

Note: The following management response lists the recommendations as they appear in the Evaluation Report. Please refer to the report for a more details on each recommendation. Recommendations are organized by (i) clusters, namely: strategic recommendations, recommendations associated to the country programme, recommendations associated to cross-cutting issues. Within each cluster, recommendations are ranked by priority levels (from 1 to 3).

Instructions for completing the management response:

1. Boxes in white to be completed upon receiving the present request
2. Boxes in gray to be completed one year after.

Cluster 1: Strategic Recommendations				
Recommendation #1	To Country Office		Priority Level 1	
<p>Promover y desarrollar las condiciones para posibilitar una programación de país sistémica, articulada e integral, más allá de la suma de componentes, definiendo los temas, criterios y mecanismos a nivel tanto estratégico como operativo. A fin de operacionalizar la recomendación, se sugieren los siguientes pasos a la Oficina País:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La priorización de una temática o problemática clave. 2. El análisis conjunto desde cada componente y la identificación de las potenciales contribuciones de cada componente, para una distribución de los recursos humanos y financieros más eficiente. 3. La articulación de estrategias, acciones y actores de los distintos componentes a través de una cadena(s) de resultados. 4. Revisar el modelo de intervención (operacionalización estratégica) desarrollado en el marco de la Revisión de Medio Término y establecer los mecanismos para su operacionalización, seguimiento y evaluación. 5. Adaptación y fortalecimiento del modelo de gestión programática en función a lo anterior, incluyendo la institucionalización de herramientas de gestión y organización interna actualmente utilizadas por los componentes. 6. La definición de criterios de selección a la hora de priorizar a qué demandas de contrapartes responder para tener una respuesta estratégica y equilibrada entre la capacidad de respuesta a corto plazo y los objetivos de desarrollo a largo plazo. 7. Desarrollar planes multiactoriales / multisectoriales de mediano plazo para operacionalizar la estrategia. Estos planes deberían visibilizar y documentar la articulación de todos los componentes y modalidades de intervención (NEX, DEX, subvenciones, proyectos regionales, ayuda de emergencia). 				
<p>Management Response The CO Management agrees with the need to develop a more systemic approach to CP design, implementation and M&E and expects that the issue of fragmentation will be in part resolved at a corporate level through the implementation of the BP 2012-2013. Partly to resolve that issue, since 2010 the CO has implemented a Programme Management Committee integrated by the Assistant Representative, and the POs responsible for each programme component to guarantee that synergies and cross-fertilization among programme components occur inside the CO. The CO has begun the development of the new CP cycle and has implemented the suggested approach of identifying key issues (4 have been identified: access to quality family planning, adolescents' SRH and Rights, Gender-based violence and data generation and use; for which the results chain methodology will be implemented to come up with strategies, actions and partners. Some of the above recommendations (# 4, 5 & 7) will be addressed when developing the CPAP</p>				
Key action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Annual implementation status updates	
			Status (on going or completed)	Comments
Consolidate the Programme Management Committee	31/12/11	CO		
Develop a model of strategic intervention for the CP in the CPAP.	31/12/12	CO		

Ensure that multi-actoral & multi-sectoral strategies are built in the CPAP, using the results-chain methodology	31/12/12	CO		
---	----------	----	--	--

