- **Revisión de mitad de período:** Se recomienda realizarla a mitad del programa para garantizar que siga siendo pertinente, equilibrado y viable.

Cuando se efectúan ambas revisiones, se debe confirmar que las evaluaciones y las respuestas de la administración estén actualizadas y se hayan cargado en el CRE. Los cambios pueden comprender los siguientes:

- extensión de las fechas de finalización;
- modificación del alcance o la finalidad debido a cambios contextuales (p. ej., situaciones de crisis);
- incorporación de nuevas evaluaciones para nuevos proyectos, o

- eliminación de evaluaciones (de manera excepcional, tal como se explica en la sección "Preparación") por las siguientes razones:
  - se cometió un error al subir la evaluación (duplicados o clasificación errónea);
  - la fecha de finalización prevista está fuera del período del DPP actual;
  - reorganización de la evaluación en otro ejercicio de evaluación, como, por ejemplo, la incorporación de un proyecto a una evaluación estratégica;
  - los recursos de evaluación no son suficientes para producir informes útiles o fiables, o
  - cambios en el contexto operativo que afectan la evaluabilidad (p. ej., factores de seguridad, políticos o ambientales).

De acuerdo con el portal de políticas y procedimientos del PNUD, el plan de evaluación de la Oficina de País sigue formando parte del documento aprobado por la Junta Ejecutiva y, por lo tanto, los cambios deben seguir los pasos sugeridos en dicho portal. Todos los cambios deben estar acompañados de una justificación clara, deben someterse al análisis de las juntas de los programas o proyectos y deben haber recibido su correspondiente aprobación y, a continuación, el punto focal regional de evaluación acepta estos cambios y se actualiza el plan en el CRE.

> **"Cualquier cambio aprobado por la junta del programa al documento del programa, el marco de resultados o el plan de evaluación debe registrarse en un documento revisado y archivado con las actas de reunión de la junta. Las revisiones al marco de resultados o al plan de evaluación deben actualizarse en los sistemas corporativos, incluido el Centro de Recursos de Evaluación, para facilitar el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación".**
>
> ***—Portal de políticas y procedimientos del PNUD, Gestionar el cambio***

El personal directivo superior de la Oficina de País —en colaboración con el punto focal de SyE y el director del proyecto— debe revisar todos los cambios, y luego aprobarlos. La solicitud de presentación debe enviarse al CRE junto con una justificación clara. Esta justificación debe ser revisada y aprobada por el punto focal regional de evaluación. Todos los cambios que se realicen en un plan de evaluación del programa país fuera del proceso de planificación anual se deberán registrar en el CRE.

1.6 Seguimiento del cumplimiento

El punto focal de SyE —junto con el punto focal regional de evaluación— supervisa la aplicación a través del CRE con la finalidad de garantizar que:

- las evaluaciones se completen según lo planeado;
- se carguen los informes y las respuestas de la administración, y
- las acciones clave derivadas de las respuestas de la administración se adopten y actualicen en el CRE.

La OPAP supervisa el cumplimiento general de los planes de evaluación y la ejecución de las respuestas de la administración y la aplicación de las acciones clave, además de realizar un seguimiento de las Oficinas Regionales para garantizar que los procesos de ejecución y elaboración de informes se lleven a cabo de manera oportuna.

La OIE informa a la Junta Ejecutiva sobre lo siguiente:

- las evaluaciones planificadas y las finalizadas;
- los cambios en los planes y las razones correspondientes, y
- el estado de las respuestas de la administración y las acciones clave.

Paso 2.
Preparación



La etapa de preparación comienza con el inicio de una evaluación, según lo programado en el plan de evaluación aprobado, lo cual puede ocurrir hasta seis meses antes del inicio previsto de la evaluación.

En esta etapa, la Oficina de País acuerda los arreglos de gestión (es decir, los responsables de solicitar y gestionar la evaluación, así como de efectuar el aseguramiento de la calidad), confirma la evaluabilidad, elabora y aprueba los términos de referencia, establece un grupo de referencia de la evaluación (cuando sea pertinente) y selecciona al equipo de evaluación mediante un proceso competitivo y transparente.

Entregable: *Términos de referencia de la evaluación*

Plazo indicativo: *8 a 12 semanas*

Herramientas:

- *Herramienta 2.1 Lista de verificación de la evaluabilidad*
- *Herramienta 2.2 Modelo de términos de referencia de evaluaciones*
- *Herramienta 2.3 Lista de verificación de la calidad de los términos de referencia*
- *Herramienta 2.4 Lista de verificación de fuentes de información para la evaluación*
- *Herramienta 2.5 Compromiso de conducta ética del UNEG*

La ética en las evaluaciones: etapa de preparación

Todos los solicitantes de evaluaciones, gerentes y evaluadores contratados por el PNUD deben seguir las Directrices Éticas del UNEG, que contienen un compromiso de conducta ética en las evaluaciones (herramienta 2.5) y una lista de cuestiones éticas que deben tenerse en cuenta en cada fase del proceso.

Dado que la IA sigue contribuyendo a los procesos y a la eficiencia, los términos de referencia deben proporcionar detalles explícitos sobre las formas aceptables en que se puede utilizar esta tecnología en el proceso de evaluación. En todos los casos, los términos de referencia deberán incluir una referencia explícita a la obligación de incluir la declaración sobre el uso de la inteligencia artificial. Esta información se puede encontrar en el modelo de términos de referencia de evaluaciones.

2.1 Personal principal del PNUD que participa en la etapa de preparación

Responsables	Funciones principales
Punto focal de SyE de la Oficina de País	Gerente de la evaluación descentralizada: valoración de la evaluabilidad, coordinación del grupo de referencia (si se utiliza), revisión de los términos de referencia y aseguramiento de la calidad, y participación en la selección del equipo de evaluación.
Representante residente o personal directivo superior	Solicitante de la evaluación descentralizada: garantizar la independencia de la evaluación.
Equipos de programas y proyectos	Elaboración de los términos de referencia, participación en el grupo de referencia de la evaluación, acceso a la documentación y participación en la selección del equipo de evaluación.
Grupo de referencia (si se utiliza)	Partes interesadas: revisión de los términos de referencia.

2.2 Gestión de la evaluación

Todas las evaluaciones deben contar con una estructura de gestión y supervisión claramente definida en la que se especifique a los solicitantes de la evaluación, los gerentes y los encargados del aseguramiento de la calidad de cada entregable a lo largo del proceso de evaluación. Antes de iniciar cualquier evaluación, la Oficina de País debe determinar estas cuestiones.

- El solicitante de la evaluación —que, por lo general, es el representante residente o el representante residente adjunto— es el funcionario superior responsable de encargar la evaluación y de garantizar que se utilice y lleve a cabo de manera independiente.
- El gerente de la evaluación es designado por el solicitante de la evaluación y es responsable de la supervisión diaria de todo el proceso de evaluación. Debe ser un integrante del equipo independiente del diseño, la ejecución y la supervisión del proyecto, programa o resultado que se está evaluando (el "objeto evaluado").

En la mayoría de los casos, el punto focal de SyE debería desempeñar la función de gerente de la evaluación, ya que es quien está en mejor posición para garantizar la integridad metodológica y la independencia.

En oficinas más pequeñas donde no se cuenta con un especialista en SyE, el equipo directivo superior puede designar a otro integrante del personal que no tenga responsabilidad directa ni de supervisión sobre el objeto evaluado.

Para salvaguardar la imparcialidad, el gerente de la evaluación no puede supervisar ni gestionar el programa o proyecto que se está evaluando, ni estar bajo la dependencia de quienes participan en su gestión, y debe actuar libre de influencias indebidas.

2.3 Preparación de la evaluación

Primer paso: Comprobación de la evaluabilidad

Una valoración de la evaluabilidad es un análisis breve y estructurado que se lleva a cabo antes de que comience la evaluación, normalmente con una antelación de hasta seis meses, con el fin de determinar si el *objeto evaluado* (proyecto, programa, resultado, cartera o área temática) es lo suficientemente claro, medible y cuenta con los recursos necesarios para poder llevar a cabo una evaluación útil, oportuna y con credibilidad.

Responsables	Función principal
Gerente de la evaluación o punto focal de SyE	Supervisa la valoración de la evaluabilidad, incluidas las recomendaciones sobre los procedimientos de evaluación.
Director del programa o proyecto	Facilita el acceso a los documentos del proyecto o programa. Identifica las deficiencias de datos y busca subsanarlas.
Solicitante de la evaluación	Revisa los resultados de la valoración de la evaluabilidad. Aprueba las decisiones de continuar, postergar o eliminar evaluaciones que figuran en el plan de evaluación.
Punto focal regional de evaluación	Revisa la justificación para su postergación o eliminación. Aprueba que se efectúen actualizaciones en el CRE.

La lista de verificación de la evaluabilidad (herramienta 2.1, a continuación) sirve para orientar este proceso y ayudar al gerente de la evaluación a documentar el estado de preparación y el curso de acción recomendado para la aprobación del solicitante de la evaluación.

Lista de verificación de la evaluabilidad	
El objeto de la evaluación tiene una teoría del cambio claramente definida y existe un entendimiento común acerca de lo que se evaluará.	☐
Existe un marco de resultados bien definido con indicadores específicos, medibles, viables, pertinentes y con plazos (SMART) que vinculan los productos, los resultados y los objetivos.	☐
Se cuenta con datos y documentación suficientes (línea de base, seguimiento, informes sobre los progresos y evaluaciones anteriores).	☐
La evaluación prevista sigue siendo pertinente en vista del contexto cambiante y las prioridades institucionales.	☐
El contexto político, social y económico permite una ejecución eficaz de la evaluación y el uso adecuado de los resultados.	☐
Se cuenta con los recursos humanos y financieros adecuados para llevar a cabo la evaluación.	☐

En conjunto, estas condiciones determinan si la evaluación puede llevarse a cabo según lo previsto, si se requiere aplicar medidas correctivas para fortalecer su preparación o si debe postergar.

El gerente de la evaluación dirige las tareas de valoración de la evaluabilidad y coordina los insumos que recibe de los directores de programas o proyectos y de otro personal pertinente. Se debe consultar a las partes interesadas clave y a las contrapartes nacionales para confirmar la pertinencia de la evaluación y validar la disponibilidad de datos, las restricciones de acceso y los riesgos contextuales.

Consideraciones especiales sobre la evaluabilidad en contextos de crisis

En las valoraciones de la evaluabilidad en contextos de crisis o de alto riesgo, se deben incluir las siguientes preguntas:

- ¿Se requiere una evaluación para este proyecto o programa? ¿Qué riesgos se corren si se lleva a cabo esta evaluación? ¿Y qué riesgos supone no realizar la evaluación?
- ¿Cuenta el proyecto o programa con un análisis actualizado de los conflictos? De ser así, ¿cuáles son las conclusiones principales de dicho análisis y cómo afectan estas conclusiones a la realización de la evaluación?
- ¿Se pueden identificar enfoques sensibles al conflicto relacionados con el principio de "no causar daño" en esta evaluación? De ser así, ¿cuáles son estos enfoques?
- ¿Qué plan ya está en vigor o aún se necesita para dar prioridad a la seguridad de los evaluadores, el personal y los participantes?
- ¿Es flexible el diseño de la evaluación y es posible adaptarlo? (Por ejemplo, esto podría consistir en la búsqueda de opciones alternativas de recolección de datos, como las entrevistas a distancia o el uso de datos secundarios). ¿Cuáles son las opciones alternativas?
- ¿Cuáles son las principales formas en que esta evaluación podría imponer cargas operativas y programáticas a la Oficina de País y a las partes interesadas nacionales? ¿Qué medidas de mitigación podrían adoptarse para aliviar estas cargas?

Aplazamiento de una evaluación

Si en virtud de la evaluación se concluye que un proyecto o programa no está preparado para someterse a evaluación, las Oficinas de País pueden revisar el plan de evaluación y proponer una nueva fecha de finalización y la justificación correspondiente a través del CRE para su revisión y aprobación por parte del punto focal regional de evaluación.

Eliminación de una evaluación

De acuerdo con el documento "Gestionar el cambio" que se encuentra en el portal de políticas y procedimientos del PNUD, las evaluaciones pueden eliminarse en los siguientes casos:

- cuando se cometió un error al añadir la evaluación (duplicados o clasificación errónea);
- la fecha de finalización prevista está fuera del período actual del DPP (en cuyo caso la evaluación se añade al siguiente plan);
- la evaluación está incorporada en otro ejercicio (p. ej., evaluación de cartera de proyectos, de resultados, temática o regional);

- la financiación es insuficiente y no se calculó adecuadamente el costo de la evaluación, o
- la situación de seguridad, política, ambiental o social es tal que la evaluación no puede realizarse de forma segura o eficaz.

Si se considera que una evaluación ya no es pertinente o no se espera que cumpla los requisitos ligados a la evaluabilidad, el equipo del programa y el personal directivo superior del PNUD revisarán y aprobarán la eliminación con el director del proyecto y el punto focal o especialista de SyE, siempre que la junta del programa o del proyecto apruebe esta supresión.

Será necesario presentar la solicitud de eliminación al CRE, acompañada de una justificación clara y pormenorizada, para que el punto focal regional de evaluación la revise y apruebe. Todos los cambios que se lleven a cabo en el plan de evaluación se registrarán en el CRE para respaldar y fortalecer la supervisión de la ejecución del plan.

