



**Junta Ejecutiva del Programa
de las Naciones Unidas para
el Desarrollo y del Fondo de
Población de las Naciones Unidas**

Distr. general
8 de abril de 2010
Español
Original: inglés

Período de sesiones anual de 2010

Ginebra, 21 de junio a 2 de julio de 2010

Tema 4 del programa provisional

Evaluación

Informe anual sobre la evaluación en el PNUD en 2009

Resumen

En el informe anual sobre la evaluación en 2009 se indican los progresos realizados por la Oficina de Evaluación del PNUD y las Dependencias de Evaluación de los fondos y programas asociados en el cumplimiento de la función de evaluación establecida en la política de evaluación del PNUD. El informe contiene un examen de la capacidad de evaluación de la organización, las conclusiones basadas en las pruebas disponibles para la gestión de los resultados de las actividades de desarrollo, y el cumplimiento de las disposiciones sobre evaluación descentralizada. Se examinan las enseñanzas extraídas de las evaluaciones independientes, y se presenta el programa de trabajo para 2010-2011.

Elementos de una decisión

La Junta Ejecutiva quizá desee: a) tomar nota del informe; b) pedir al PNUD que se ocupe de las cuestiones planteadas en las evaluaciones independientes; c) pedir al PNUD que refuerce la capacidad para realizar evaluaciones descentralizadas y utilice estas evaluaciones con más frecuencia; d) pedir al PNUD que preste apoyo a la creación de capacidad de evaluación en los países; y e) aprobar el programa de trabajo propuesto por la Oficina de Evaluación.



Índice

	<i>Página</i>
I. La función de evaluación	3
A. La oficina de Evaluación del PNUD	3
B. Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas	9
C. Fondos y Programas asociados	10
D. Dependencias de Programas	13
E. Capacidad de evaluación	17
F. Utilización de las evaluaciones y el seguimiento	19
II. Principales resultados y enseñanzas de las evaluaciones independientes	20
A. Posicionamiento estratégico para los resultados de desarrollo	20
B. Coherencia y sinergias en la programación	21
C. La igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer	22
D. Coordinación de las Naciones Unidas	23
E. Gestión de programas	23
III. Programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2010-2011	24

Antecedentes

1. El informe anual sobre evaluación de 2009 es el cuarto informe presentado por la Oficina de Evaluación del PNUD a la Junta Ejecutiva desde que se aprobó la política de evaluación en 2006. En el informe se determinan los progresos logrados por la Oficina de Evaluación y las dependencias de evaluación de los fondos y programas asociados en cuanto al cumplimiento de la función de evaluación establecida en la política de evaluación del PNUD. Se presenta también un examen de la capacidad de evaluación de la organización, las conclusiones extraídas de las pruebas disponibles para la gestión de los resultados de desarrollo, y el cumplimiento de las disposiciones sobre evaluación descentralizada. Se examinan las enseñanzas de las evaluaciones independientes y se presenta el programa de trabajo para 2010-2011 (véase la secc. III).

2. El año pasado, la Oficina de Evaluación y las dependencias de evaluación de los fondos y programas asociados realizaron importantes actividades para mejorar la calidad de las evaluaciones independientes y contribuir a un aprendizaje institucional ampliando el ámbito de las evaluaciones. La Oficina de Evaluación propuso importantes iniciativas para apoyar el desarrollo de la capacidad de evaluación a nivel descentralizado (a nivel de oficinas en los países); promover el desarrollo de la capacidad nacional de evaluación; y promover y dirigir iniciativas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). La Oficina de Evaluación apoyó el examen independiente de la política de evaluación del PNUD. El examen servirá de base para la revisión de la política de evaluación y para la labor futura de la Oficina de Evaluación.

I. La función de evaluación

A. La Oficina de Evaluación del PNUD

Ámbito

3. La Oficina de Evaluación lleva a cabo evaluaciones independientes de los resultados institucionales y de los programas mundiales, regionales y nacionales identificados en el plan estratégico del PNUD y aprobados por la Junta Ejecutiva. En 2009-2010, la Oficina de Evaluación amplió significativamente su programa de trabajo para fundamentar las decisiones de gestión y de programa del PNUD. El número de evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo aumentó de 4 en 2007 a 14 en 2009. Durante el período que es objeto del presente informe, se realizaron evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo en Burkina Faso, Camboya, Chile, China, Georgia, Guyana, Indonesia, la Jamahiriya Árabe Libia, Perú, Maldivas, Seychelles, Turquía, Uganda y Zambia, abarcando todas las regiones del programa del PNUD. La Oficina de Evaluación examinó también el marco de cooperación regional para Europa y la Comunidad de Estados Independientes, así como el acuerdo de cooperación entre el PNUD y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), conjuntamente con la Oficina de Evaluación de la ONUDI.