Recommendation #2	To Executive Director's Office		Priority level 1	
<p>En el marco de la próxima revisión de la Política de Evaluación de UNFPA: abordar la problemática de la secuencia temporal entre las Evaluaciones de Programa País, las revisiones de medio término y el diseño de los Programas País, y explorar posibles alternativas para garantizar la pertinencia y el valor añadido de las Evaluaciones de Programa País. En este sentido sería recomendable considerar la realización de Evaluaciones de Programa País cada dos ciclos programáticos, en vez de realizarlas al final de cada Programa País. Esto permitiría que las Evaluaciones de Programa País se centraran en el análisis de la eficacia (productos y resultados) y evitar los problemas de valor añadido que aparecen cuando previamente se ha realizado una revisión de medio término. En este nuevo marco, las revisiones de medio término podrían llevarse a cabo en aquellos ciclos programáticos en los que no se tenga previsto realizar una Evaluación de Programa País.</p>				
<p>Management Response- Please provide your response to the above recommendation. Where recommendations (or parts of) are not accepted, please provide detailed justification. Where accepted, please indicate key actions for implementation:</p> <p>Within the framework of the on-going improvement of the Policies and Procedures Manual (PPM) as well as in light of the review of the UNFPA evaluation policy which is mandated by Executive Board decision 2009/18, the time frame for carrying out Country Programme Evaluations and Mid-Term Reviews is being clarified and this should help ensure that Country Programme Evaluations are relevant and provide added value. In some cases, it is worth considering the possibility of carrying out Country Programme Evaluations every two programme cycles, instead of each one. In this case Mid-Term Reviews could be conducted in those cycles in which no Country Programme Evaluations were planned.</p>				
Key action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Annual implementation status updates	
			Status (on going or completed)	Comments
Review of the evaluation policy	September 2012	Executive Director		

Recommendation#3	To LACRO		Priority level 1	
<p>Priorizar la asignación de recursos para poder materializar la política corporativa en cuanto a seguimiento basado en resultados. En este contexto, tanto la Sede como la Oficina Regional deberían: 1. Asegurar la asignación mínima de fondos para que el establecimiento de sistemas de seguimiento basados en resultados tenga lugar en las oficinas de manera práctica y efectiva. 2. Dar prioridad a las solicitudes de contratación de Oficiales de Seguimiento y Evaluación dedicados a tiempo completo al seguimiento basado en resultados, ya que son uno de los pilares fundamentales para que la creación de tales sistemas tenga lugar en la práctica.</p>				
<p>Management Response LACRO supports the recommendation of hiring a M&E full-time dedicated staff. At the same time, LACRO will strengthen the provision of technical assistance to CO's to implement the RBM Policy, the Evaluation Policy and the revised PPMs on CPD and CPAP design and implementation, Programmatic and Financial Monitoring, among others, in order to ensure an effective and efficient results and evidence-based monitoring and evaluation at field level. In this line, the RP Action Plan 2012-2013 integrates funding for the provision of technical support to COs in programming and M&E processes, including field visits of the Regional M&E and the Programme Specialists. Moreover, LACRO will continue to support capacity development initiatives for Bolivia's CO staff, particularly the capacities of M&E officer in order to guarantee the adequate implementation of the M&E norms and policies.</p>				

Key action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Follow up one year after	
			Status(on going or completed)	Comments
Appoint a M&E Focal Point				
Establish the M&E position, as part of programme posts (requires LACRO/DHR clearance)				
Ensure that AWP template incorporates a cell/space to reflect the 5% allocation to M&E.				
Develop a joint action plan to support Bolivia's in programming processes (CP, CPAP, M&E plan, among others) and provide quality assurance. (See recommendation No. 10)	January 2012 (Action plan prepared) First semester 2012 (Regional training on Evaluation) Second semester 2012 (III M&E meeting)	LACRO's COs support group M&E Regional Adviser and JPO M&E		

Recommendation # 4	To Country Office	Priority level 3		
<p>Promover la efectiva conformación de un espacio de revisión y diálogo conjunto del PAPP con el Gobierno. La Oficina debería tomar la iniciativa y promover de manera proactiva la instauración de una reunión anual de revisión conjunta de cartera con el VIPFE. Esta revisión debería hacerse tomando el Marco de Seguimiento y Evaluación como referencia y centrarse en el análisis de indicadores de producto (y a final de ciclo, también en el análisis de indicadores de resultado).</p>				
<p>Management Response The CO agrees fully with the recommendation and will implement this committee in the context of the CPD annual review for 2012 and as part of the oversight and M&E system of the CPD 2013-2017. As such, it will be included in the CPAP for 2013-2017. It must be stated, however, that the only reason why this has not been done before is because the VIPFE has kept an extremely low profile, focused on keeping track of external resources rather than on donor coordination.</p>				
Key action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Annual implementation status updates	
			Status (on going or completed)	Comments
Conduct an Annual Programme Review Meeting between UNFPA and the VIPFE	31/12/2012	CO		
Establish an Annual Programme Review Meeting between UNFPA and the VIPFE as part of the CP 2013-2017 (CPAP)	31/12/2012	CO		