*Opcional: establecer el grupo de referencia de la evaluación**

**Los grupos de referencia de la evaluación no siempre son necesarios, pero deben considerarse cuando un programa o proyecto conlleva altos niveles de visibilidad y grandes necesidades de recursos.*

Se puede establecer un grupo de referencia de la evaluación para promover la transparencia, la inclusión y la calidad en el proceso de evaluación. Es de especial utilidad cuando el objeto evaluado es complejo o cuando existen aspectos delicados en los que las necesidades de información exigen conocimientos especializados adicionales sobre el tema para ayudar a orientar la evaluación.

El solicitante y el gerente de la evaluación deben contemplar la posibilidad de crear un grupo de referencia de la evaluación compuesto por socios y partes interesadas clave que puedan ofrecer conocimientos técnicos, información contextual y comentarios en las principales etapas de la evaluación. El grupo de referencia es un complemento valioso para la preparación de evaluaciones estratégicas y, en particular, de las evaluaciones de cartera de proyectos.

Responsables	Función
Gerente de la evaluación	Coordina el grupo de referencia.
Miembros del grupo de referencia de la evaluación	Aportan información técnica y contextual sobre el borrador de los términos de referencia, el informe preparatorio y el borrador del informe de evaluación.

El grupo de referencia de evaluación ayuda a lo siguiente:

- asegurar que las diferentes perspectivas —incluidas las de las contrapartes gubernamentales, los asociados en la ejecución, los donantes y la sociedad civil— se reflejen durante todo el proceso de evaluación;
- revisar y comentar sobre los principales entregables, tales como el borrador de los términos de referencia, el informe preparatorio y el borrador del informe de evaluación, y
- fortalecer la credibilidad, la apropiación y el uso de los hallazgos y las recomendaciones de la evaluación.

El grupo de referencia de la evaluación tiene carácter consultivo y no interfiere con la independencia del equipo de evaluación ni del gerente de la evaluación. Sus integrantes son seleccionados por el gerente de la evaluación, en consulta con el solicitante de la evaluación, y sus funciones y responsabilidades deben determinarse claramente desde el principio.

Incluso sin un grupo de referencia de la evaluación, resulta útil compartir los principales entregables de la evaluación con las partes interesadas pertinentes para recabar sus comentarios. Las consultas sobre los principales entregables permiten que haya mayor compatibilidad con las necesidades de información, los requisitos institucionales y los valores de la ONU, lo que permite incluir una diversidad de puntos de vista en cada etapa del proceso.

Segundo paso: Redacción de los términos de referencia de la evaluación

Responsables	Función
Equipo del programa	Prepara el borrador de los términos de referencia utilizando el modelo de términos de referencia de evaluaciones.
Gerente de la evaluación	Revisa los términos de referencia de la evaluación para verificar que cumplan con los estándares de calidad e institucionales, así como con los requisitos del indicador del desempeño de la evaluación del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas (ONU-SWAP). Coordina con el grupo de referencia de la evaluación en cuanto a los comentarios y las modificaciones.

Los términos de referencia son la base de toda evaluación, ya que en ellos se definen su alcance, finalidad y expectativas, y sirven de orientación para el equipo de evaluación y la administración durante todo el proceso. Cuando los términos de referencia son claros y están bien estructurados, permiten que la evaluación sea pertinente, factible, fiable y útil.

Finalidad e importancia

Para que la calidad de los términos de referencia sea adecuada, estos deben proporcionar un mandato definido al equipo de evaluación acerca de qué se está evaluando y por qué, quiénes utilizarán los resultados y cómo los hallazgos servirán de base para la toma de decisiones. Dado que en los términos de referencia se establecen los parámetros para el aseguramiento de la calidad y el uso de los resultados, se debe destinar tiempo suficiente a la consulta y revisión (normalmente de uno a dos meses antes del inicio) para su preparación, consulta y aprobación.

Redacción de los términos de referencia

El equipo del programa o proyecto prepara el primer borrador utilizando el modelo de términos de referencia de evaluaciones (herramienta 2.2). Los términos de referencia deben basarse en la finalidad, el alcance y los objetivos de la evaluación, teniendo en cuenta los recursos disponibles, el tiempo y las lagunas en materia de información. Es importante que en el documento se expresen claramente las necesidades de la evaluación en materia de información, de modo que la finalidad y los objetivos respondan claramente a las siguientes preguntas:

1. ¿Esta evaluación satisface las necesidades de rendición de cuentas? ¿De quién y de qué manera?
2. ¿Se busca lograr una comprensión determinada con esta evaluación? ¿Qué queremos aprender a partir de esta evaluación?
3. ¿En qué decisiones o acciones se basará esta evaluación?
4. ¿Será necesario adaptar los plazos de la evaluación para apoyar las necesidades de pasar de los datos a la acción?

Los términos de referencia de las evaluaciones de las intervenciones financiadas por el FMAM, el FVC y el FA, así como las evaluaciones de cartera de proyectos y de impacto encargadas por el PNUD, siguen diferentes formatos. En el caso de las revisiones de mitad de período y evaluaciones finales de proyectos del FMAM, en la sección Methods Center del CRE, se ofrecen modelos específicos de términos de referencia. Para todas las evaluaciones de los fondos verticales, consulte esta guía.

En los términos de referencia, se deben incluir las secciones que se indican a continuación (se pueden obtener todos los detalles y una guía sobre las distintas secciones en el modelo de términos de referencia de evaluaciones [herramienta 2.2]):

Sección de los términos de referencia	Instrucciones
Antecedentes y contexto	Describir la intervención, la teoría del cambio, los resultados principales, los grupos destinatarios (prestando especial atención a cuestiones transversales, como el género, la discapacidad y el principio de no dejar a nadie atrás y los factores contextuales relevantes.
Propósito, alcance y objetivos de la evaluación	Explicar por qué se lleva a cabo la evaluación, quién utilizará sus hallazgos y cómo los resultados servirán de base para la toma de decisiones (uso). Incluir consideraciones sobre la igualdad de género, la discapacidad y la inclusión, y el principio de no dejar a nadie atrás en relación con el alcance y los objetivos.
Criterios de evaluación y preguntas clave	Organizar las preguntas en torno a los criterios de evaluación del CAD de la OCDE, de acuerdo con las necesidades de información o rendición de cuentas. Asegurarse de incluir temas transversales, como la igualdad de género, la inclusión de la discapacidad y el principio de no dejar a nadie atrás. Cumplir con lo siguiente: • Orientaciones del UNEG sobre la integración de los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones (2024); • Orientaciones del UNEG para integrar la inclusión de la discapacidad en las evaluaciones (2022); y • Normas y estándares del UNEG sobre los impactos sociales y ambientales. Tener en cuenta el propósito y los objetivos de la evaluación al redactar las preguntas.

Sección de los términos de referencia	Instrucciones
	Utilizar preguntas abiertas para permitir la posibilidad de que surjan hallazgos no previstos, proporcionar una mayor contextualización de los hallazgos y permitir percepciones matizadas.
Metodología	Describir el enfoque, los métodos y las técnicas de evaluación propuestos. Los términos de referencia deben exigir, como mínimo, un enfoque de métodos mixtos. Consultar la sección Methods Center del PNUD para obtener detalles sobre otros tipos de enfoques que atiendan a las diferentes necesidades de evaluación. Por ejemplo, las evaluaciones de cartera de proyectos deben centrarse en métodos mixtos y en un enfoque basado en sistemas para garantizar que la información recopilada en la evaluación cumpla con su propósito y sus objetivos. Permitir que el equipo de evaluación ajuste los métodos durante la fase inicial. La metodología general debe garantizar que se destaque cómo se integrarán las cuestiones transversales en la recolección de datos y el análisis del informe. Las cuestiones transversales relacionadas con la igualdad de género, la inclusión de la discapacidad y el principio de no dejar a nadie atrás deben especificarse claramente dentro de la metodología.
Productos y entregables previstos	Enumerar los productos requeridos (informe preparatorio, borrador del informe, registros de auditoría, informe final, compendio de evidencias, reuniones informativas y productos de conocimiento).
Composición del equipo y competencias requeridas	Especificar las calificaciones, la experiencia y los estándares de ética. Se requiere experiencia en materia de género e inclusión de la discapacidad. Cumplir con lo siguiente: • Marco del UNEG sobre las competencias para las evaluaciones (2016).
Normas éticas	Tomar como referencia las Directrices Éticas del UNEG para Evaluaciones y exigir a todos los evaluadores que firmen el compromiso de conducta ética del UNEG (herramienta 2.5) Hacer referencia explícita a la declaración sobre el uso de la IA en el proceso de evaluación. Tomar como referencia los Principios éticos del UNEG para el uso de la IA en las evaluaciones de las Naciones Unidas.

Sección de los términos de referencia	Instrucciones
Disposiciones de gestión y coordinación	Aclarar las funciones, responsabilidades y mecanismos para la presentación de comentarios en cada etapa. Aquí se deben indicar las responsabilidades que recaen sobre el equipo del programa, el gerente de la evaluación y el equipo de evaluación durante toda la evaluación.
Plazo y presupuesto	Proporcionar un calendario indicativo y el número de días asignados a cada integrante del equipo de evaluación, que contenga los plazos para el inicio de la evaluación, la recolección de datos y la presentación de informes.
Proceso de presentación de solicitudes y criterios de selección	Describir la manera en que se evaluarán y seleccionarán las solicitudes.
Anexos	Adjuntar o proporcionar enlaces al marco de resultados del proyecto, la teoría del cambio, la matriz de evaluación, el mapa de partes interesadas y las guías y modelos pertinentes.

Consultas, aseguramiento de la calidad, finalización y aprobación

El equipo del programa envía el borrador de los términos de referencia al gerente de la evaluación para que lo revise. Si la evaluación cuenta con un grupo de referencia, el gerente de la evaluación también facilita su consulta sobre el borrador.

Durante la revisión y la consulta, se deben evaluar la calidad, la viabilidad y el equilibrio de los términos de referencia, y efectuar modificaciones según corresponda (si es necesario). El gerente de la evaluación es responsable de garantizar que los términos de referencia cumplan con los estándares de calidad del PNUD, tal como se indica en el sistema de valoración de la calidad de las evaluaciones del PNUD. Para facilitar el control de calidad interno, el gerente de la evaluación debe completar la lista de verificación de la calidad de los términos de referencia (herramienta 2.3), derivada del sistema de valoración de la calidad de las evaluaciones, para confirmar que se hayan cumplido todas las normas antes de la aprobación.

Una vez que se finalizan los términos de referencia, se envían al punto focal regional de evaluación para su aprobación. Tras su aprobación, los términos de referencia deben cargarse en el CRE antes de que comience el proceso de selección de evaluadores.

Ejemplos de términos de referencia de calidad

Al elaborar o revisar los términos de referencia de una evaluación, los equipos deben consultar el CRE para obtener ejemplos de términos de referencia de calidad. Estos ejemplos reflejan buenas prácticas y están armonizados con los estándares de evaluación del PNUD y del UNEG, y tienen como objetivo orientar la definición clara del alcance, las preguntas de evaluación, las funciones y las expectativas de calidad desde el inicio.

Tercer paso: Selección del equipo de evaluación

Responsables	Función
Gerente de la evaluación	Define las calificaciones de los evaluadores y la composición del equipo. Supervisa la selección del equipo de evaluación en coordinación con los equipos de operaciones.
Solicitante de la evaluación	Aprueba la selección final y la contratación del equipo de evaluación. Garantiza la independencia y gestiona las declaraciones de conflicto de intereses.
Punto focal regional de evaluación	Asesora sobre la selección (si se le solicita).

La selección de los evaluadores es un factor crítico para determinar la credibilidad, la calidad y la utilidad de una evaluación. Los evaluadores deben ser seleccionados mediante un proceso justo y transparente, de conformidad con las normas y reglamentos del PNUD en materia de adquisiciones y guiándose por las Directrices Éticas del UNEG para Evaluaciones.

Proceso detallado

1. Planificar la selección con antelación

El proceso de contratación debe planificarse con anticipación e incluirse en el calendario de la evaluación. Es fundamental contar con tiempo suficiente para la selección y contratación de los evaluadores, ya que el proceso puede llevar más tiempo de lo previsto y es posible que sea necesario extender el calendario de la evaluación.

Antes de iniciar el proceso de selección, el gerente de la evaluación debe asegurarse de que:

- se hayan ultimado los términos de referencia;
- se haya definido el presupuesto de la evaluación, y
- se hayan confirmado los arreglos de la evaluación.

2. Determinar los arreglos de la evaluación

Dependiendo del alcance, la complejidad y los recursos disponibles, la evaluación puede ser realizada por:

- un evaluador individual (nacional o internacional);
- un equipo de evaluadores, compuesto por expertos tanto nacionales como internacionales, o
- una empresa que proporcione uno o varios evaluadores.

Incluso cuando se contrate a través de una empresa, el gerente de la evaluación debe revisar y aprobar los currículos y la composición del equipo propuesto para asegurarse de que cumplan con los requisitos de los términos de referencia.

3. Determinar las calificaciones y la experiencia necesarias

Los evaluadores deben demostrar las siguientes competencias, de acuerdo con el Marco del UNEG sobre las competencias para las evaluaciones:

- experiencia comprobada en la realización y gestión de evaluaciones;
- habilidades sólidas de análisis y redacción de informes, incluida la experiencia en análisis cualitativo y cuantitativo;
- experiencia técnica en relación con el PNUD y con las áreas temáticas de la evaluación;
- conocimientos demostrados en áreas transversales (derechos humanos, igualdad de género, inclusión de la discapacidad y el enfoque basado en los derechos), y
- buen conocimiento de los contextos nacionales o regionales.