Examen de la política de evaluación

4. En su decisión 2006/20, la Junta Ejecutiva aprobó la política de evaluación y pidió que se realizara un examen independiente después de tres años de aplicación de la política. En 2009, la Oficina de Evaluación encargó el examen a un grupo independiente. Un grupo de asesores superiores garantizó la calidad del examen. El ámbito del examen incluyó una evaluación de la puesta en práctica de la política de evaluación, el establecimiento de un sistema de evaluación independiente en toda la organización y la forma en que la Oficina de Evaluación cumplió la función de evaluación. La Oficina de Evaluación ha proporcionado insumos para la respuesta de la administración del PNUD que se presentará oficialmente a la Junta Ejecutiva, junto con el examen, en el período de sesiones anual de 2010.

Apoyo a la creación de una cultura de evaluación en el PNUD

5. Durante 2009, la Oficina de Evaluación siguió participando en actividades y deliberaciones encaminadas a reforzar la cultura de evaluación en el PNUD y, en particular, la realización de evaluaciones descentralizadas y su calidad y utilización. Un hecho digno de mención fue la revisión del *Manual sobre la planificación, el seguimiento y la evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo*, que ha servido de guía a las dependencias de programas del PNUD desde 2002. A fin de destacar la integración de la evaluación en el contexto de la gestión basada en los resultados, la Oficina de Evaluación, asociada con el Grupo de Apoyo a las Operaciones y el Grupo de Desarrollo de la Capacidad de la Dirección de Política de Desarrollo, preparó una versión revisada del manual. Ese documento se elaboró en estrecha coordinación con las dependencias de programas, incluidas las oficinas en los países. Se invitó a algunas oficinas en los países a participar en un taller sobre un proyecto provisional del nuevo *Manual*, que tenía por objeto asegurar su pertinencia y accesibilidad. El *Manual* fue publicado por el Administrador el 14 de septiembre de 2009.

6. La Oficina de Evaluación participó en una serie de talleres de capacitación para presentar el nuevo Manual, a fin de reforzar los conocimientos de las dependencias de programas y la aplicación de los instrumentos y principios de la gestión basada en los resultados. Esos talleres se llevaron a cabo conjuntamente con el Grupo de Apoyo a las Operaciones, el Grupo de Desarrollo de la Capacidad de la Dirección de Políticas de Desarrollo, la Dirección de Gestión, el Centro de Recursos de Aprendizaje, y otras dependencias pertinentes. Se realizaron talleres para la Dirección Regional para Asia y el Pacífico, tanto en la sede como en Bangkok, la Dirección Regional para América Latina y el Caribe en la sede, la Dirección Regional para África en Dakar, y en Beirut para la Dirección Regional para los Estados Árabes. Se prevé realizar un taller similar en 2010 para la Dirección Regional para Europa y la Comunidad de Estados Independientes.

7. La Oficina de Evaluación ha seguido desarrollando módulos de capacitación en evaluación para cursos sobre operaciones y políticas de programas dirigidos a funcionarios subalternos del cuadro orgánico, oficiales nacionales de programas y candidatos del Programa de capacitación de dirigentes, organizados por el Centro de Recursos de Aprendizaje.

8. La Oficina de Evaluación administra el Centro de Recursos de Evaluación en línea. En 2009, el sistema fue actualizado para facilitar su uso, en particular con respecto al sistema de rastreo de las respuestas de la administración. El sistema

incluye evaluaciones realizadas por el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) y el programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU). Durante el período del examen, el repositorio del Centro de Recursos de Evaluación contenía 1.347 informes de evaluación¹.

9. La red de “conocimientos en línea” del PNUD, EvalNet, funciona desde 2001. La red tiene 1.311 miembros, incluidos 236 nuevos miembros que se registraron en 2009. Las deliberaciones en la EvalNet centraron la atención en la participación del PNUD en la evaluación de políticas públicas y planes de desarrollo nacionales; el establecimiento de dependencias de seguimiento y evaluación en las oficinas en los países; la creación de proyectos en ATLAS; la preparación de productos de conocimientos; y el uso de la función de seguimiento y evaluación como instrumento de aprendizaje dinámico. Se prepararon conjuntos de recursos bianuales sobre acontecimientos de evaluación y capacitación y sobre noticias relacionadas con la evaluación.