Cluster 2: Recommendations Associated to the Programme		
Recommendation#5	To Country Office	Priority level 1
<p>Desarrollar estrategias, herramientas y mecanismos para incrementar el potencial de sostenibilidad de los beneficios tanto desde el fortalecimiento de las capacidades institucionales, como de la creación de entornos favorables para sostener los logros y</p>		

resultados alcanzados. Ello implica que la sostenibilidad esté integrada de manera estructural en la misma planificación de las acciones y como elemento inherente a su implementación. En ese contexto algunas recomendaciones y sugerencias concretas son:

1. Incorporar estrategias de salida y de réplica en el momento de la planificación de intervenciones en forma participativa e internalizada con las contrapartes, realizando un diagnóstico de capacidades organizacionales como base para un plan de fortalecimiento dirigido a atender debilidades y satisfacer necesidades técnicas y financieras clave para la sostenibilidad.
2. Integrar procesos y mecanismos de gestión del conocimiento en las intervenciones desde el momento de la planificación y elaboración del presupuesto, de manera que se incluya la generación y difusión de información, procesos de sistematización orientados a identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas, desarrollo de modelos, metodologías, herramientas y propuestas de política pública.
3. Sistematizar estrategias innovadoras de desarrollo de capacidades para validar su eficacia y su sostenibilidad.
4. Incrementar la articulación de actores, el fortalecimiento de redes y construir alianzas institucionales para la continuidad de los logros y beneficios (incidencia, fortalecimiento de capacidades y movilización de recursos). Desarrollar una estrategia de alianzas con los principales donantes para movilizar fondos y mejorar la sostenibilidad de las intervenciones. Analizar el potencial de participación en Canastas de Fondos en el área de salud. Fortalecer vínculos con visión a una continuidad y un apoyo a largo plazo con actores nacionales claves.

Management Response

The CO altered the standard AWP template to include a column that shows the counterpart financial commitment towards the completion of the programmed activities. In the future, the CO plans to include a column that will reflect the percentage completion towards the desired result, which will also give a sense of the degree of sustainability and allow for devising exit strategies, as well as for tracking progress towards the achievement of the planned results. This process will be done in a participatory manner with our counterparts.

These changes require revisiting the time allotted for annual evaluation and planning, giving it a longer time span and a more political profile, since financial commitments oftentimes require the involvement of some degree of political decision-making.

As part of the CPD 12013-2017, the CO has identified knowledge sharing and South-South Cooperation, capacity building & alliance building as key to programme implementation. The CO will develop a knowledge sharing/South-South strategy aimed at building capacity among counterparts. The KS/SSC focal point will be the PDS Programme Specialist.

Key action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Annual implementation status updates	
			Status (on going or completed)	Comments
Review AWP template to reflect % achievement of programmed results	01/06/2012	CO		
Conduct an internal, critical review of annual programming process & tools to support the development of more strategic AWP	01/06/2012	CO		
Development of KS/SSC strategy as part of the CPAP	01/06/2012	CO		

Recommendation#6	To Country Office	Priority level 1
<p>Desarrollar e institucionalizar en el nuevo Programa País una estrategia integral de desarrollo de capacidades (nivel entorno, organizacional e individual) que incluya la identificación y uso de indicadores para la medición de los efectos de la estrategia. Fortalecer las alianzas estratégicas con contrapartes y socios para garantizar la retención de conocimientos, la apropiación de la metodología de desarrollo de capacidades y un desarrollo más continuo, coherente y efectivo de capacidades. Explorar modalidades alternativas e innovadoras de desarrollo de capacidades. Incorporar una estrategia para la generación de información socio-demográfica que incluya un componente sobre desarrollo de capacidades de contrapartes en este área.</p>		
Management Response		