Al formar los equipos, se debe buscar la diversidad y la complementariedad de habilidades (temáticas, metodológicas y contextuales), así como el equilibrio de género y la representación geográfica.

Los equipos de evaluación deben estar compuestos por al menos dos evaluadores para comparar notas, verificar la exactitud de la información recopilada y registrada, poder efectuar una división de tareas, entrevistar a más personas e intercambiar ideas.

4. Trabajar en la búsqueda y selección de candidatos

El gerente de la evaluación debe recurrir a las siguientes listas y bases de datos disponibles para garantizar un grupo amplio y calificado de candidatos:

Fuente	Descripción	Notas
Listas de evaluadores regionales	Los centros de servicios regionales mantienen estas listas que incluyen evaluadores aprobados y de uso frecuente.	Comunicarse con el punto focal regional de evaluación para obtener asesoramiento o acceso.
CRE	El CRE indica los evaluadores utilizados anteriormente, a quienes el gerente de la evaluación puede contactar para su contratación.	Buscar por nombre, área temática o región, y consultar las calificaciones de las valoraciones de calidad.
Lista de Expertos para la Respuesta Rápida de la Red Global de Políticas (GPN/ExpRes Roster)	Se trata de la lista del PNUD de consultores técnicamente evaluados en diversos perfiles temáticos y de evaluación, que administra la Red Global de Políticas.	Utilizar el formulario de despliegue de GPN/ ExpRes para enviar una solicitud. No es necesario presentar propuestas financieras.
Redes de profesionales externos	Por ejemplo, el UNEG, EvalPartners y las sociedades nacionales y regionales de evaluación.	Utilizar estas redes cuando las listas internas carezcan de candidaturas con la experiencia pertinente.

Salvaguardar la independencia y gestionar los conflictos de intereses

La independencia y la imparcialidad son fundamentales a efectos de garantizar la credibilidad de las evaluaciones del PNUD. El PNUD debe asegurarse de que todos los evaluadores estén libres de conflictos de intereses (tanto reales como percibidos).

Los evaluadores no deben haber trabajado ni contribuido, en ninguna tarea ni en ningún momento, al programa, proyecto o resultado que se está evaluando. Tampoco deben tener ninguna expectativa de obtener contratos futuros relacionados con el tema o la oficina que se está evaluando. En ambos casos, la imparcialidad del análisis se vería comprometida.

Como buena práctica, no se debe contratar a un evaluador que haya realizado una evaluación de mitad de período para la evaluación final de la misma intervención.

Entre las fuentes comunes de conflictos de intereses se incluyen las siguientes:

- **Participación previa:** Consultores o instituciones que hayan participado anteriormente en el diseño, la ejecución, el financiamiento o la gestión del proyecto o programa que se está evaluando.
- **Afiliación institucional:** Personal del PNUD, funcionarios gubernamentales, personal de ONG o contratistas que hayan participado alguna vez de forma directa o indirecta en el mismo programa o proyecto.
- **Relaciones personales:** Evaluadores que tengan vínculos familiares cercanos con personal del PNUD que tengan una participación directa en el mismo programa o proyecto.
- **Dependencia de trabajos futuros:** Evaluadores que probablemente busquen una colaboración futura con la misma oficina, o que diseñen o implementen fases de seguimiento de la intervención evaluada.
- **Múltiples funciones:** Consultores que han desempeñado múltiples funciones de asesoría o gestión en el PNUD en la misma área temática o país, lo que genera una percepción de sesgo o familiaridad excesiva.

Las Oficinas Regionales y Oficinas de País del PNUD también deben considerar si la dependencia general de un consultor respecto a los encargos del PNUD podría afectar su independencia percibida. El CRE cuenta con un registro de las evaluaciones anteriores del PNUD que realizó un determinado evaluador y sus calificaciones de las valoraciones de calidad, que deben verificarse antes de la selección.

Cada evaluador debe declarar cualquier conflicto de intereses potencial o real al momento de presentar la solicitud y nuevamente al momento de la contratación, mediante la firma del compromiso de conducta ética del UNEG (herramienta 2.5). No se debe firmar ningún contrato si existe un conflicto de intereses. Si surge un conflicto de intereses imprevisto durante el proceso, el gerente de la evaluación debe evaluar sus implicaciones y, si es necesario, desvincular o reemplazar al evaluador.

Para reforzar la transparencia y evitar controversias, realizar lo siguiente:

- Compartir los currículos de los candidatos preseleccionados con las principales partes interesadas para obtener comentarios antes de la selección final. Esto debe gestionarse con cuidado para evitar una influencia indebida en las decisiones de selección. Los gerentes de la evaluación deben tener en cuenta que las consultas con las partes interesadas pueden,

en algunos contextos, llevar a la exclusión de candidatos calificados por razones no técnicas o políticas, o a la preferencia implícita por evaluadores percibidos como "alineados" con intereses particulares.

- El objetivo es identificar a un evaluador que sea aceptable para las principales partes interesadas sin depender de la opinión o influencia de ninguna en particular. Por lo tanto, es esencial establecer claramente las expectativas sobre el papel independiente del evaluador.
- Realizar verificaciones de referencias con colegas o socios que hayan trabajado anteriormente con el candidato.
- Utilizar las puntuaciones de las valoraciones de calidad del CRE como una verificación adicional del desempeño anterior.

Al aplicar estas medidas de protección, el PNUD garantiza que las evaluaciones sigan siendo independientes, objetivas y fiables, respetando así los principios de imparcialidad e integridad definidos en las Normas y estándares de evaluación del UNEG del sistema de las Naciones Unidas.

5. Finalizar el proceso de selección y firmar el contrato

El gerente de la evaluación, en consulta con los equipos de operaciones y adquisiciones, lleva a cabo la evaluación técnica y financiera de los candidatos, documenta el proceso de selección y finaliza la selección del equipo de evaluación. El gerente de la evaluación, quien actúa como experto técnico independiente en el proceso de selección, toma las decisiones definitivas sobre la selección.

Una vez que se firma el contrato:

- Verificar que todos los evaluadores firmen el compromiso de conducta ética del UNEG (herramienta 2.5) antes de que comience el trabajo.
- Compartir con los evaluadores el modelo del informe preparatorio (herramienta 3.1) y el modelo de informe de evaluación (herramienta 5.1).
- Enviar al equipo de evaluación la lista de preguntas de valoración de la calidad (herramienta 7.1).

Cuarto paso: Compilar y compartir la biblioteca de documentos

Responsables	Función
Director del programa o proyecto	Facilita el acceso a los documentos esenciales y facilita la información que falta. Utiliza el modelo de fuentes de información para la evaluación (herramienta 2.4).
Gerente de la evaluación	Comparte la información recopilada con el equipo de evaluación.
Equipo de evaluación	Revisa toda la documentación como parte de la revisión de documentos. Identifica las lagunas en materia de información.

Una vez que se ha iniciado la evaluación, el gerente de la evaluación trabaja con el equipo del programa o proyecto para recopilar y compartir una biblioteca de documentos que contenga toda la información relevante que permita al equipo de evaluación realizar una revisión exhaustiva de documentos y elaborar el informe preparatorio. El equipo del programa o proyecto identifica la documentación relevante, proporciona la información que falta y facilita el acceso a los sistemas internos o a las fuentes de datos nacionales.

Contenido de la biblioteca de documentos

La biblioteca de documentos debe incluir las siguientes categorías de información:

- marcos estratégicos y de resultados;
- datos de seguimiento y evaluación;
- datos de los donantes, del gobierno y contextuales;
- información financiera y de gestión;
- documentos para la adopción de decisiones, e
- informes.

Se debe proporcionar al equipo de evaluación los datos de contacto de los puntos focales para dar seguimiento a conjuntos de datos específicos o a documentos de acceso restringido.

Paso 3.

Inicio



La etapa de inicio comienza una vez que se ha contratado al equipo de evaluación y concluye con la aprobación del informe preparatorio.

Este informe garantiza que haya un entendimiento común entre las partes respecto del enfoque, los métodos y los productos esperados de la evaluación antes de que comience la recolección de datos.

Es un plan de trabajo que sirve de puente entre la planificación y la ejecución, de modo que los términos de referencia se convierten en un plan operativo.

Entregable: *Informe preparatorio*

Herramientas:

- *Herramienta 3.1: Modelo de informe preparatorio*

Plazo indicativo: *4 a 6 semanas*

La ética en las evaluaciones: etapa de inicio

El equipo de evaluación debe comportarse de manera ética en todas sus interacciones con las partes interesadas. En la fase de inicio, los evaluadores deben indicar las salvaguardias éticas adecuadas en el informe preparatorio, el cual también debe incluir una evaluación de los riesgos y las medidas de mitigación. Los evaluadores también deben evitar los conflictos de intereses e informar de manera discreta sobre cualquier hallazgo de conducta indebida aparente (de conformidad con las Directrices Éticas del UNEG para Evaluaciones.

Primer paso: Información al equipo de evaluación

Responsables	Función
Gerente de la evaluación o punto focal de SyE	Da inicio a la evaluación. Se asegura de que haya un entendimiento común del propósito, el alcance, las funciones, los plazos y los entregables de la evaluación.
Equipo de evaluación	Confirma los plazos, los entregables y los canales de comunicación.
Equipo del programa o proyecto	Proporciona el contexto de fondo al momento de dar inicio a la evaluación y confirma los puntos de contacto.

La fase inicial comienza con la sesión de orientación y la reunión inicial, en las que participan el gerente de la evaluación, el equipo del programa o proyecto y el equipo de evaluación.

Juntos, se aseguran de que todas las partes conozcan el propósito, las normas y las modalidades de trabajo antes de que se finalice el diseño de la evaluación.

En estas directrices, la sesión de orientación y la reunión inicial se presentan por separado; sin embargo, pueden llevarse a cabo al mismo tiempo por razones de eficiencia y cumplir con los plazos de la evaluación.

Sesión de orientación

La sesión de orientación, que se lleva a cabo poco después de la firma del contrato, es una reunión técnica específica en la que participan el gerente de la evaluación y el equipo de evaluación. Su finalidad es que los evaluadores contratados conozcan los requisitos, los procedimientos y las expectativas de calidad del PNUD con respecto a la evaluación antes de que interactúen con otras partes interesadas.

La reunión permite establecer un entendimiento común sobre los entregables, las funciones y las modalidades de trabajo, y brinda la oportunidad de aclarar cualquier asunto pendiente relacionado con los términos de referencia. Sus objetivos son los siguientes:

- confirmar el alcance, los entregables y el calendario general de la evaluación;
- revisar los estándares de calidad del PNUD referentes a los informes de evaluación, las obligaciones éticas del UNEG —incluida la declaración sobre el uso de la IA— y las disposiciones sobre independencia;
- aclarar las funciones, las vías jerárquicas, los canales de comunicación y los arreglos logísticos, y
- dar a conocer los recursos esenciales, entre ellos, el modelo de informe preparatorio, los materiales de orientación para la evaluación y la biblioteca de documentos.

Reunión inicial

Tras la sesión de orientación, el gerente de la evaluación convoca una reunión inicial más general para dar inicio oficial a la evaluación ante las principales partes interesadas, como el equipo que participa en la gestión del programa y el grupo de referencia de la evaluación, cuando sea pertinente.

Esta reunión sirve para presentar al equipo de evaluación, promover la transparencia y la apropiación, y establecer las modalidades de cooperación para la evaluación. Sus objetivos son los siguientes:

- presentar el propósito de la evaluación, su alcance y el uso previsto de sus hallazgos;
- confirmar las funciones del gerente de la evaluación, el grupo de referencia de la evaluación y el director del programa o proyecto;
- aclarar los arreglos de coordinación y comunicación;
- analizar el acceso logístico a los datos, las visitas sobre el terreno y las partes interesadas, y
- reiterar los principios de independencia, imparcialidad y conducta ética.

En la siguiente tabla se resume el orden del día habitual de las dos reuniones.

Reunión	Participantes	Orden del día habitual
Sesión de orientación	Gerente de la evaluación (presidencia), equipo de evaluación	Bienvenida y presentaciones. Visión general de cómo se llevan a cabo las evaluaciones en el PNUD, la Política de Evaluación y las normas y estándares del UNEG. Revisión de los términos de referencia. Estándares de calidad y ética. Logística y seguridad de la misión, curso BSAFE sobre seguridad y arreglos de viaje y visas. Documentación y acceso a los datos, información actualizada sobre los materiales disponibles y el proceso para solicitar la información que falte. Asignación de funciones y confirmación del gerente de la evaluación y de los puntos focales operativos en cuanto a documentación, logística y administración. Próximos pasos y programación de la reunión inicial.
Reunión inicial	Gerente de la evaluación (presidencia), equipo de evaluación, director del programa o proyecto, grupo de referencia de la evaluación (si se ha establecido para la evaluación en cuestión)	Apertura y presentaciones. Propósito y expectativas: objetivos de la evaluación y cómo se utilizarán los resultados. Antecedentes y contexto: presentación a cargo del director del programa o proyecto sobre el avance de la ejecución, la relevancia estratégica y el posicionamiento dentro del programa más amplio del PNUD. Panorama general de la evaluación, presentación de la interpretación inicial del equipo de evaluación de los términos de referencia, el enfoque previsto y los próximos pasos. Partes interesadas y planificación del trabajo de campo, identificación de socios clave y sugerencias para visitas sobre el terreno o selección de sitios.