Recursos

10. Para 2008-2009, se asignó a la Oficina de Evaluación un presupuesto bienal de 17,6 millones de dólares de los cuales 9,03 millones se asignaron a 2009. El presupuesto no básico para el año incluye 0,7 millones de dólares del Organismo Noruego de Desarrollo Internacional (NORAD) y 91.600 dólares del Fondo para el Medio Ambiente Mundial. Los gastos de personal ascendieron a 3,9 millones de dólares, y la asignación para evaluaciones ascendió a 5,1 millones de dólares. En comparación con el año anterior, hubo un aumento del 12,4% en la asignación para evaluaciones. Los gastos para 2009 ascendieron a 5,2 millones de dólares. La Oficina de Evaluación contó con 23 funcionarios (16 del cuadro orgánico y 7 del cuadro de servicios generales), la misma dotación que el año anterior. Las mujeres representaron el 50% del número total de funcionarios, cifra que incluye un 37% entre los funcionarios del cuadro orgánico.

11. Durante 2009 la Oficina de Evaluación contrató los servicios de 76 consultores (23 como directores de equipos y 53 como especialistas de los equipos y consultores nacionales). Treinta y tres (el 43%) de los consultores contratados fueron mujeres y éstas representaron el 19% de los directores de equipos. Si bien se produjo un aumento en el número de mujeres que ocuparon cargos de directoras de equipos, la participación de consultoras calificadas para puestos de directoras de equipo sigue siendo un problema. El 64% de los consultores provinieron de los países donantes, y el resto, de los países en que se ejecutan programas.

12. La Oficina de Evaluación hizo esfuerzos especiales para aumentar el empleo de consultores nacionales y regionales. La evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo en China se realizó con un instituto nacional independiente y los equipos de evaluación en Chile, Perú, Uganda y Zambia estuvieron integrados en gran parte por consultores nacionales. Todos estos equipos de evaluación incluyeron por lo menos 1 consultor nacional y 7 de cada 15 evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo utilizaron consultores regionales. En las evaluaciones que se realizarán en 2010, la Oficina de Evaluación empleará, en la mayor medida posible, a expertos en nacionales.

¹ Véase <http://erc.undp.org>.

Calidad

13. La Oficina de Evaluación normalizó la metodología para realizar evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo. Se finalizaron manuales metodológicos y directrices para la gestión de los procesos a fin de evaluar las contribuciones a los resultados de desarrollo. La sistematización de la metodología y los procesos aumentó la calidad de las conclusiones de las evaluaciones, y facilitó la consolidación de la experiencia obtenida de las evaluaciones realizadas en el plano mundial. Las mejores conclusiones extraídas de las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo realizadas en unos 15 países constituyen una firme base para la metaevaluación en las esferas de resultados establecidas por la Junta Ejecutiva para el PNUD.

14. La Oficina de Evaluación tiene conocimiento de los esfuerzos que realizan otros organismos multilaterales para mejorar el rigor analítico y perfeccionar la medición del desempeño mediante el uso de escalas de calificación de las evaluaciones. Dada la naturaleza del marco del PNUD de apoyo a los países, la Oficina de Evaluación ha optado en el pasado por no utilizar escalas de calificación, ya que ello podría considerarse como el establecimiento de comparaciones de desempeño entre oficinas en los países y, por extensión, entre los países asociados. En 2010, la Oficina de Evaluación vuelve a considerar la cuestión de las calificaciones de manera limitada, en relación con dos evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo. Se elaborará una escala de calificaciones que será utilizada en cada evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo para ayudar a determinar el desempeño de la oficina en el país en función de un conjunto limitado de objetivos y resultados previstos en el programa nacional.

15. Se han tomado medidas para hacer frente a los desafíos que plantea la evaluación de la contribución a los resultados en los ámbitos de programas del PNUD en los planos mundial y temático. La Oficina de Evaluación organizó un taller interinstitucional para examinar el manual metodológico y las directrices relativas a los procesos para las evaluaciones temáticas. Asistieron al taller, especialistas en evaluación de organismos multilaterales, incluidos organismos de las Naciones Unidas. En el manual metodológico para las evaluaciones temáticas y en las directrices para los procesos se aprovecharon las experiencias obtenidas de esta amplia consulta.

16. La Oficina de Evaluación ha institucionalizado mecanismos internos y externos de mejora de la calidad. Los productos clave de las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo son examinados por personal de la Oficina de Evaluación y por examinadores externos. Se crea un grupo asesor integrado por tres expertos externos en temas y evaluaciones, a fin de examinar el mandato, el informe inicial, y los proyectos de informes de las evaluaciones temáticas. En 2009, 34 especialistas en desarrollo y evaluación realizaron exámenes externos de las diversas evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación.