As part of the CO commitment to optimize the number and strategic nature of programme implementing partners, the CO will seek to further the implementation of HACT, in whichever has to do with the building of counterparts' capacities, an oftentimes neglected part of it. For the new CP cycle, the CO is proposing to develop a Capacity Building Strategy as an integral part of CP development and implementation. These interventions should in turn promote NEX and hence a more consistent appropriation of CP results by counterparts. The CO will first map out the steps to build that approach. Regarding the generation and use of data, it has been identified as an output in the new CPD 2013-2017 and will be part of the KS/SSC strategy that the CO will be putting together.

Key action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Annual implementation status updates	
			Status (on going or completed)	Comments
Define the HACT Implementation Plan for CPD 2013-2017, with a built-in capacity building strategy.	31/12/2012	CO		
Development of a Capacity Building strategy as part of the CPAP	01/06/2012	CO		
Development of KS/SSC strategy as part of the CPAP	01/06/2012	CO		

Recommendation#7	To Country Office	Priority level 3
------------------	-------------------	------------------

Incorporación efectiva de la cooperación Sur-Sur en el programa para incidir en de políticas públicas, tomando la Cooperación Sur-Sur como un eje permanente de intercambio con los socios del gobierno nacional y sub-nacional. La oficina debería de llevar a cabo las siguientes acciones:

1. Conducir una reflexión interna, identificando las demandas de cooperación, los temas emergentes, las contrapartes clave, desarrollando iniciativas innovadoras y sistematizando las experiencias y lecciones aprendidas para todas las áreas.
2. Estructurar un plan de acción que cruce y enriquezca a todas las áreas, estableciendo prioridades de oficina y prioridades de área. Este plan puede servir de base para intercambio entre la Oficina de Bolivia y otras oficinas de LACRO.
3. Explorar la posibilidad de tener un punto focal para la promoción/ articulación de los temas de cooperación Sur-Sur en la oficina.

Management Response

Please see answer to Recommendation # 5. The CO will utilize SSC as part of its knowledge sharing/transfer strategy and a CO focal point will be appointed for that purpose.

Key action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Annual implementation status updates	
			Status(on going or completed)	Comments
Development of KS/SSC strategy as part of the CPAP	01/06/2012	CO		
Appointment of a KS/SSC Focal Point.	31/12/2011	CO		

Cluster 3: Recommendations Associated to Cross-Cutting Issues and to the M&E system

Recommendation # 8	To Country Office	Priority level 1
--------------------	-------------------	------------------

Institucionalizar mecanismos y herramientas de implementación y seguimiento a los enfoques transversales como elementos de calidad del desempeño. Algunas acciones recomendadas en ese marco son:

1. Armonización conceptual y estratégica respecto a los enfoques transversales.

2. Desarrollo de un enfoque generacional desde el ciclo de vida (nuevo).
3. A partir de su validación, implementación de la guía de transversalización del enfoque de género (GTG) de manera institucionalizada.
4. Sistematizar mecanismos, herramientas y procedimientos “informales” de transversalización existentes.
5. Construir una caja de herramientas (estudios, informes, investigaciones, manuales, guías, etc.) para la transversalización de los enfoques, incorporando la guía de género.
6. Establecer una comunidad de aprendizaje. Esta puede ser inicialmente interna y luego abrirse a otras agencias y eventualmente a otros donantes y actores incluso fuera del Sistema de Naciones Unidas, para analizar cada componente y sus actividades desde la perspectiva de las transversales. Sistematizar buenas prácticas y lecciones aprendidas en relación a implementación de transversales.
7. Incorporar las transversales en las herramientas de planificación con contrapartes.

Management Response

The CO agrees with the recommendation overall and indeed some of its components are already being implemented while some others will be addressed as soon as possible.