Reunión	Participantes	Orden del día habitual
		Funciones y facilitación, incluida la aclaración de cómo el equipo de gestión del programa apoyará el acceso a la información, la logística y los contactos, y la confirmación de los puntos focales en cuanto a documentación, tramitación de visas y logística. Calendario y próximos entregables: confirmación de los objetivos, presentación del informe preparatorio y proceso de revisión. Preguntas y respuestas, resumen de cierre y próximos pasos.

Segundo paso: Informe preparatorio

Responsables	Función
Equipo de evaluación	Utiliza el modelo de informe preparatorio (herramienta 3.2) para elaborar el informe correspondiente.
Gerente de la evaluación o punto focal de SyE	Supervisa la fase inicial, incluida la aprobación del informe preparatorio.
Punto focal regional de evaluación	Ofrece orientación al gerente de la evaluación en función de sus necesidades antes de finalizar el informe.

El informe preparatorio es el primer entregable sustancial de la evaluación y es un hito clave en el proceso de evaluación. El informe, de cuya redacción se ocupa el equipo de evaluación tras revisar la documentación de antecedentes y realizar consultas iniciales, transforma los términos de referencia en un plan operativo pormenorizado para llevar a cabo la evaluación.

El informe presenta la comprensión que tiene el equipo del objeto evaluado, el propósito y el alcance de la evaluación, así como el marco conceptual y metodológico que guiará las fases posteriores. Estos componentes deben demostrar vínculos lógicos entre lo que se estudiará en la evaluación y por qué, y cómo se estudiará, con el fin de generar hallazgos, conclusiones y recomendaciones precisos y útiles.

Finalidad del informe preparatorio

El informe preparatorio garantiza que haya un entendimiento común entre todas las partes con respecto al enfoque, los métodos y los productos esperados de la evaluación antes de comenzar con la recolección de datos. Brinda la oportunidad de aclarar el alcance, las preguntas, la metodología de la evaluación y los requisitos en materia de recursos, así como de abordar cualquier ambigüedad o limitación identificada durante la revisión inicial.

Contenido del informe preparatorio

El informe preparatorio debe incluir lo siguiente:

- una breve descripción del contexto, los objetivos y la teoría del cambio del objeto evaluado;
- el propósito, los objetivos y el alcance de la evaluación;
- un resumen de los hallazgos de la revisión inicial de documentos;
- un resumen de las limitaciones que se detectaron en la valoración de la evaluabilidad y las medidas de mitigación correspondientes;
- los criterios de evaluación y las preguntas de evaluación;
- el enfoque, los métodos y las técnicas de evaluación que se utilizarán, incluidas las fuentes de datos, el muestreo y las estrategias analíticas;
- una matriz de evaluación preliminar que relacione las preguntas, los indicadores, las fuentes de datos y las técnicas;
- consideración de temas transversales, como la igualdad de género, los derechos humanos, la inclusión de la discapacidad y el principio de no dejar a nadie atrás;
- Un plan de trabajo detallado, un cronograma y los recursos necesarios, y
- la estructura propuesta para el informe final.

Para obtener orientación detallada, los evaluadores deben consultar el modelo de informe preparatorio (herramienta 3.2), que ofrece una estructura y descripciones sobre cada sección, de conformidad con los estándares de calidad del PNUD para las evaluaciones.

Tercer paso: Revisión y aprobación

Dependiendo de los requisitos establecidos en el contrato con el equipo de evaluación, el informe preparatorio debe presentarse entre la segunda y la cuarta semana posteriores a la firma del contrato, de acuerdo con el plazo especificado en los términos de referencia.

El gerente de la evaluación distribuye el borrador al grupo de referencia de la evaluación (si corresponde) y a otras partes interesadas pertinentes para su revisión y control de calidad, y velará por que cumpla con los estándares metodológicos, éticos y de calidad del PNUD.

Los comentarios deben centrarse en la adecuación del diseño de la evaluación, la claridad del alcance y las preguntas, así como en la viabilidad y la lógica de abordar las preguntas de la evaluación utilizando los métodos propuestos.

El informe preparatorio debe recibir la aprobación formal del gerente de la evaluación antes de proceder a la recopilación de datos.

Paso 4.

Recolección de datos



La recolección de datos es la etapa en la que los evaluadores recogen la evidencia necesaria para responder a las preguntas de evaluación, tal como se indica en la matriz de evaluación.

Si bien combina actividades documentales con trabajo de campo, la misión sobre el terreno es el componente central de los métodos cualitativos.

Durante esta fase, el equipo de evaluación recopila y sintetiza información procedente de fuentes primarias y secundarias, asegurándose de que la evidencia sea fiable, verificable y representativa de las diversas perspectivas de las partes interesadas.

La recolección de datos comienza una vez que se ha aprobado el informe preparatorio y termina con una reunión informativa de conclusión de la misión, antes de la redacción del informe de evaluación.

Entregable: *Reunión de conclusión de la misión*

Herramientas:

- *Herramienta 4.1 Modelo de presentación de cierre*
- *Herramienta 4.2 Modelo de programa de la misión*
- *Herramienta 4.3 Declaración de consentimiento para entrevistas a participantes del proyecto, encargados de la ejecución del proyecto, integrantes de la comunidad y expertos o líderes locales*

Plazo indicativo: *3 a 4 semanas*

La ética en las evaluaciones: etapa de recolección de datos

El equipo de evaluación debe comportarse de manera ética en todas las interacciones con las partes interesadas y proteger la privacidad, la confidencialidad y el anonimato, así como obtener el consentimiento informado y mantener la sensibilidad cultural. Debe seguir las Directrices Éticas del UNEG para Evaluaciones y asegurarse de que la participación de las partes interesadas en la evaluación no suponga un daño para estas personas ni para sus comunidades.

Se requiere el consentimiento informado para todas las interacciones con las partes interesadas durante la etapa de recolección de datos. En particular, en virtud del consentimiento informado, se exige una comunicación clara sobre la actividad de evaluación, se indica cómo se utilizará y almacenará la información recopilada, y en qué medida las partes interesadas tienen derecho a retirar su consentimiento.

Primer paso: Preparar la misión de recolección de datos/armar el programa

Responsables	Función
Solicitante de la evaluación	Autoriza las misiones sobre el terreno para la recolección de datos.
Gerente de la evaluación	Supervisa la planificación de la recolección de datos y actúa como interlocutor cuando es necesario.
Director del programa o proyecto	Apoya la planificación de reuniones y visitas sobre el terreno del equipo de evaluación.
Equipo de evaluación	Organiza la misión de recolección de datos en colaboración con el equipo del programa o proyecto, selecciona los lugares y grupos y justifica estas decisiones. El equipo de evaluación se asegura de que, en la selección de los lugares y grupos, haya un equilibrio entre las cuestiones transversales, como la igualdad de género, la inclusión de la discapacidad y el principio de no dejar a nadie atrás. La integración de estas cuestiones transversales importantes se describe en las Orientaciones del UNEG sobre la integración de los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones. Garantiza el cumplimiento de los requisitos éticos y de protección de datos y sigue el principio de "no causar daño", tal como se describe en las Directrices Éticas del UNEG para Evaluaciones y en la Política del PNUD sobre Protección de Datos Personales y Privacidad.
Punto focal regional de evaluación	Brinda asesoramiento técnico al gerente de la evaluación sobre los cambios debidos a crisis o contextos de acceso restringido.

La misión de recolección de datos se basa en el informe preparatorio aprobado, en el que se especifican los recursos, el apoyo logístico y los arreglos de trabajo de campo necesarios para llevar a cabo la evaluación.

Para facilitar la planificación y la coordinación del trabajo de campo, el modelo de programa de la misión (herramienta 4.2) ofrece un formato estandarizado en el que se detallan el itinerario de la evaluación, las reuniones con las partes interesadas, las medidas de seguridad y logística, y los protocolos de comunicación.

El equipo de evaluación toma la mayor parte de las decisiones durante la planificación de la misión. Las decisiones sobre las visitas sobre el terreno y la selección de entrevistados deben ser tomadas por el equipo de evaluación, en coordinación con el equipo del programa o proyecto, para garantizar que se puedan cumplir los requisitos operativos de la selección. La justificación de las decisiones tomadas debe estar bien documentada, y el equipo de evaluación debe anotar cualquier cambio en estas decisiones dentro del itinerario. Es necesario tomar en cuenta la igualdad de género y la inclusión para garantizar que los lugares seleccionados y los informantes clave reflejen una diversidad de percepciones y realidades programáticas.

En general, al tratarse de un ejercicio independiente, las decisiones del equipo de evaluación deben *basarse* en los conocimientos del equipo del programa o proyecto, pero *no estar determinadas* por ellos.

El equipo de evaluación ultima los protocolos para las entrevistas, los protocolos de grupos focales, los formularios de consentimiento y los modelos para la toma de notas, de conformidad con la metodología aprobada, las Directrices Éticas del UNEG para Evaluaciones y la Política del PNUD sobre Protección de Datos Personales y Privacidad.

Antes de la misión, el equipo de evaluación se asegura de que todos los integrantes conozcan los procedimientos de consentimiento informado y los requisitos del PNUD sobre protección de datos personales, anonimato y el principio de "no causar daño". Todos los protocolos de seguridad deben estar en vigor antes de que el equipo de evaluación comience la misión de recolección de datos.

Segundo paso: Realizar el trabajo de campo y la recolección de datos

Responsables	Función
Equipo de evaluación	Realiza y documenta la recolección de datos de calidad sobre el terreno. Garantiza que se sigan prácticas de evaluación éticas, seguras e inclusivas al interactuar con las partes interesadas del proyecto o programa.
Gerente de la evaluación o punto focal de SyE	Supervisa el avance de las actividades sobre el terreno. Garantiza el cumplimiento de los estándares de ética, incluido el principio de "no causar daño", y que las salvaguardias éticas se documenten adecuadamente.
Director del programa o proyecto	Facilita el acceso a los lugares donde se ejecutan los proyectos y a las fuentes de datos, y aborda cuestiones de coordinación, acceso o logística. Garantiza que no haya influencia indebida sobre los encuestados ni sobre el contenido de la evaluación.

El equipo de evaluación coordina todas las actividades de recolección de datos de manera independiente, siguiendo la metodología aprobada, los estándares de éticas y los arreglos logísticos acordados en el informe preparatorio. La recolección de datos combina entrevistas individuales y grupales, discusiones en grupos focales, observación directa y revisión de evidencia documental y cuantitativa. El equipo triangula datos de múltiples fuentes para responder a las preguntas de evaluación y poner a prueba la teoría del cambio.

Las misiones sobre el terreno suelen durar de una a tres semanas, dependiendo del tamaño del programa o proyecto, el alcance de la evaluación y la accesibilidad a los lugares donde se ejecuta el proyecto y a las partes interesadas. Si existen factores contextuales (como la inseguridad, las restricciones de viaje o las condiciones climáticas extremas) que dificultan el acceso, el equipo puede ajustar la metodología —por ejemplo, mediante la realización de las entrevistas a distancia o en lugares alternativos— y debe registrar y justificar dichos cambios en el informe de evaluación.

Realización del trabajo de campo

El equipo de evaluación lleva a cabo reuniones y visitas sobre el terreno de acuerdo con el programa acordado. El primer día del trabajo de campo suele comenzar con una reunión informativa sobre seguridad a cargo del Departamento de Seguridad (DS) de las Naciones Unidas, seguida de entrevistas con el personal del PNUD para aclarar el contexto del programa y su posicionamiento estratégico. Los días siguientes se dedican a entrevistas y debates en grupos focales con contrapartes nacionales, socios, beneficiarios y otras partes interesadas externas, tal como se indica en la lista aprobada de partes interesadas.

Prestación de apoyo logístico y operativo

El equipo del programa o proyecto brinda apoyo logístico y administrativo al equipo de evaluación, lo que incluye asistencia con la tramitación de visas, el transporte local, el acceso a las instalaciones de la ONU y espacio de oficina temporal para que el equipo pueda realizar entrevistas y análisis de manera segura y eficiente.

El gerente de la evaluación supervisa el avance de la misión de recolección de datos, pero no asiste ni participa en las entrevistas ni en los debates en grupos focales, de acuerdo con los principios de independencia y confidencialidad.

La independencia e imparcialidad como prioridad

El equipo de evaluación lleva a cabo todas las entrevistas y observaciones de campo de manera independiente. El personal del PNUD y los socios pueden facilitar presentaciones o proporcionar información de contexto, pero no deben estar presentes durante las entrevistas o los debates en grupos focales con las partes interesadas o los beneficiarios.

Cumplimiento de los estándares de ética y protección de datos

Los evaluadores deben respetar los estándares de ética y protección de datos más estrictas durante todo el proceso de recolección de datos, siguiendo las Directrices Éticas del UNEG para Evaluaciones.

En virtud del consentimiento informado, los participantes deben comprender claramente el propósito de la evaluación, en qué consiste su participación, el carácter voluntario de esta, así como deben saber cómo se utilizará su información y a quiénes es posible que se divulgue. Al recopilar datos personales, ya sea mediante entrevistas, encuestas o grupos focales, los evaluadores deben informar a los participantes sobre sus derechos, incluidos los de acceso, eliminación y objeción al uso, y proporcionar un punto de contacto para cualquier inquietud relacionada con los datos personales (herramienta 4.3).