17. Las evaluaciones realizadas en 2009 se completaron dentro de los plazos previstos y alimentaron la preparación de la programación por países. La Junta examina el nuevo programa sobre la base de las evaluaciones independientes. Las consultas con las direcciones regionales facilitaron la selección final de países para realizar evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo cuando se examinen nuevos programas nacionales. La Oficina de Evaluación atendió también las peticiones de las direcciones regionales relativas a la realización de evaluaciones

de los resultados de las actividades de desarrollo en países específicos y, en algunos casos, de acelerar el proceso para mantenerse dentro de los plazos establecidos para la presentación del nuevo programa a la Junta Ejecutiva.

Participación de los interesados nacionales

18. El año pasado, se hizo más hincapié en la colaboración con los Gobiernos nacionales y en el aprovechamiento de la experiencia de los especialistas nacionales en relación con las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo, y en la utilización de expertos nacionales en la mayor medida posible. La Oficina de Evaluación organizó un taller para examinar diversas posibilidades de obtener la participación de los Gobiernos nacionales en los países en que se realizan evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo. Se consideraron cuestiones relativas a la participación de las contrapartes gubernamentales en el plano nacional, las modalidades que debían adoptarse y la independencia de las evaluaciones. En las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo que se realizarán en 2010, la Oficina de Evaluación aprovechará al máximo la colaboración con los Gobiernos nacionales utilizando diversas modalidades.

19. La Oficina de Evaluación toma medidas para garantizar la participación de los interesados durante la realización de evaluaciones en el plano nacional. Los interesados participan en la elaboración final del mandato, aportan sus percepciones sobre el apoyo del PNUD, y participan en las deliberaciones sobre los proyectos de conclusiones y recomendaciones. El año pasado, hubo una buena participación de los interesados en las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo.

20. Las direcciones regionales participaron en las deliberaciones sobre el proyecto de informe y en el taller para interesados de los países. La participación de las direcciones, en particular la participación de sus directivos superiores, contribuyó a la rendición de cuentas, el aprendizaje y las actividades de seguimiento del PNUD.

Fortalecimiento de las capacidades nacionales de evaluación

21. En sucesivas resoluciones de la Asamblea General y decisiones de la Junta Ejecutiva del PNUD se alentó al sistema de desarrollo de las Naciones Unidas, y al PNUD en particular, a que apoyaran la creación de capacidad nacional de evaluación en países en desarrollo. Como un paso en esa dirección, la Oficina de Evaluación del PNUD, en cooperación con el Observatorio Nacional de Desarrollo Humano de Marruecos, organizó la Conferencia Internacional sobre capacidad nacional de evaluación, que se celebró en Casablanca (Marruecos), del 15 al 17 de diciembre de 2009. La finalidad de la conferencia era ofrecer un foro para examinar cuestiones que enfrentan los países en materia de evaluación y dar a los participantes la oportunidad de aprovechar las experiencias recientes e innovadoras de otros países. La conferencia contó con unos 65 participantes, incluidos funcionarios gubernamentales superiores encargados de sistemas nacionales de evaluación, o relacionados con ellos, de 20 países en desarrollo, expertos en evaluación y personal de oficinas de evaluación de organizaciones de las Naciones Unidas, bancos multilaterales de desarrollo y organismos de asistencia bilateral.

22. Las enseñanzas extraídas de las deliberaciones de la conferencia, sobre la experiencia de diferentes países en cuanto a los motivos del establecimiento de sistemas de evaluación y sobre cómo se establecieron, su marco jurídico y su configuración institucional son extremadamente útiles como base para las

actividades encaminadas a reforzar las capacidades nacionales de evaluación. Si bien muchos participantes reconocieron que la demanda de evaluaciones con frecuencia provenía de los asociados internacionales, se reconoció que los procesos políticos nacionales y los mandatos constitucionales eran factores clave que determinaban la forma de los sistemas nacionales de evaluación. En sus deliberaciones, la conferencia identificó los desafíos al establecimiento de vínculos operacionales entre las actividades de planificación, seguimiento y evaluación. Si bien se han logrado progresos en el seguimiento de la aplicación de las políticas y programas de desarrollo, la naturaleza de las evaluaciones y el vínculo entre la experiencia de las evaluaciones y la planificación se consideró deficiente. Se señaló que las evaluaciones independientes eran importantes para determinar adecuadamente el fundamento y los supuestos en que se basaban las políticas públicas, y si el diseño de las políticas era correcto ex ante. Los organismos que realizan las evaluaciones independientes y tienen facultades de supervisión varían entre los países. Se expresó preocupación por los posibles conflictos de intereses y la necesidad de reforzar la independencia de las evaluaciones a los fines de la rendición de cuentas.