- The CO is working on identifying requirements and making adjustments to programming tools and processes so as to ensure that gender, human rights and culture are incorporated as cross cutting issues in the CPAP and in all AWP as of 2012. Building on existing corporate guidelines, the CO will also develop its own implementation guidelines (adjusted to the CPD/CPAP) to foster appropriation and facilitate their implementation by the team.
- The CO conducts weekly learning meetings where staff shares good practices and lessons learned, including about the above mentioned cross cutting issues. Oftentimes these events include the participation from external experts. The CO will make every effort to involve other UN agencies and international cooperation agencies (ICAs).

Key action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Annual implementation status updates	
			Status	Comments
Identification of requirements for mainstreaming of cross cutting issues	31/03/2011	CO		
Systematization of existing tools and guidelines for mainstreaming of cross cutting issues	31/03/2012	CO		
Design and adjustment of tools for mainstreaming of cross cutting issues in programming & M&E.	31/04/2012	CO		
Strengthening of learning events by involving other UN agencies and ICAs & establishment of learning community	31/12/2012	CO		

Recommendation# 9	To LACRO/CO	Priority level 2
<p>Contribuir a una mayor claridad y armonización en el manejo y aplicación de conceptos. LACRO y la Oficina País deben consensuar un lenguaje compartido, analizar la pertinencia de algunos conceptos y definiciones en el contexto nacional, identificar y abordar vacíos conceptuales; todo lo anterior con el fin de lograr un diálogo y accionar más efectivos. Complementariamente la Oficina debería organizar, sistematizar, socializar y analizar materiales, casos, ejemplos y herramientas ya existentes que definen y ejemplifican la operacionalización de los conceptos desde la perspectiva de UNFPA.</p>		
<p>Management Response Country Office: The recommendation is well taken. The CO will share with LACRO any conceptual notes developed so far by the CO (particularly the internal procedures for working with marginalized & rural populations), and will continue to seek LACRO’s advice on conceptual matters. Indeed, the CO is working on some brief, conceptual notes that put in the national context the corporate briefing notes for use by the team and counterparts. The CO has developed an internal web-portal that is being installed in all computers in the CO. This web-portal provides an easy interface (upfront links) to relevant UNFPA intranet sites, including the one on UNFPA Position Notes. The purpose is to provide easy access to our corporate policies &</p>		

procedures, norms and positions to all CO staff.

LACRO: The recommendation is accepted while particularly relevant in order to harmonize concepts and to systematize knowledge, tools, experiences and practices from the field offices. These issues were raised within the context of the meeting between LACRO and COs Representatives (Panama, August 2011). As results, it was agreed to strengthen the technical and conceptual dialogue and collaboration through different means such as FUSION knowledge platform, LAC Regional Portal, and LACRO's Technical Assistance and South-South Cooperation Platforms, among others.

Key action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Annual implementation status updates	
			Status	Comments
Share with LACRO the conceptual notes developed by the CO	28/02/2012	CO		
Development of country-specific briefing notes.	31/06/2012	CO		
Install web-portal, with link to UNFPA Position Notes	31/12/2011	CO		
Train Bolivia CO staff in the use of LACRO's Technical Assistance Platform to promote knowledge sharing.	12/2011	LACRO		
Complete the LAC COs best practices mapping in LAC Regional Portal, including documents from Bolivia.	ongoing (to be concluded in January 2012)	LACRO		
Ensure that Bolivia's web-portal includes links with LACRO's platforms and the Regional Portal.		LACRO & CO		