Siempre se debe garantizar la confidencialidad: los evaluadores deben proteger la identidad de los participantes al informar sobre los resultados y asegurarse de que solo los miembros autorizados del equipo tengan acceso a los datos sin procesar. En algunas evaluaciones, no se puede garantizar el anonimato (p. ej., cuando hay grupos pequeños o funciones identificables) y esto se debe explicar claramente a los participantes. Los evaluadores deben analizar si las entrevistas se grabarán o transcribirán, obtener el consentimiento explícito par llevar a cabo la grabación y velar por que los archivos de audio, las transcripciones o notas se manejen de manera segura.

Todos los datos personales recopilados durante la evaluación se procesan de acuerdo con los estándares de ética del UNEG y del PNUD. Los evaluadores aplicarán medidas adecuadas para proteger la confidencialidad y el anonimato, como, por ejemplo, el almacenamiento seguro de los archivos, el acceso restringido a los datos, la anonimización de las transcripciones y notas, la separación de la información identificatoria de los datos de la evaluación (en un libro de códigos aparte) y la eliminación de identificadores personales. Durante la misión, los evaluadores deben aplicar el principio de "no causar daño", respetar las normas culturales y tomar medidas para evitar riesgos para los participantes o las comunidades. Las disposiciones relativas a la protección, la gestión, la retención y la eliminación de datos se detallarán en el informe preparatorio (herramienta 3.1).

Tercer paso: Reunión informativa de conclusión de la misión

Responsables	Función
Equipo de evaluación	Prepara y presenta las observaciones preliminares y las tendencias identificadas en los datos durante la presentación de cierre utilizando el modelo de presentación de cierre (herramienta 4.1).
Gerente de la evaluación o punto focal de SyE	Coordina el proceso de la reunión informativa y vela por que se realice en el momento adecuado, con la participación necesaria y en el formato adecuado. Facilita un diálogo constructivo, al tiempo que salvaguarda la independencia de los resultados que surgen de la evaluación.
Director del programa o proyecto	Asiste a la presentación de cierre. Proporciona comentarios sobre la logística e identifica las necesidades de datos de seguimiento.
Solicitante de la evaluación	Asiste a la presentación de cierre y refuerza la importancia de la confidencialidad y la conducta ética.

Al concluir la misión de recolección de datos, el equipo de evaluación prepara y lleva a cabo una reunión informativa sobre la recolección de datos para dar a conocer las primeras observaciones y las tendencias que van surgiendo. La reunión informativa sirve como una oportunidad para destacar las observaciones preliminares, validar la información, aclarar cualquier malentendido y garantizar la transparencia antes de que el equipo pase a la fase de análisis y presentación de informes.

En la reunión informativa de conclusión de la misión, no se deben presentar hallazgos, conclusiones ni recomendaciones. Su objetivo es brindar a las partes interesadas en la evaluación la oportunidad de conocer las primeras impresiones sobre el programa o proyecto, y plantear cualquier problema observado que requiera atención específica.

Como ayuda para este proceso, se debe consultar el modelo de presentación de cierre (herramienta 4.1).

Contenido de la presentación de cierre

En la presentación se debe resumir lo siguiente:

- los objetivos, el alcance y la metodología de la evaluación, incluidos los cambios realizados durante el trabajo de campo;
- los lugares visitados y las partes interesadas consultadas;
- las observaciones preliminares y las primeras tendencias que surgen de los datos;
- las lagunas en materia de información o los aspectos que deban aclararse, y
- los próximos pasos y los plazos para la presentación del borrador del informe y el proceso de aseguramiento de la calidad.

Buenas prácticas

Se debe dejar un día entre el final de la recolección de datos y la reunión informativa para que el equipo pueda consolidar y organizar las observaciones. Las presentaciones deben ser concisas, y se recomienda utilizar resúmenes visuales siempre que sea posible, así como enfocarse en las observaciones más que en las recomendaciones.

Paso 5.

Análisis de datos y elaboración de informes



La etapa de análisis de datos y elaboración de informes permite transformar los datos recopilados durante la evaluación en hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Conlleva la realización de análisis sistemáticos, triangulaciones y síntesis de los datos para responder a las preguntas de la evaluación y evaluar el desempeño en relación con los criterios de evaluación. El proceso culmina con el informe de evaluación.

Entregable: *Informe de evaluación y anexos*

Herramientas:

- *Herramienta 5.1 Modelo de informe de evaluación*
- *Herramienta 5.2 Lista de verificación de la calidad del informe de evaluación*
- *Herramienta 5.3 Modelo de registro de auditoría de la evaluación*

Plazo indicativo: *3 a 10 semanas*

La ética en las evaluaciones: etapa de análisis de datos

Durante el análisis de datos y la elaboración de informes, el equipo de evaluación debe indicar si se materializó alguno de los riesgos que se señalaron en el informe preparatorio y, de ser así, debe describir cómo se abordaron y qué medidas de mitigación se aplicaron.

Si, durante la evaluación, el equipo tiene conocimiento de casos de irregularidades o conducta indebida en relación con la ejecución del programa o proyecto —ya sean que cometieron personal del PNUD, asociados en la ejecución, contratistas u otras partes interesadas—, el equipo de evaluación debe informar de inmediato sobre estas denuncias a través de los canales de denuncia del PNUD establecidos para tales fines.

Primer paso: Análisis de datos

Responsables	Función
Equipo de evaluación	Realiza un análisis evaluativo en consonancia con la metodología del informe preparatorio y mantiene los protocolos de privacidad de datos de acuerdo con las directrices éticas.
Gerente de la evaluación o punto focal de SyE	Supervisa la coherencia del análisis con los términos de referencia aprobados, el informe preparatorio y los estándares de calidad, y facilita el acceso a los datos y las aclaraciones.
Director del programa o proyecto	Proporciona aclaraciones basadas en hechos y datos complementarios, cuando se le solicitan.

El análisis de datos debe seguir la metodología aprobada en el informe preparatorio y ser riguroso, transparente y replicable. Durante esta fase, los evaluadores:

- organizan, codifican y analizan sistemáticamente los datos cualitativos y cuantitativos para responder cada pregunta de evaluación;
- utilizan múltiples fuentes de datos (p. ej., documentos, entrevistas, encuestas y observaciones) para validar los hallazgos (lo que se conoce como triangulación);
- señalan en forma explícita las tendencias, las relaciones causales y los factores contribuyentes;
- evalúan tanto los resultados previstos como los no previstos, así como las dimensiones contextuales y transversales, tales como la igualdad de género, los derechos humanos y la inclusión de la discapacidad, y
- documentan claramente los pasos analíticos, la escasez de datos y las medidas de mitigación para reforzar la credibilidad y la transparencia.

Segundo paso: Borrador del informe

Responsables	Función
Equipo de evaluación	Redacta el informe siguiendo el modelo de informe de evaluación (herramienta 5.1) y de acuerdo con los estándares de calidad del PNUD y los plazos acordados en el contrato. Responde a cada comentario en el registro de auditoría (herramienta 5.3: Modelo de registro de auditoría de la evaluación).
Gerente de la evaluación o punto focal de SyE	Garantiza la precisión y el cumplimiento con la estructura de presentación de informes y los estándares de calidad del PNUD para las evaluaciones. Supervisa el proceso de revisión con las partes interesadas del PNUD y el grupo de referencia de evaluación, lo que incluye velar por la transparencia y la trazabilidad de los comentarios.

Responsables	Función
Solicitante de la evaluación	Aprueba el borrador del informe para que lo revisen las partes interesadas externas.
Grupo de referencia de evaluación (si corresponde)	Aporta comentarios técnicos y contextuales sobre el borrador del informe a través del gerente de la evaluación.
Director del programa o proyecto	Revisa y comenta la exactitud fáctica y la integridad de los datos del programa.

Redacción del informe

El gerente de la evaluación es el máximo responsable de la calidad de la evaluación y debe asegurarse de que esta satisfaga las necesidades de información de la organización. Debe compartir las Normas y estándares de evaluación del UNEG y el modelo de informe de evaluación del PNUD con el equipo de evaluación. El gerente de la evaluación también debe informar al equipo de evaluación sobre el sistema de valoración de la calidad de las evaluaciones del PNUD. Esta documentación debe volver a enviarse, incluso si ya se ha compartido anteriormente durante el proceso de evaluación, a fin de reforzar su compatibilidad con el modelo de informe.

En las Directrices de evaluación para los fondos verticales, se pueden consultar los requisitos específicos para estos fondos.

El contenido mínimo de un informe de evaluación consiste en lo siguiente:

1. título y páginas iniciales con detalles del proyecto, programa o resultado que se está evaluando (objeto evaluado) y el equipo de evaluación;
2. detalles del proyecto y de la evaluación, como el título del proyecto, el número de Quantum, los presupuestos, las fechas y otra información esencial;
3. índice;
4. lista de siglas y abreviaturas;
5. resumen ejecutivo (una sección independiente de un máximo de cuatro páginas que incluya los estándares de calidad y las valoraciones de calidad);
6. introducción y visión general, en las que se explica qué se está evaluando y por qué;
7. descripción de la intervención que se está evaluando, que sirva de base para que los lectores comprendan el diseño, la lógica general, el marco de resultados (teoría del cambio) y otra información pertinente a la iniciativa que se está evaluando;
8. alcance y objetivos de la evaluación, con una explicación clara de estos y de las preguntas principales;

9. enfoque y métodos de evaluación, con una descripción detallada de los enfoques metodológicos y los métodos seleccionados;

10. una declaración sobre el uso de la IA durante el proceso de evaluación y tal como se presenta en el informe final de evaluación;

11. análisis de datos, en el que se describan los procedimientos utilizados para analizar los datos recopilados con el fin de responder a las preguntas de la evaluación;

12. hallazgos y conclusiones, en los que se expongan los resultados de la evaluación, sobre la base del análisis de los datos recopilados, y las conclusiones derivadas de dichos hallazgos;

13. recomendaciones, de las cuales debe haber un número razonable de recomendaciones prácticas y factibles dirigidas a los destinatarios del informe sobre qué acciones o decisiones tomar;

14. según corresponda y cuando así se exija en virtud de los términos de referencia, el informe debe incluir un análisis sobre las enseñanzas extraídas de la evaluación de la intervención;

15. en todos los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y enseñanzas se deben considerar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, la discapacidad y otras cuestiones transversales;

16. anexos, que como mínimo, deben contener lo siguiente:

    a. términos de referencia de la evaluación;

    b. matriz de evaluación e instrumentos de recolección de datos;

    c. lista de los grupos entrevistados o consultados, que se deben presentar de manera agregada y sin revelar nombres, cargos ni información de contacto de las personas;

    d. lista de lugares visitados;

    e. lista de los documentos de apoyo revisados.

Una vez presentado el primer borrador del informe de evaluación, el gerente de la evaluación y el grupo de referencia de evaluación deben garantizar la calidad del informe y aportar comentarios. El informe de evaluación debe estar organizado de manera lógica, es decir, los hallazgos con base empírica, las conclusiones, las enseñanzas y las recomendaciones, y debe presentarse de forma que la información sea accesible y comprensible. Característica de un informe de evaluación de calidad:

- es fácil de seguir;
- utiliza una metodología adecuada y transparente;
- contiene una explicación sobre lo se está evaluando y refleja claramente la teoría del cambio del programa o proyecto;
- contiene información sobre los métodos y hallazgos relacionados con las consideraciones de igualdad de género y el principio de no dejar a nadie atrás;
- incluye los hallazgos obtenidos a partir de datos confiables y en consonancia con conclusiones claras, y
- ofrece recomendaciones realistas y aplicables que están vinculadas a los hallazgos.

La ética en las evaluaciones: etapa de redacción del informe

La IA se utiliza cada vez más como tecnología de apoyo de las evaluaciones. Si bien es una herramienta útil que puede ayudar en muchas de las áreas de trabajo rutinarias y sistemáticas del proceso de evaluación, es especialmente importante que los equipos de evaluación aclaren en el informe cómo han utilizado e integrado el trabajo realizado con la ayuda de la IA. Se pueden encontrar detalles sobre la declaración sobre el uso de la IA en la evaluación, así como otras consideraciones sobre el empleo de esta tecnología, en los Principios éticos del UNEG para el uso de la IA en las evaluaciones de las Naciones Unidas.

La **confidencialidad y el anonimato** son principios éticos fundamentales que requieren una atención especial cuando se elabora un informe de evaluación. Los informes deben redactarse de manera agregada, lo que significa que los hallazgos y los detalles que estos contienen no deben atribuirse a ninguna fuente en particular. Esto garantiza no solo que los hallazgos estén plenamente triangulados para respaldar las valoraciones sobre la evaluación, sino que también asegura la protección de la información de las partes interesadas y los informantes. La identificación de las partes interesadas entrevistadas y consultadas debe registrarse con cuidado y mantenerse dentro de la organización. Los documentos publicados solo deben hacer mención a los grupos y a sus miembros de manera agregada en los anexos. Los sistemas de codificación de las entrevistas y la separación de la información recopilada de las fuentes entrevistadas son una forma de garantizar la confidencialidad de la información a lo largo de todo el proceso de evaluación.