23. Los participantes reconocieron la necesidad de contar con capacidad técnica y financiación adecuada para realizar evaluaciones. Las deliberaciones se refirieron al hecho de que la determinación de las necesidades y las capacidades de evaluación de los Gobiernos debía tener en cuenta las capacidades requeridas para administrar, realizar y utilizar evaluaciones. Hubo consenso entre los participantes en el sentido de que la evaluación de la política pública forma parte del proceso político y en que debía prestarse particular atención a los procesos políticos, junto con las actividades para reforzar las capacidades técnicas. Los Gobiernos debían cumplir una función de dirección en la evaluación, ya que era uno de sus instrumentos para promover políticas públicas más eficaces y una mayor transparencia. Se acordó que los países debían establecer sus propias normas de evaluación, vinculadas a las normas y principios internacionales existentes, en particular en consulta con todos los interesados, incluidos la sociedad civil y otras partes políticas, y arraigarlas en el contexto nacional.

24. La conferencia logró promover una comprensión de las normas internacionales en materia de evaluación, y propugnó la evaluación para contribuir a una mejor gestión de los resultados de desarrollo y mejorar el aprendizaje y la rendición de cuentas en el sector público. Preparó también el terreno para la formulación de iniciativas a más largo plazo con miras a fortalecer las capacidades nacionales en materia de políticas públicas, y la evaluación mediante la cooperación Sur-Sur (o triangular). Se ha establecido un sitio web de la conferencia, que será perfeccionado como portal basado en la web sobre capacidad nacional de evaluación. Tras la conferencia de Marruecos, Sudáfrica se ofreció para dar acogida a la próxima conferencia en 2010, y la Oficina de Evaluación apoyará la organización de la conferencia.

B. Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas²

25. La Oficina de Evaluación siguió prestando su firme apoyo al riguroso programa del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), incluida la promoción en todo el sistema de las Naciones Unidas de actividades de evaluación coherentes, de buena calidad e innovadoras. En la reunión general anual del UNEG, celebrada en marzo de 2009, el Director de la Oficina de Evaluación del PNUD fue reelegido presidente del UNEG. El PNUD actúa como secretaria del UNEG; la secretaria está dirigida por el Director Adjunto de la Oficina de Evaluación, en su capacidad de Coordinador Ejecutivo del UNEG. Esta estructura institucional fue reconfirmada también en la reunión general anual de 2009.

26. La aplicación del programa de trabajo del UNEG para 2009 estuvo a cargo de siete equipos de tareas, en los que la Oficina de Evaluación participó activamente. La Oficina de Evaluación fue copresidenta de los equipos de tareas sobre evaluación y capacitación a nivel nacional. El equipo de tareas sobre evaluación a nivel nacional realizó un examen de las prácticas corrientes de seguimiento y evaluación a nivel de países y el equipo de tareas sobre capacitación continuó desarrollando el curso de capacitación del UNEG para su uso por personal de las Naciones Unidas. Funcionarios de la Oficina de Evaluación participaron en iniciativas para elaborar un documento guía sobre evaluación de repercusiones, el manual para evaluadores del sistema de las Naciones Unidas, con el fin de integrar perspectivas de derechos humanos e igualdad entre los géneros en la gestión y realización de evaluaciones; realizar un examen de los marcos y herramientas existentes para examinar las funciones de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas; y elaborar normas y buenas prácticas para todas las etapas del proceso de evaluación. En el plan de trabajo de la oficina y en los planes de desempeño individual de los funcionarios de la Oficina de Evaluación se han integrado iniciativas del UNEG.

27. El UNEG participó en la reunión intergubernamental de Kigali sobre los países piloto de la iniciativa “Unidos en la acción”, celebrada en octubre de 2009. Como seguimiento de los estudios sobre capacidad de evaluación realizados el año anterior, el UNEG presentó un mandato marco para las evaluaciones dirigidas por los países piloto del programa, que ha sido adaptado por cada país a su contexto específico. El UNEG presta actualmente asesoramiento sobre garantía de calidad a las evaluaciones en marcha dirigidas por los países.

28. El UNEG publicó también la evaluación conjunta del papel y la contribución del sistema de las Naciones Unidas en la República de Sudáfrica³. La evaluación fue una iniciativa conjunta del Gobierno de Sudáfrica y el UNEG. El PNUD actuó como copresidente del equipo de tareas del UNEG que coordinó la evaluación. Al evaluar el papel y la contribución del sistema de las Naciones Unidas en Sudáfrica, el informe determinó la eficacia y la contribución del sistema de las Naciones Unidas al desarrollo a largo plazo de Sudáfrica y proporcionó también la experiencia necesaria para guiar las futuras evaluaciones dirigidas por el país. El informe servirá como modelo de la colaboración de las Naciones Unidas con instituciones nacionales para compartir la responsabilidad por la evaluación.

² El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) es una red profesional responsable de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas.

³ Publicación de las Naciones Unidas, número de venta: E.09.III.B.16.