Recommendation # 10	To PD/ LACRO	Priority level 1
<p>Priorizar el desarrollo de mecanismos y herramientas de control de calidad asociados a los marcos de seguimiento basados en resultados.</p> <p>Acciones a ser llevadas a cabo por la Sede:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Priorizar el desarrollo de guías y herramientas de desarrollo de capacidades en materia de seguimiento basado en resultados. La necesidad más acuciante en este sentido es desarrollar una guía de calidad para la elaboración y aprobación de los Marcos de Resultados y Seguimiento (MRR, Marco de Seguimiento y Evaluación) de los Programas País en base a un enfoque de gestión basado en resultados. 2. Con el objetivo de garantizar que el MRR y el Marco de Seguimiento y Evaluación sean herramientas vivas y útiles como mecanismos de seguimiento basado en resultados, la División de Programas debería, con la mayor celeridad posible, establecer y comunicar a las Oficinas los procedimientos a seguir para realizar actualizaciones y ajustes a estos dos marcos durante la vida del Programa País. Estos procedimientos deberían especificar qué cambios estarían justificados y qué cambios no (en la formulación de productos, indicadores, etc.) y cuál debería ser el proceso exacto de revisión, ajuste y comunicación de dichos ajustes. <p>Acciones a ser llevadas a cabo por la LACRO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar de manera sistemática el control de calidad de los marcos de resultados para los programas país, en el momento de su diseño y siempre que hayan sido revisados¹. <p>Considerar la conformación de un Comité Técnico de Revisión de los PAPP que asegure que los planes son realistas y tienen un nivel de calidad aceptable. Este comité debería garantizar la operatividad del MRR y del Plan de Seguimiento y Evaluación, y muy especialmente del Marco de Seguimiento y Evaluación.</p>		

¹El requerimiento de que las Oficinas Regionales analicen la calidad de los marcos de resultados viene ya estipulado en el párrafo 21 de la Política de gestión basada en resultados de UNFPA, 2010.

Translation in English:

Prioritise the development of quality control mechanisms and tools associated with the results-based monitoring frameworks.

Actions to be carried out by Headquarters:

- 1. Prioritise the development of guides and tools for quality control associated with results-based monitoring. The most pressing need here is for the development of a good quality guide for preparing and approving the Country Programme Results Framework and Monitoring and Evaluation Framework using a results-based management approach.*
- 2. In order to ensure that the Results Framework and the Monitoring and Evaluation Framework are useful, dynamic tools as results-based monitoring mechanisms, the Programme Division should establish the procedures to be followed when updates and adjustments are made to these two frameworks throughout the course of the Country Programme, and communicate those procedures to the country offices. This should be done as soon as possible. These procedures should specify which changes would be justified and which changes would not (in the formulation of outputs, indicators, etc.) as well as the exact process for review and modification and the communication of any modifications made.*

Actions to be carried out by LACRO:

- 1) Carry out systematic quality control of the results frameworks for Country Programmes at the time they are drawn up and when they have been reviewed.²*
- 2) Consider setting up a CPAP Technical Review Committee which will ensure that plans are realistic and of acceptable quality. This committee should guarantee that the Results Framework and the Monitoring and Evaluation Plan, and especially the Monitoring and Evaluation Framework, are functional.*

Management Response - Please provide your response to the above recommendation. Where recommendations (or parts of) are not accepted, please provide detailed justification. Where accepted, please indicate key actions for implementation:

PD RESPONSE:

While the need for guidance is appreciated, PD wants to point out that guidance already exists in this respect. E.g., a *Guide for Developing Robust Results Frameworks* (April 2011) is available in the PPM, and an e-module on RBM Basics is available through the LCMB learning portal. Specific guidance (“FAQs”) has also been developed and disseminated on how to align country programmes with the revised strategic plan.

Furthermore, the on-going revision of the Programme Policies will provide better guidance on CPD development (including details on development of results and resources frameworks and a checklist for CPD review), CPAP development (including a Planning Matrix for Monitoring and Evaluation), programme implementation (including monitoring) and evaluation. Finally, a new framework with set criteria with scoring for RBM/EBP in CPD has been introduced, and as per the Business Plan a Programme Review Committee has been established, which will review CPDs before they are submitted to the Executive Board for approval.