Buenas prácticas de redacción de las recomendaciones

Si bien cada evaluación es diferente, todos los equipos de evaluación deben priorizar las recomendaciones y presentar un número adecuado que el programa o proyecto pueda llevar a cabo de manera realista. Las recomendaciones deben, en la medida de lo posible, dirigirse a las partes interesadas del PNUD. Si las recomendaciones requieren cambios por parte de quienes no conforman el PNUD, se debe indicar cómo el PNUD puede fomentar estos cambios en colaboración con las partes interesadas o a través de estas.

La claridad de las recomendaciones es clave para que se tomen las acciones adecuadas y se produzcan los cambios necesarios para mejorar la programación. Los siguientes elementos pueden promover la adopción de las recomendaciones:

- limitar el número de recomendaciones para mantener el enfoque;
- agrupar u ordenar las recomendaciones (p. ej., por tiempo, prioridad o enfoque);
- proporcionar acciones recomendadas claras y específicas, e incluir a quienes van dirigidas y quién es responsable de las acciones de seguimiento, y
- especificar la justificación de cada recomendación e incluir a qué aspectos de la evaluación se refiere la recomendación.

Las recomendaciones deben formularse desde un punto de vista realista, teniendo cuenta la situación y el contexto operativo. Cuando las recomendaciones requieran recursos presupuestarios

u otros recursos para su ejecución, el equipo de evaluación debe efectuar las modificaciones correspondientes según lo que sea factible.

Tercer paso: Revisión del borrador del informe de evaluación

Tras la presentación del primer borrador del informe, el gerente de la evaluación coordina el proceso de revisión con las partes interesadas pertinentes del PNUD, incluido el grupo de referencia de evaluación (si corresponde). Los comentarios deben centrarse en la claridad, la precisión, la base empírica y la facilidad de uso del informe. Cuando se formulan, se deben tener en cuenta las orientaciones del UNEG, lo que comprende las Normas y estándares de evaluación del UNEG, las Directrices Éticas del UNEG para Evaluaciones y los Principios éticos del UNEG para el uso de la IA en las evaluaciones de las Naciones Unidas.

El gerente de la evaluación debe consolidar todos los comentarios en un registro de auditoría de la evaluación, utilizando el modelo de registro de auditoría de la evaluación (herramienta 5.3) para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas en el proceso de revisión.

Pasos que se deben seguir:

- Recopilar los comentarios del PNUD, el grupo de referencia de evaluación (si corresponde) y las partes interesadas clave. Si se requieren datos justificativos, el personal del PNUD debe incluir las cuestiones relacionadas con el acceso en sus comentarios.
- Registrar todos los comentarios en el modelo de registro de auditoría de la evaluación.
- Compartir el archivo consolidado con el equipo de evaluación dentro del plazo acordado.
- El equipo de evaluación responde a cada uno de los comentarios, explica los motivos si los modifica o justifica por qué no los acepta.
- Si los hallazgos del informe son objeto de controversia, el equipo de evaluación podrá solicitar que se aporten más datos e información.
- Si aún hay desacuerdos, estos se anotan en el registro de auditoría; el PNUD puede entonces documentar su punto de vista divergente en la respuesta de la administración, en lugar de modificar el informe.

El registro de auditoría debe conservar su carácter de documento interno, por lo que no debe subirse al CRE.

La ética en las evaluaciones: etapa de revisión del informe

Cuando existan discrepancias sobre los hallazgos del informe o inexactitudes fácticas en los datos, el gerente de la evaluación deberá asegurarse de que el equipo del programa o proyecto provea los datos necesarios para realizar cambios en el informe. Si no se cuenta con datos que respalden dichos cambios, deberá prevalecer la interpretación del evaluador. Es necesario triangular los nuevos datos que se aporten después de la redacción del informe, y la funcionalidad de estos quedará a discreción del evaluador.

Aseguramiento de la calidad del informe

Responsables	Función
Gerente de la evaluación o punto focal de SyE	Supervisa el proceso de aseguramiento de la calidad utilizando las listas de verificación de calidad del PNUD (herramienta 5.2: Lista de verificación de la calidad del informe de evaluación) y confirma el cumplimiento de las normas y estándares del UNEG y del PNUD.
Punto focal regional de evaluación	Verifica que se cumpla con los estándares de calidad institucionales y los requisitos del indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP.
Solicitante de la evaluación	Aprueba el informe final una vez que el gerente de la evaluación haya llevado a cabo un proceso de aseguramiento de la calidad satisfactorio, y autoriza su presentación al CRE.
OIE	Realiza la valoración de calidad de todas las evaluaciones descentralizadas finales que se cargan al CRE.

El gerente de la evaluación es responsable de garantizar que el informe de evaluación cumpla con los estándares de calidad del PNUD, tal como se indica en el sistema de valoración de la calidad de las evaluaciones del PNUD.

Para facilitar el aseguramiento interno de la calidad, el gerente de la evaluación debe completar la lista de verificación de la calidad del informe de evaluación (herramienta 5.2) para confirmar que se hayan cumplido todos los estándares antes de aprobar el informe.

Cuarto paso: Resolución de controversias y denuncia de irregularidades

Responsables	Función
Equipo de evaluación	Anota los desacuerdos en el registro de auditoría y ofrece una valoración sobre la credibilidad de los nuevos datos que respaldan las solicitudes de cambio.
Gerente de la evaluación	Supervisa las solicitudes de cambio en los hallazgos y conclusiones de la evaluación, y facilita la incorporación de los nuevos datos a la evaluación cuando se presentan. Si las solicitudes de cambio quedan sin resolver, eleva el asunto al director regional adjunto con copia a la OIE (evaluation.office@undp.org).
Punto focal regional de evaluación	Actúa de mediador en las controversias y proporciona resoluciones por escrito.

Responsables	Función
OIE	Proporciona opinión técnica independiente cuando así lo solicita la Oficina Regional y supervisa las controversias para garantizar el cumplimiento de los principios de independencia.
Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI)	Recibe las denuncias de irregularidades a través de la línea directa, el formulario en línea o el correo electrónico, y garantiza la confidencialidad y el debido proceso.
Solicitante de la evaluación	Garantiza que el personal conozca los canales de denuncia y tenga protección frente a las represalias.

Solución de controversias

Con frecuencia, surgen controversias entre los evaluadores y las personas que son objeto de la evaluación. El registro de auditoría ofrece una vía para señalar problemas en una evaluación y brinda a los equipos de programas o proyectos la oportunidad de presentar nuevas pruebas que justifiquen con hechos los cambios propuestos. También le da al evaluador la oportunidad de aportar más pruebas que respalden sus hallazgos.

Si persiste el desacuerdo, tanto el equipo del programa o proyecto como el equipo de evaluación pueden plantear sus inquietudes al director adjunto de la región donde se lleva a cabo la evaluación, con copia a la OIE en su correspondencia (evaluation.office@undp.org). El director regional adjunto se asegurará de que se brinde una respuesta oportuna.

Se puede encontrar más información sobre la solución de controversias con contratistas particulares en el portal de políticas y procedimientos del PNUD.

Denuncia de irregularidades

El PNUD toma en serio todas las denuncias de presuntas irregularidades. De conformidad con el Marco jurídico del PNUD para tratar el incumplimiento de las normas de conducta de la ONU, la Oficina de Auditoría e Investigaciones (OAI) es el principal canal para recibir denuncias.

Se recomienda encarecidamente a cualquier persona que cuente con información sobre presuntos fraudes o casos de explotación y abuso sexuales relacionados con los programas del PNUD o en los que esté involucrado personal del PNUD que lo denuncie a través del teléfono de asistencia para investigaciones (+1-844-595-5206).

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

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

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

2. TELÉFONO CON COBRO REVERTIDO. Números de teléfono en todo el mundo accesibles a través de este enlace (con servicio de interpretación las 24 horas). En los Estados Unidos, llame al
+1-844-595-5206.

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

4. CORREO POSTAL

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

Paso 6.

Finalización y respuesta



Una vez completada la evaluación, el enfoque se centra en garantizar que se utilicen sus hallazgos, se compartan sus enseñanzas y se implementen y den seguimiento a las acciones de seguimiento.

Entregables: *Respuesta de la administración; se carga en el CRE*

Herramienta:

- *Herramienta 6.1 Modelo de respuesta de la administración*

Plazo indicativo: *De 6 a 12 semanas para cargar el documento en el CRE, y luego hasta 5 años para el seguimiento y la finalización de las acciones recomendadas en el informe de evaluación.*

Primer paso: Preparar la respuesta de la administración

Responsables	Función
Solicitante de la evaluación	Confirma y aprueba la respuesta de la administración a la evaluación.
Director del programa o proyecto	Redacta la respuesta de la administración a las recomendaciones destinadas a su unidad, usando el modelo de respuesta de la administración (herramienta 6.1). Propone acciones clave realistas, plazos y responsables para todas las recomendaciones de alto nivel y de nivel inferior. Se asegura de que las acciones se incluyan en el presupuesto y se integren en los planes de trabajo.
Solicitante de la evaluación	Revisa y aprueba la respuesta final de la administración que aborda las recomendaciones en su totalidad. Sigue siendo responsable de la ejecución del plan de acción asociado a las respuestas de la administración a la evaluación.
Gerente de la evaluación o punto focal de SyE	Dirige y coordina la respuesta de la administración y supervisa el proceso de cada evaluación. Se asegura de que la evaluación se suba al CRE en un plazo de seis semanas a partir de su finalización.
Punto focal regional de evaluación	Supervisa el seguimiento y el control de las acciones clave acordadas en el CRE, verifica que se hagan actualizaciones periódicas y se presenten las pruebas correspondientes de la aplicación cuando proceda.
OIE	Informa anualmente a la Junta Ejecutiva sobre el cumplimiento y la aplicación a nivel institucional.
OPAP	Supervisa que las respuestas de la administración en el CRE estén completas y se hagan en el debido momento.

La respuesta de la administración es la respuesta formal del PNUD a cada recomendación de las evaluaciones. Esta respuesta siempre es aprobada por el personal directivo superior, que es responsable de su aplicación.

Para cada recomendación, el personal directivo superior indica si se acepta, se acepta parcialmente o no se acepta. Cuando se acepta una recomendación, la dirección del PNUD se compromete con un plan de acción claro, en el que se describe cómo se abordará el problema identificado.

Por qué son importantes las respuestas de la administración

En todas las evaluaciones del PNUD, se exige que cada recomendación reciba una respuesta de la administración. La finalidad de la respuesta de la administración es la siguiente:

- asegurar que la unidad responsable del PNUD revise, comprenda y actúe en función de las recomendaciones;
- proporcionar un compromiso formal sobre cómo se abordarán los problemas identificados, quién lo hará y en qué plazo;
- facilitar el seguimiento de las acciones a través del CRE, de modo que el seguimiento sea visible y permita la rendición de cuentas, y
- fortalecer la programación al garantizar que las recomendaciones de la evaluación conduzcan a mejoras específicas en la forma en que el PNUD diseña y realiza su labor.

La respuesta de la administración es un mecanismo práctico que ayuda a los equipos del PNUD a identificar los problemas planteados en la evaluación y a especificar cómo se corregirán y supervisarán.

Contenido y estructura

En cada respuesta de la administración se debe hacer lo siguiente:

1. Indicar la postura de la administración respecto a cada recomendación (totalmente aceptada, parcialmente aceptada o rechazada) con su justificación:
   - **Totalmente aceptada:** La administración concuerda por completo y expone los fundamentos de su acuerdo. La administración se compromete a tomar medidas.
   - **Parcialmente aceptada:** La administración está de acuerdo en parte: con los aspectos con los que está de acuerdo, debe indicar el motivo, y con los que no está de acuerdo, debe proporcionar una justificación. La administración se compromete a tomar medidas que se ajusten a la aceptación parcial.
   - **Rechazada:** La administración proporciona una justificación clara de los motivos por los que no acepta o no seguirá adelante con la recomendación. La administración no se compromete a tomar medidas.
2. En cada recomendación aceptada total o parcialmente, especifique las acciones clave de seguimiento e indique lo siguiente:
   - la naturaleza de la acción y cómo responde a lo enunciado en la recomendación;
   - el actor o grupo responsable de la ejecución;
   - un plazo realista: se recomienda que sea dentro de los 18 meses siguientes a la finalización del informe;
   - los indicadores de desempeño o entregables para facilitar el seguimiento; los indicadores deben cumplir con el criterio SMART (específicos, medibles, viables, pertinentes y con plazos), y
   - pruebas que demuestren la conclusión o los avances de cada acción.
3. En cada recomendación rechazada, el equipo del programa o proyecto ofrece una justificación que debe ser revisada y aprobada por el gerente de la evaluación. Se informa a las partes interesadas pertinentes de las razones y justificaciones por las que la recomendación fue rechazada o se consideró que ya no era aplicable.

En circunstancias excepcionales, y según sea necesario, el gerente de la evaluación puede elevar este asunto al punto focal regional de evaluación para solicitar su asesoramiento técnico sobre cómo proceder.