C. Fondos y programas asociados

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización

29. El Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) cuenta con una Dependencia de Evaluación separada, que informa directamente al Secretario Ejecutivo, asegurando de esa forma la independencia y prioridad de la función de evaluación. Durante el decenio pasado, se realizaron importantes actividades para promover la cultura de la evaluación dentro del FNUDC, apoyando tanto la rendición de cuentas como el aprendizaje. El programa de evaluaciones sigue siendo una prioridad institucional clave del FNUDC. En 2009, el FNUDC asignó 327.300 dólares a las evaluaciones de programas y proyectos.

30. El FNUDC ha tomado medidas para garantizar el pleno cumplimiento de los planes de evaluación y la aplicación de la política de evaluación, y para mejorar la calidad y utilidad de las evaluaciones. A tal fin, en 2009 se realizó un examen de la ejecución de algunos proyectos seleccionados. Se espera que ese examen sirva de base para la política de evaluación del FNUDC en relación con los requisitos de rendición de cuentas, el potencial de gestión de los conocimientos, y las disposiciones sobre gestión basada en los resultados, así como la función de evaluación en relación con la medición de la capacidad del FNUDC para movilizar sus fondos e influir en las políticas.

31. El examen de la ejecución de algunos proyectos seleccionados es un arreglo de subcontratación para realizar evaluaciones de mitad de período y finales (o evaluaciones equivalentes), y tiene por objeto obtener evaluaciones fidedignas, eficaces e independientes de una manera eficaz en función del costo y del tiempo. Tiene por objeto producir evaluaciones de alta calidad que sirvan de base para la programación del FNUDC y que también sean de utilidad para los interesados en el desarrollo y los encargados de adoptar decisiones. Ya ha comenzado la ejecución de la primera etapa del examen y su ámbito incluye ocho evaluaciones de proyectos a partir de enero de 2010, que concluirán en diciembre del mismo año.

32. El FNUDC ha formulado procedimientos claros para la preparación y aprobación internas de las respuestas de la administración a las evaluaciones. La Dependencia de Evaluación vigila el cumplimiento y el Centro de Recursos de Evaluación es objeto de actualizaciones semestrales. Esto satisface el requisito obligatorio de las respuestas de la administración.

33. En 2009, la Dependencia de Evaluación del FNUDC realizó dos evaluaciones junto con el PNUD. Se trató de evaluaciones de proyectos en la República Democrática Popular Lao (Gobernanza y reforma de la administración pública: apoyo para mejorar la prestación de servicios; componente del Fondo de desarrollo de distritos) y en la República Democrática del Congo (Apoyo al sector de la microfinanciación).

34. Como miembro activo del UNEG, el FNUDC contribuye al desarrollo de la política y la práctica de evaluación.

Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer

35. La Dependencia de Evaluación del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) realiza dos tipos de evaluaciones: evaluaciones institucionales dirigidas por la Dependencia de Evaluación y evaluaciones descentralizadas dirigidas por todas las otras oficinas del UNIFEM (incluidas las secciones de la sede y sobre el terreno). En 2009, la Dependencia de Evaluación realizó cuatro evaluaciones institucionales.

36. La Dependencia de Evaluación del UNIFEM cuenta con ocho funcionarios, incluidos tres nuevos especialistas regionales en evaluación para Asia y el Pacífico y los Estados Árabes, África y América Latina y el Caribe, respectivamente, y un especialista en evaluación adicional ubicado en la sede. El presupuesto para 2009, que ascendió a 1.685.833 dólares, incluye un fondo básico de 725.000 dólares y un fondo no básico de 960.833 dólares, este último de ejecución bianual.

37. En respuesta a los compromisos que figuran en el plan estratégico del UNIFEM (2008-2013) y en la estrategia de evaluación (2008-2011), y en cumplimiento de las normas y reglas para la función de evaluación del UNEG, en diciembre de 2009 el Director Ejecutivo del UNIFEM aprobó la política de evaluación de ese fondo. Sobre la base de la política de evaluación general del PNUD, la política del UNIFEM hace hincapié en las normas de evaluación clave, es decir, la participación y la inclusión; la utilización y la intencionalidad; la transparencia, la independencia y la imparcialidad; la calidad y la credibilidad; y las cuestiones de ética. La Dependencia de Evaluación preparó también un conjunto de directrices para apoyar las actividades de gestión de las evaluaciones del personal de programas y evaluaciones del UNIFEM.

38. A nivel descentralizado, los desafíos que plantearon las evaluaciones del UNIFEM en la práctica tuvieron que ver en gran parte con el rigor de la metodología de evaluación, la cultura y las capacidades de la organización, y la participación de los interesados en el proceso de evaluación. La difusión y utilización de los resultados de las evaluaciones descentralizadas sigue siendo motivo de preocupación. Durante 2009, la finalización de las evaluaciones descentralizadas que se habían previsto tropezó con algunos obstáculos. De las 34 evaluaciones descentralizadas previstas por las oficinas subregionales, se completaron 11 evaluaciones.