LACRO RESPONSE:

LACRO totally agrees with this recommendation. During 2011 LACRO provided to the CO’s a Guideline for the preparation of Draft Country Programme documents to be presented to the Executive Board. This document includes substantive guidance to elaborate the RRF and ensure quality standards in its design. Recently, PD has elaborated a new guideline related to the elaboration and approval of CPD that incorporates the new UNFPA strategic plan. Furthermore, PPM updated the PPM for programmatic and financial Monitoring. This policy has been launched in order to ensure that UNFPA country offices develop and use quality monitoring information to effectively manage the implementation of UNFPA-funded programme activities, towards achievement of country programme outputs, country level UNDAF outcomes, and global UNFPA Strategic Plan outputs and outcomes. LACRO is committed to continuously provide technical support to Bolivia CO in the implementation of these guidelines.

Additionally, LACRO created a support group to CO’s that include the participation of the two Program Specialists, M&E advisor, Special Assistant to the Regional Director, JPO in M&E and the Director and Deputy Director of LACRO. This group with the support of the Regional Advisors guarantees that CPDs are realistic follow acceptable quality standards and attach the

² The requirement that Regional Offices must analyse the quality of the results frameworks is already stipulated in paragraph 21 of UNFPA’s results-based management policy (2010).

Evaluation Plan that is also mandatory.				
Key action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Annual implementation status updates	
			Status (on going or completed)	Comments
Finalize and issue revised (PPM) programme policies.	February 2012	PD		
Develop a joint action plan to support Bolivia's in programming processes (CP, CPAP, M&E plan, among others) and provide quality assurance.	January 2012 (Action plan prepared) December 2012	LACRO's COs support group		

Recommendation # 11	To Country Office	Priority level 1		
<p>La Oficina debería llevar a cabo de manera urgente e impostergable las siguientes acciones para la creación, dentro de la estructura organizacional, de las bases que permitan el desarrollo de un sistema de seguimiento basado en resultados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar la contratación de un Oficial de Seguimiento y Evaluación (SyE) a tiempo completo, o contratación directa de una especialista en SyE mediante un contrato de servicios, o contratación de un Oficial de Seguimiento y Evaluación compartido entre dos Oficinas País. Si ninguna de las opciones anteriores fueran factibles: Redefinir la descripción del puesto de trabajo del Punto Focal. 2. Iniciar el proceso de diseño y dotación de un presupuesto para el seguimiento basado en resultados que esté ligado directamente al presupuesto de gestión de la Oficina. 3. Formalizar el mandato y la atribución de responsabilidades en seguimiento basado en resultados: (i) incorporar la posición del Oficial en SyE dentro de la estructura organizacional de la Oficina – de manera que dependa directamente de la gerencia; y (ii) adaptar los Términos de Referencia de los puestos de trabajo del personal de manera que incorporen sus funciones y responsabilidades en materia de seguimiento basado en resultados. 				
<p>Management Response Following the DOS Mission and upon availability of the first draft report, the CO proceeded with the advertisement of a M&E Advisor position (using the Service Contract modality) and completed the process, hiring the person (Mr. Rolando Pardo). The draft ToRs were shared with the evaluation team and improved, in order to strengthen the results-based approach and to make more explicit the link with counterparts' capacity building in M&E. The intent is to ensure that the CPD 2013-2017 is properly designed to guarantee adequate and realistic setting of results, their tracking and overall strengthening of M&E to account for results. The CO will pursue further negotiations with LACRO in 2012 in order to include this position within the programme posts to be approved under the next programme cycle.</p> <p>As an indicative figure, the CO has internally agreed to allocate no less than 5% of all its programme resources, both regular and other, to M&E. This budget will cover the salary of the M&E focal point, M&E missions, drafting of reports, baseline studies, etc. The CO shares the view of the evaluation team that a quality M&E output requires a financial and human resources commitment (input) to build both internal and external capacity in this domain.</p>				
Key action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Annual implementation status updates	
			Status	Comments
Appoint a M&E Focal Point	31/12/2011	CO	Completed	Person was hired as of 01/10/2011
Establish the M&E position, as part of programme posts (requires LACRO/DHR clearance)	01/01/2013	CO		
Ensure that AWP template	01/06/2012	CO		

incorporates a cell/space to reflect the 5% allocation to M&E.				
---	--	--	--	--