Buenas prácticas

La respuesta de la administración y el plan de acción deben seguir los principios SMART y, por lo tanto, deben reunir las siguientes características:

- ser específicos, medibles, viables, pertinentes y con plazos, de un modo que se eviten los compromisos genéricos o indefinidos;
- tener en cuenta la recomendación en su totalidad, no solo lo enunciado en el título;
- explicar con claridad, dando un motivo y justificación explícita, por qué y qué partes de la recomendación se han aceptado, se han aceptado parcialmente o se han rechazado;
- contener en forma explícita los supuestos requeridos para ejecutar las acciones planificadas, ofrecer un compromiso claro para abordar los problemas señalados en la evaluación e integrar los ajustes necesarios, identificar centros de responsabilidad claros del PNUD y dirigirse a las partes interesadas pertinentes del PNUD;
- analizarse en las juntas de proyectos o programas, a fin de garantizar su armonización con las estrategias más amplias del PNUD y de los socios, y
- cargar al CRE las pruebas que demuestren la conclusión o los avances de cada acción clave.

Evaluaciones conjuntas

En el caso de las evaluaciones conjuntas o interinstitucionales, el PNUD elabora una respuesta de la administración solo cuando las recomendaciones se dirigen al PNUD. Se fomenta la coordinación con los organismos asociados para garantizar la coherencia y el aprendizaje colectivo, pero la rendición de cuentas del seguimiento recae dentro del ámbito respectivo de cada organismo.

Seguimiento de la ejecución de las acciones clave

Los puntos focales de SyE de la Oficina de País son los responsables del seguimiento de la ejecución de las acciones clave y de la presentación de informes acerca de los logros a través del CRE.

El CRE puede utilizarse para hacer seguimiento de la adopción de las respuestas de la administración y los compromisos ligados a las acciones clave.

Estas tareas, que corresponden a los puntos focales de SyE de la Oficina de País, se deben llevar a cabo de manera trimestral, y el CRE deberá actualizarse en consecuencia, contando con documentación de apoyo, cuando corresponda.

Las Oficinas Regionales también supervisan y vigilan la ejecución, y realizan el seguimiento con los equipos de programas y proyectos. En su informe anual relativo a la función de evaluación, la OIE ofrece datos sobre la cantidad de respuestas de la administración y acciones clave que se han completado, las que se han puesto en marcha, aquellas cuyo plazo ha vencido o las que ya no se consideran aplicables. La OPAP supervisa la integridad y la puntualidad de las respuestas de la administración en el CRE.

Segundo paso: Publicar el informe y la respuesta de la administración

Responsables	Función
Solicitante de la evaluación	Confirma que el documento de divulgación pública cumpla con la política de transparencia.
Gerente de la evaluación o punto focal de SyE (punto focal del CRE)	Sube la publicación al CRE y confirma que la documentación subida esté completa y finalizada, lo que incluye el informe de evaluación, las recomendaciones, la respuesta de la administración y las acciones clave.
Punto focal regional de evaluación	Verifica que los documentos subidos estén completos y sean correctos.
OIE	Informa sobre el número de tareas completadas en relación con las previstas. Hace seguimiento con los puntos focales de SyE en caso de que la documentación que se carga en el CRE esté incompleta.

La publicación de los informes de evaluación y las respuestas de la administración garantiza la transparencia, la rendición de cuentas y la accesibilidad de las evidencias evaluativas del PNUD. Todas las evaluaciones finalizadas y las respuestas de la administración conexas deben cargarse en el CRE, que funciona como el repositorio público de las evaluaciones del PNUD en todo el mundo.

La ética en las evaluaciones: publicación

En su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas ante sus partes interesadas, las Oficinas de País del PNUD deben publicar todos los informes de evaluación en un plazo de seis semanas a partir de su finalización. La transparencia sobre las estrategias que funcionan y las que no lo hacen con las causas correspondientes permite que las partes interesadas comprendan las decisiones, los datos empíricos y los resultados, y refuerza la rendición de cuentas respecto del destino de los recursos. Esto es especialmente importante cuando los recursos públicos y la vida de las personas se ven afectados por las actividades de los programas o proyectos. La publicación de los informes de evaluación reduce el riesgo de informes selectivos, protege la independencia del evaluador y apoya un aprendizaje más amplio y la mejora continua.

En algunos casos especiales, la publicación de los informes puede poner en peligro la seguridad del personal y de los beneficiarios, o generar riesgos significativos para la reputación que puedan afectar las relaciones con los socios. Además, algunas evaluaciones que se realizan en representación de los donantes pueden requerir aprobación interna antes de que el PNUD las ponga a disposición del público.

El gerente de la evaluación, en consonancia con las decisiones del personal directivo superior de no avanzar con la publicación, puede solicitar a la OIE que no se publique un determinado informe de evaluación. En todas las evaluaciones, el PNUD debe garantizar el cumplimiento del principio de "no causar daño", incluso cuando la evaluación haya concluido.

Casos especiales e informes que no se publican

Cuando un informe de evaluación pueda poner en riesgo el principio de "no causar daño", el gerente de la evaluación podrá solicitar que no se publique el informe. En estos casos, las Oficinas Regionales colaborarán con el gerente de la evaluación para comprender y exponer la justificación ante la OIE, la que determinará la recomendación final en su calidad de observador independiente.

Cuando una evaluación aparece en las evaluaciones planificadas pero no figura en la lista publicada una vez finalizada, el gerente de la evaluación debe incluir una nota en el CRE en la que indique el motivo por el que no se efectúa la publicación. La OIE revisará periódicamente el CRE y hará seguimiento del estado de aquellas evaluaciones que aparecen como no publicadas.

El CRE

El CRE es una plataforma institucional en Internet que contiene lo siguiente:

- todos los planes de evaluación, los términos de referencia, los informes finales, las respuestas de la administración y las pruebas de las acciones clave pertinentes a las evaluaciones del PNUD.
- una interfaz de acceso público en pro de la transparencia y el aprendizaje, que incluye directrices, metodología y la plataforma Inteligencia Artificial para el Análisis del Desarrollo;
- un espacio de trabajo interno para el seguimiento por parte de la administración (planes de evaluación, progresos, respuestas de la administración y acciones clave).

El acceso al CRE se otorga mediante las credenciales del PNUD. Cada Oficina Regional y Oficina de País designa a uno o más puntos focales del CRE que tienen los permisos adecuados para cargar archivos y modificarlos. Por lo general, el punto focal de SyE gestiona este acceso y colabora con el gerente de la evaluación durante este proceso.

Documentos que deben cargarse

Documento	Plazo	Notas
Términos de referencia definitivos	En un plazo de 2 semanas a partir de su aprobación.	Se deben subir como archivos PDF.
Informe de evaluación final	En un plazo de 2 semanas a partir de la aprobación final.	Incluir los anexos, ya sea integrados en el documento o como archivos adjuntos.
Recomendaciones de la evaluación	En un plazo de 2 semanas a partir de la aprobación final.	Cada recomendación debe introducirse individualmente (no en bloque).
Respuestas de la administración y pruebas de las acciones clave	En un plazo de 6 semanas a partir de la finalización del informe.	Ingrese las respuestas de la administración y las acciones clave correspondientes, vinculadas a cada recomendación, por separado.

Lineamientos sobre los documentos que se cargan

Todos los archivos que se carguen en el CRE deben ser definitivos, estar aprobados y no contener control de cambios ni comentarios. Solo se aceptan los informes en formato PDF, que tengan un máximo de 200 páginas, incluidos los anexos. Solo deben cargarse los documentos mencionados anteriormente.

No se debe cargar lo siguiente:

- borradores o versiones de trabajo;
- registros de auditoría;
- informes preparatorios (se trata de documentos de trabajo internos).

Tercer paso: Uso de las evaluaciones

Sería erróneo considerar la evaluación como un producto que solo se utiliza una vez finalizado el informe. Las evaluaciones pueden ejercer influencia tanto durante su elaboración —al fomentar la reflexión, el aprendizaje y la rectificación de rumbo— como después de su finalización, cuando se difunden y analizan los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones y se traducen en acciones concretas. Existen dos formas de promover eficazmente el uso de las evaluaciones descentralizadas:

1. Las Oficinas de País pueden promover la participación de las partes interesadas durante el desarrollo de las evaluaciones, creando oportunidades de diálogos estructurados, en los que los actores relevantes puedan reflexionar sobre los hallazgos emergentes, debatir las implicaciones y considerar conjuntamente el mejor camino para avanzar. Estos intercambios —que complementan las respuestas formales de la administración— ayudan a construir un entendimiento común, sacan a la luz las limitaciones prácticas y permiten identificar lo que se necesitará para adoptar las recomendaciones en la práctica.

2. El valor de la evaluación puede potenciarse yendo más allá de una sola intervención. Analizar diferentes programas, contextos y períodos permite que, a través de las evaluaciones, se detecten tendencias, se generen enseñanzas transferibles y se orienten políticas y estrategias a un nivel superior. Esto resulta más eficaz cuando las evaluaciones articulan claramente los supuestos, las causas y los factores contextuales que subyacen tras una estrategia productiva o improductiva, lo que permite que los demás comprendan en qué condiciones pueden aplicarse las enseñanzas o deben adaptarse.

Para facilitar un mayor aprendizaje y más oportunidades de utilizar la información fáctica de las evaluaciones en el trabajo de programación, la plataforma AIDA reúne los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de las evaluaciones del PNUD, que se presentan como información inmediata y de fácil comprensión para todas las personas.

Las Oficinas de País pueden buscar e identificar mejores prácticas y enfoques de aprendizaje, entre muchos otros temas, en cuestión de minutos, en inglés, español o francés. Las Oficinas de País pueden resumir, analizar e identificar las enseñanzas extraídas de las labores en su propio país y de las oficinas del PNUD en todo el mundo. Las evaluaciones descentralizadas son fundamentales para el banco de información de la plataforma, y AIDA permite que las Oficinas de País las interpreten de manera estratégica.

Entre los ejemplos de algunas de las consultas que podrían responderse con la información disponible en AIDA se incluyen los siguientes:

1. ¿Qué intervenciones han sido más efectivas para mejorar la biodiversidad en Asia y el Pacífico?
2. ¿Qué reformas de gobernanza han marcado la diferencia en la reducción de la pobreza?
3. ¿Qué tipo de modalidades de programación han sido las más eficientes en Zimbabwe?

Paso 7.

Valoración de la calidad



En esta sección se describe el sistema de la OIE para efectuar la valoración de la calidad de las evaluaciones descentralizadas, incluidos el propósito, las funciones y responsabilidades, los procesos y las herramientas.

Se explica el indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, y cómo se evalúan las evaluaciones independientes y descentralizadas a efectos de recabar datos del PNUD para este indicador. Se especifican los requisitos del PNUD para informar sobre la aplicación de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad.

- *Herramienta 7.1: Preguntas de valoración de la calidad*

Descripción general del sistema de valoración de la calidad de la OIE

La OIE gestiona un sistema de valoración de la calidad de las evaluaciones descentralizadas, conforme al cual se ofrecen comentarios sobre el desempeño a las Oficinas Regionales, a la Sede del PNUD y a las Oficinas de País, que se comunican en forma de informes anuales a la Junta Ejecutiva.

Una vez que se carga una evaluación en el CRE, la OIE encarga una revisión de la calidad del informe. En las valoraciones de la calidad, se utilizan los mismos estándares de calidad del PNUD que se aplican para el aseguramiento de la calidad a lo largo de todo el proceso de evaluación. En el marco de la valoración de la calidad, la OIE otorga al informe una calificación de cero a seis, en la que seis indica un informe de calidad sobresaliente. En el CRE, se pueden consultar los detalles sobre las calificaciones de la calidad de las evaluaciones de cada Oficina de País, que pueden utilizarse como ejemplos de buenas prácticas y aprendizaje.

El objetivo de este sistema es garantizar que las evaluaciones sean útiles, tengan credibilidad y perspectiva de género y sean similares en toda la organización, así como generar datos para los informes anuales que se presentan a la Junta Ejecutiva del PNUD y el indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. En términos concretos, el sistema permite efectuar lo siguiente:

- confirmar que las Oficinas de País y Regionales del PNUD soliciten y carguen las evaluaciones previstas en sus planes;
- evaluar de manera independiente la calidad de cada informe (diseño, datos, análisis, recomendaciones y temas transversales);
- ofrecer comentarios a la unidad encargada del informe a través del CRE;
- agregar los resultados por país, región y a nivel mundial;
- realizar valoraciones de la calidad de los proyectos del FMAM y brindar apoyo técnico al programa de los VNU, al FNUDC y a la UNOSSC, y
- calificar cada evaluación según el indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP, de manera que el PNUD pueda informar sobre la integración de la igualdad de género, el principio de no dejar a nadie atrás y la discapacidad en las evaluaciones.

Propósito y alcance

En el proceso de valoración de la calidad, se analizan la calidad, la credibilidad y la utilidad de cada informe de evaluación y se examina lo siguiente:

- la calidad del diseño, lo que comprende la claridad, la lógica, la evaluabilidad y el cumplimiento de los términos de referencia;
- la credibilidad de la información fáctica y la solidez del análisis, y
- la utilidad y viabilidad de las conclusiones y recomendaciones.

En el caso de las evaluaciones del FMAM, en las valoraciones de la calidad también se validan las calificaciones de los logros del proyecto y los resultados esperados.

El sistema de valoración de la calidad contribuye a lo siguiente:

- el fortalecimiento de la calidad de las evidencias evaluativas en todo el PNUD;
- el fomento de la rendición de cuentas ante la Junta Ejecutiva y la administración;
- la coherencia en cuanto a los estándares de presentación de informes y el rigor metodológico;
- la oportunidad de ofrecer comentarios oportunos que permitan mejorar futuras evaluaciones, y
- la generación de enseñanzas a nivel institucional para el informe anual relativo a la función de evaluación.