39. La Dependencia de Evaluación del UNIFEM, en colaboración con la Universidad de Carleton (Canadá), diseñó y realizó un programa de fomento de la capacidad de evaluación para directores de programas y asociados del UNIFEM en Nueva York, Asia y el Pacífico, los Estados Árabes, África y Europa y la Comunidad de Estados Independientes. Asistieron al programa 115 funcionarios del UNIFEM y 26 asociados (representantes de gobiernos, organizaciones no gubernamentales, donantes y organismos de las Naciones Unidas); el programa tenía por objeto fomentar las capacidades de planificación, gestión y utilización de evaluaciones desde las perspectivas de la igualdad entre los géneros y los derechos humanos.

40. En 2009 se tomaron importantes medidas para reforzar la función de evaluación, incluidas las respuestas de la administración a las evaluaciones. La política de evaluación del UNIFEM dispone que todas las evaluaciones independientes del UNIFEM generen una respuesta de la administración dentro de las seis semanas de su terminación. La política define también las responsabilidades

de los directivos superiores en cuanto a supervisar la cabalidad de las respuestas de la administración y su seguimiento. El UNIFEM y el PNUD acordaron elaborar en 2010 un módulo para el UNIFEM en el Centro de Recursos de Evaluación.

41. EL UNIFEM inició un diálogo con redes regionales de evaluación, la red de evaluadores en materia de desarrollo e igualdad entre los géneros de África y la Red Internacional de Evaluación de Programas en la Comunidad de Estados Independientes, a fin de crear capacidad en materia de evaluaciones que tuvieran en cuenta las cuestiones de género y de derechos humanos. La Dependencia de Evaluación del UNIFEM participó activamente en diferentes equipos de tareas del UNEG, y copresidió el equipo de tareas sobre igualdad entre los géneros y derechos humanos y el equipo de tareas sobre intercambio de prácticas de evaluación. El UNIFEM contribuyó a la elaboración del manual de evaluación sobre género y derechos humanos, que será ensayado en las evaluaciones de las Naciones Unidas en 2010.

Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas

42. Para 2009, la Dependencia de Evaluación del programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) contó con un presupuesto de 485.168 dólares. Una gran parte del presupuesto, el 89%, se asignó a la realización de evaluaciones; el 8% se destinó a las actividades encaminadas a mejorar la experiencia obtenida de las evaluaciones; y el 3% a las actividades de información institucionales. La principal fuente de financiación fue el Fondo Especial de Contribuciones Voluntarias de los Voluntarios de las Naciones Unidas; las evaluaciones de proyectos se financiaron con cargo a los presupuestos de los proyectos, que pueden contar o no contar con recursos del Fondo. Durante 2009, la Dependencia de Evaluación de los Voluntarios de las Naciones Unidas tuvo una dotación de cuatro funcionarios.

43. En 2009, la Dependencia de Evaluación prestó apoyo técnico y de garantía de calidad a todas las evaluaciones de proyectos descentralizadas. El gran movimiento del personal sobre terreno y el proceso de reestructuración de la organización dio lugar a demoras en la finalización de las evaluaciones. Cinco evaluaciones de proyectos que comenzaron en 2009 finalizarán sólo en 2010.

44. La Dependencia de Evaluación apoyó exámenes institucionales de la modalidad voluntaria nacional de los Voluntarios de las Naciones Unidas y de la función de investigación y desarrollo que está a cargo de la Dependencia de Investigación y Desarrollo. Llevó a cabo también un examen de la función de evaluación de los Voluntarios de las Naciones Unidas. El examen indicó la necesidad de una función de evaluación más selectiva. Como parte del proceso de cambio en la organización de los Voluntarios de las Naciones Unidas, se están adoptando medidas para garantizar que la Dependencia de Evaluación siga centrando sus actividades en la realización y gestión de evaluaciones y la obtención de experiencia de organización.

45. La Dependencia de Evaluación diseñó un taller de capacitación en planificación, seguimiento y evaluación para el personal de programas de los Voluntarios de las Naciones Unidas, basado en el curso UNEG/Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas y en el nuevo *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo* del PNUD. En 2009, se organizaron 2 sesiones de capacitación para los Voluntarios de las Naciones Unidas, en las que participaron 19 funcionarios de la sede.

46. En 2009, la Dependencia de Evaluación siguió facilitando el sistema de respuesta de la administración establecido en 2008. La Dependencia de Evaluación elaboró un conjunto de directrices y una matriz para la preparación de las respuestas de la administración. La respuesta de la administración se ha incorporado también en el mandato de evaluación estándar de los Voluntarios de las Naciones Unidas y en la futura capacitación en planificación, seguimiento y evaluación.