Recommendation# 12	To Country Office	Priority 2
---------------------------	--------------------------	-------------------

Mejorar sustancialmente la calidad y operatividad de las herramientas de seguimiento por resultados y desarrollar instrumentos para incrementar el rol del área de seguimiento de riesgos y de la función de Evaluación:

1. Durante el diseño del nuevo Marco de Seguimiento y Evaluación: (i) utilizar herramientas de control de calidad ex-ante; y (ii) asegurar que el proceso incluye a todo el personal técnico de la Oficina así como consultas con las contrapartes, sobretodo en el diseño y formulación de indicadores; (iii) asegurar que los indicadores de subproducto de los PAT están vinculados a los indicadores de producto del Marco de Seguimiento y Evaluación.
2. Iniciar el proceso de diseño de un sistema de información asociado a los indicadores del Marco de Seguimiento y Evaluación: (i) definir las variables de base: tipo de información, quien debe recolectarla, frecuencia, etc.; (ii) establecer un sistema de registro y gestión de indicadores (crear fichas por indicador); y (iii) realizar un análisis previo de posibles plataformas de soporte informático dentro del marco de UNFPA *Program Management System Implementation Project*.
3. Introducir herramientas de medición de la efectividad de las acciones de capacitación (cuestionarios de evaluación y seguimiento expost de cursos de formación, talleres, etc.) y aplicarlas de manera sistemática en las tres áreas focales.

Realizar las siguientes acciones para acrecentar el rol del seguimiento de riesgos y la Evaluación: elaborar una matriz de seguimiento de riesgos e hipótesis y utilizarla como base para registrar y documentar del proceso de seguimiento que realiza actualmente la Oficina y elaborar un Plan de Evaluación.

Management Response

The CO has been engaged in the development of the corporate *Program Management System Implementation Project* in order to guarantee that the implementation of this system by the CO can be done promptly and smoothly upon its availability.

On November 21st, the CO held an internal workshop to start the setting up of the new country program. The CO identified the key issues and agreed on a number of basic criteria for the identification of quality control tools (parameters) linked to the development of the M&E Plan. The M&E Focal Point is at present working on a M&E proposal (mapping of issues, indicators, sources and their quality-assessment, etc. being conducted) simultaneously with other UNCT M&E focal points to ensure alignment with UNDAF M&E Framework.

The CO takes note of the proposal to assess training activities through questionnaires and ex-post follow up and will make every effort to do so by including the issue in the M&E Plan.

Key action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Annual implementation status updates	
			Status	Comments
M&E Plan for CPD 2013-2017 developed and implemented throughout the CP cycle.	31/12/2012	CO		
Implement the Program Management System in the CO as soon as it becomes available	TBD by HQ tentatively 31/12/2012	HQ/CO		

Recommendation# 13	To Country Office	Priority level 3
---------------------------	--------------------------	-------------------------

Promover la conformación y formalización de un grupo técnico de seguimiento y evaluación interagencial. Este grupo debería comprender reuniones periódicas de los Oficiales de SyE para compartir tanto experiencias y prácticas en la implementación de mecanismos de seguimiento basado en resultados, como y diseños y resultados de evaluaciones.

Management Response

The CO has actively promoted the establishment of this group to monitor the implementation of the UNDAF and will continue to do so in the UNCT. At present, the M&E Focal points are already working as a team on the draft UNDAF to ensure that the M&E framework is realistic and doable and aligned with national efforts and priorities in the domain of data & indicators for development.

Key action(s)	Deadline	Responsible unit(s)	Annual implementation status updates	
			Status	Comments
Continue working on the establishment of the M&E Interagency Group	Ongoing	CO (M&E Focal Point)		