La OIE lleva a cabo una valoración de la calidad de todas las evaluaciones descentralizadas realizadas por el PNUD, la UNOSSC, el programa de los VNU y el FNUDC. Las Oficinas de País y Regionales deben utilizar los comentarios para fortalecer el diseño, la gestión y el uso de las evaluaciones.

Valoración de la calidad de las evaluaciones del FMAM

El alcance del análisis de los informes de evaluaciones terminales del FMAM es más amplio que el de otros informes de evaluación del PNUD. El análisis del FMAM comprende una valoración de la documentación del proyecto (p. ej., los objetivos del proyecto y la planificación y ejecución del programa o proyecto) y un análisis de la validez de los hallazgos y las conclusiones de la evaluación.

El CRE contiene esta información para efectuar las evaluaciones terminales de proyectos del FMAM. Sin embargo, para reforzar la validez de las calificaciones de las evaluaciones terminales sobre la ejecución de los proyectos, la OPAP proporciona información complementaria para la valoración de la calidad a través de la OIE. Estos documentos no están disponibles en el CRE en este momento. La documentación comprende lo siguiente:

- notas conceptuales de los proyectos (formularios de identificación de los proyectos, FIP);
- solicitudes de aprobación del director ejecutivo;
- documentos del proyecto, incluido el marco de resultados;
- informes anuales sobre la ejecución del proyecto (IEP);
- indicadores clave y herramientas de seguimiento (según disponibilidad).

Se puede encontrar más información sobre la valoración de la calidad de las evaluaciones del FMAM, el FVC y el Fondo de Adaptación en las directrices conexas (hipervínculo a cada hoja informativa de los fondos verticales).

Proceso de valoración de la calidad

Primer paso: Publicación en el CRE

Las unidades cargan los términos de referencia definitivos, el informe final de evaluación y los anexos en un plazo de dos semanas tras su finalización. Solo se pueden publicar documentos definitivos, ya que el CRE es de acceso público. La respuesta de la administración y las acciones clave se cargan en un plazo de seis semanas tras su finalización.

Segundo paso: Revisión de la calidad

La OIE ejecuta una revisión automática de la calidad del informe y, acto seguido, realiza un control de calidad interno.

Tercer paso: Comentarios

La OIE revisa y determina los resultados de la valoración de la calidad y los pone a disposición de las dependencias institucionales a través del CRE.

Responsables	Función
OIE	Coordina las tareas de valoración de la calidad y la presentación de informes, brinda comentarios oportunos y mantiene las herramientas y los sistemas de valoración de la calidad.
Oficina Regional	Supervisa las tendencias en materia de calidad de las evaluaciones y brinda apoyo a las Oficinas de País cuando los resultados de las valoraciones de la calidad ponen de manifiesto deficiencias persistentes. Colabora con las oficinas que presentan un bajo desempeño para abordar problemas estructurales en la ejecución y el diseño de las evaluaciones.
OPAP	Apoya a las Oficinas Regionales en la resolución de los desafíos recurrentes relacionados con la calidad de las evaluaciones.

Presentación de informes

El proceso de valoración de la calidad se lleva a cabo periódicamente en el transcurso del año. El informe de valoración de la calidad correspondiente a una evaluación específica se publica no bien la OIE realiza los controles de calidad de dicha valoración. Los resultados a nivel de las Oficinas de País, Regionales y la Sede se pueden consultar en el CRE.

La OIE informa sobre los resultados del proceso de valoración de la calidad en su informe anual relativo a la función de evaluación, que se acompaña de un informe anual sobre la valoración de la calidad más específico, el cual se envía a la Sede y a las Oficinas Regionales para su distribución y seguimiento con las Oficinas de País.

Ponderación y criterios de valoración de la calidad

La herramienta de valoración de la calidad consta de 27 preguntas agrupadas en cuatro secciones ponderadas, como se indica a continuación:

- términos de referencia y diseño de la evaluación (5 preguntas, 15 por ciento);
- estructura del informe, metodología y fuentes de datos (6 preguntas, 30 por ciento);

- cuestiones transversales (5 preguntas, 15 por ciento);
- hallazgos, conclusiones y recomendaciones (11 preguntas, 40 por ciento).

Se revisa la calidad de la respuesta de la administración, pero no se le asigna una puntuación.

En cuanto a las evaluaciones terminales del FMAM, se incluye una sección aparte para validar las calificaciones de desempeño del proyecto.

Las preguntas de valoración de la calidad se muestran en la herramienta 7.1: Preguntas de valoración de la calidad.

Escala de calificación

Cada pregunta se califica en una escala de seis puntos. Un informe puede obtener una calificación de 4 a 6 en determinadas preguntas, pero solo una calificación de 5 o más indica que se han cumplido todos los requisitos básicos del PNUD relativos a las evaluaciones.

Código	Explicación para asignar la calificación		Valor
HS	Muy satisfactoria	Se cumplieron íntegramente todos los parámetros y no se observaron deficiencias en el informe de evaluación.	6
S	Satisfactoria	Se cumplieron íntegramente todos los parámetros, con deficiencias menores en el informe de evaluación.	5
MS	Mayormente satisfactoria	Se cumplieron de manera parcial los parámetros, con algunas deficiencias en el informe de evaluación.	4
MU	Mayormente insatisfactoria	No se cumplieron varios parámetros y se observaron deficiencias significativas en el informe de evaluación.	3
U	Insatisfactoria	No se cumplieron la mayoría de los parámetros y hubo deficiencias importantes en el informe de evaluación.	2
HU	Muy insatisfactoria	No se cumplió ninguno de los parámetros, y el informe de evaluación presentó deficiencias graves.	1
N/A	No aplicable	No aplicable.	sin calificar

Documentación de apoyo

Los revisores de la OIE acceden a todos los materiales relevantes a través del CRE, entre ellos:

- los términos de referencia de la evaluación y el informe final (principales documentos para la valoración de la calidad);
- metadatos del proyecto y de la evaluación;
- enseñanzas y hallazgos;
- recomendaciones, y
- respuesta de la administración y acciones clave.

Valoración conforme al ONU-SWAP

En octubre de 2006, la Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación aprobó la política para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, como forma de promover los objetivos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en las políticas y programas del sistema de las Naciones Unidas. En 2012, las Naciones Unidas acordaron el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) a los efectos de aplicar la mencionada política de género.

En virtud del ONU-SWAP sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, se asignaron estándares comunes de desempeño a la labor en materia de género de todas las entidades de las Naciones Unidas; el ONU-SWAP contiene un indicador del desempeño de la evaluación. En 2020, se actualizó el ONU-SWAP. La presentación de informes en relación con el indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP se ajusta a las notas técnicas del indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP publicadas por el UNEG.

El PNUD debe presentar informes respecto al indicador del desempeño de la evaluación de manera anual en los que valorará tanto las evaluaciones independientes como las evaluaciones descentralizadas. Es posible encontrar más información sobre dicho indicador aquí.

Criterios y sistema de calificación del indicador del desempeño de la evaluación

Se utiliza un sistema de calificación para valorar los informes de evaluación con respecto a tres primeros criterios (en el caso de los organismos, se aplica el cuarto criterio), a saber:

1. La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres están integrados en el alcance del análisis de la evaluación, al tiempo que los criterios y las preguntas de la evaluación tienen por objeto garantizar la recolección de datos pertinentes.
2. Se seleccionan metodologías, métodos, herramientas y técnicas de análisis de datos que tienen en cuenta las perspectivas de género.
3. Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación reflejan un análisis de género.
4. Al menos una evaluación para valorar el desempeño institucional en materia de incorporación del enfoque de género o similar entre cada cinco y ocho años.

Cada uno de los informes de evaluación se valora en función de los tres primeros criterios utilizando una escala de cuatro puntos (de 0 a 3):

- 0 = Ausencia total de incorporación: se aplica cuando no se cumple ninguno de los elementos de un criterio.
- 1 = Incorporación parcial: se aplica cuando algunos elementos mínimos se han cumplido, pero se necesita un mayor avance y se requieren medidas correctivas para cumplir con el estándar.
- 2 = Incorporación satisfactoria: se aplica cuando se ha logrado un nivel satisfactorio y se han cumplido muchos de los elementos, pero todavía se puede mejorar.
- 3 = Incorporación total: se aplica cuando todos los elementos de un criterio se han cumplido, utilizado e integrado plenamente en la evaluación, y no se requieren medidas correctivas.

En el anexo de las notas técnicas del indicador del desempeño de la evaluación del ONU-SWAP, se establecen preguntas orientativas para la valoración según los distintos criterios. Tras revisar el informe de evaluación en función de cada uno de los criterios, se asigna una puntuación al informe de la siguiente manera:

De 0 a 3 puntos: no reúne los requisitos

De 4 a 6 puntos: está próximo a reunir los requisitos

De 7 a 9 puntos: reúne los requisitos

El proceso de valoración

La OIE es el centro de coordinación del indicador del desempeño de la evaluación.

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

Recuadro 1: Ejemplos de evaluaciones que han reunido los requisitos del indicador del desempeño de la evaluación.

- Costa Rica (2024). Evaluación terminal: Séptima fase operativa del Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM en Costa Rica
- Indonesia (2024). Evaluación terminal: Lucha contra el comercio ilegal e insostenible de especies amenazadas en Indonesia
- Bangladesh (2020). Evaluación final del proyecto "Alianza para un Bangladesh tolerante e inclusivo (PTIB)"
- Nepal (2020). Evaluación final del proyecto de reconstrucción resiliente mediante la iniciativa "reconstruir para mejorar" centrada en las comunidades más vulnerables de los distritos más gravemente afectados por el terremoto de 2015" (UE II)
- Haití (2020). Évaluation finale du projet Promotion de la Cohésion sociale à Jérémie
- Sudán del Sur (2020). Evaluación final: Proyecto Paz y Cohesión Comunitaria
- Chad (2023). Evaluación final: Projet de prévention de la féminisation des modes opératoires des groupes extrémistes au Tchad
- Ucrania (2023). Evaluación final: Digital, Inclusivo, Accesible: Apoyo a la digitalización de los servicios públicos en Ucrania

Nota: El indicador del desempeño de la evaluación valora la medida en que una evaluación integra la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Un informe puede obtener una buena puntuación con respecto a este indicador, incluso si los resultados de la evaluación en cuanto a la integración del género en el programa o proyecto evaluado son negativos.

Presentación de informes sobre el indicador del desempeño de la evaluación

La OIE elabora un informe de síntesis final para el PNUD, que se carga a la plataforma de informes del ONU-SWAP sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. ONU Mujeres analiza todos los indicadores de desempeño del ONU-SWAP, incluidos los de evaluación, y cada año se presenta un informe agregado a través del informe del Secretario General del Consejo Económico y Social sobre la incorporación de una perspectiva de género en todas las políticas y programas del sistema de las Naciones Unidas. El informe de 2020 se puede consultar aquí: https://docs.un.org/es/E/2020/50

Estrategia de Inclusión de la Discapacidad

La OIE elabora informes anuales sobre la labor del PNUD para apoyar la inclusión de las personas con discapacidad. Se encarga de proporcionar detalles sobre el grado en que se tiene en cuenta la inclusión de la discapacidad en la evaluación, así como en los términos de referencia, los informes preparatorios y los informes de evaluación.

En el marco del indicador relativo a la evaluación se determina en qué medida las entidades de las Naciones Unidas integran la inclusión de la discapacidad en todas las fases del proceso de evaluación y en cada tipo de evaluación que realizan. Este indicador forma parte de los 15 indicadores de desempeño del marco de rendición de cuentas de las entidades de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad (UNDIS) y tiene como objetivo específico garantizar que los sistemas de evaluación incorporen de manera significativa los derechos, las perspectivas y los datos relacionados con la discapacidad.

Indicadores de la UNDIS para las evaluaciones

Los siguientes indicadores se basan en una escala de medición de tres niveles:

1. Está próximo a cumplir los requisitos
2. Cumple los requisitos
3. Supera los requisitos

De acuerdo con las Orientaciones del UNEG para integrar la inclusión de la discapacidad en las evaluaciones, el indicador relativo a la evaluación de la UNDIS exige que entidades como el PNUD demuestren cómo se integra sistemáticamente la inclusión de la discapacidad en todos sus procesos de evaluación, lo que incluye garantizar que:

- las directrices de evaluación brinden orientación clara sobre cómo abordar la inclusión de la discapacidad;
- los términos de referencia, los métodos y las preguntas de evaluación reflejen explícitamente las consideraciones relacionadas con la discapacidad;
- la recolección de datos cuente con la participación de personas con discapacidad y de organizaciones de personas con discapacidad, y
- los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones incorporen de manera significativa pruebas sobre la inclusión de la discapacidad.

Para cumplir con estos requisitos, el PNUD no solo debe aplicar estos estándares de manera consistente en todas las evaluaciones, sino también realizar metaanálisis periódicos de la información fáctica de las evaluaciones relacionada con la discapacidad para fortalecer el aprendizaje y la rendición de cuentas.

Oficina Independiente de Evaluación
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
One UN Plaza, DC1-20th Floor
Nueva York, NY 10017, EE. UU.
Tel.: +1 (646) 781 4200

/www.undp.org/evaluation
/UNDP_Evaluation
/evaluationoffice
/company/undp-ieo