47. La Dependencia de Evaluación revisó el manual titulado “Manual sobre la metodología para evaluar la contribución del voluntariado al desarrollo”, que se está distribuyendo. La Dependencia de Evaluación prestó también apoyo técnico a la elaboración de la metodología para evaluar la contribución del voluntariado a la adaptación de base comunitaria al cambio climático dirigida por la Dependencia de Investigación y Desarrollo de los Voluntarios de las Naciones Unidas. Se preparó un manual para determinar la forma de incorporar al voluntariado en los procesos de seguimiento y evaluación del programa de adaptación de base comunitaria PNUD/FMAM.

48. Los Voluntarios de las Naciones Unidas participaron en el equipo de tareas del UNEG encargado de elaborar un manual sobre evaluación desde la perspectiva de los derechos humanos y la igualdad entre los géneros.

D. Dependencias de programas

Ámbito

49. La Dependencia de Evaluación dispone que las oficinas en los países preparen un plan de evaluación junto con el programa nacional para el periodo del programa. Las evaluaciones descentralizadas se financian con cargo al presupuesto por programas y las evaluaciones son encargadas por las oficinas en los países. Las evaluaciones y las respuestas de la administración preparadas por la oficina en el país se distribuyen a través del Centro de Recursos de Evaluación.

50. En 2009, las oficinas en los países realizaron 194 evaluaciones que abarcaron proyectos, resultados de programas, resultados temáticos y evaluaciones del FNUDC. En el cuadro 1 se presenta el perfil de evaluación de las oficinas en los países en 2009. El porcentaje de evaluaciones realizadas más elevado se obtuvo en Asia y el Pacífico, seguida de África, América Latina y el Caribe y Europa y la Comunidad de Estados Independientes. Entre las regiones, predominaron las evaluaciones de proyectos. Si bien en los últimos dos años se produjo un aumento en el número de evaluaciones (véase el gráfico 1), el promedio de evaluaciones no fue proporcional al número de países o carteras de programas. La distribución temática de las evaluaciones indica que el mayor número se produjo en el ámbito de la reducción de la pobreza y la gobernanza, seguida de la prevención de crisis y la recuperación (véase el gráfico 2).

Cuadro 1
La evaluación en las oficinas del PNUD en los países en 2009^a

Región y número de países	Distribución regional de las evaluaciones					Total
	África	Estados árabes	Asia y el Pacífico	Europa y la CEI	América Latina y el Caribe	
	45	18	25	29	24	141
Número de evaluaciones	47 (24%)	22 (11%)	54 (28%)	33 (17%)	38 (20%)	194 (100%)
Evaluaciones de proyectos**	26 (55%)	13 (59%)	37 (69%)	22 (67%)	30 (79%)	128 (66%)
Evaluaciones de resultados**	14 (30%)	6 (27%)	5 (9%)	9 (27%)	5 (13%)	39 (20%)
Otras evaluaciones	7 (15%)	3 (14%)	12 (22%)	2 (6%)	3 (8%)	27 (14%)
Países con por lo menos una evaluación***	17 (38%)	11 (61%)	20 (80%)	15 (52%)	15 (63%)	78 (55%)

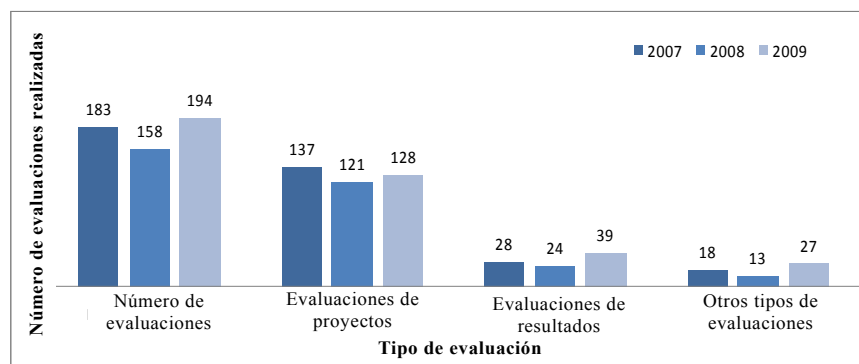
* Los porcentajes se calcularon sobre la base del número total de evaluaciones en la línea.

** Los porcentajes se calcularon sobre la base del número total de evaluaciones en la región, que figura en la columna correspondiente.

*** Los porcentajes se calcularon sobre la base del número total de países.

^a Las evaluaciones presentadas se basan en datos del Centro de Recursos de Evaluación al 4 de marzo de 2010.

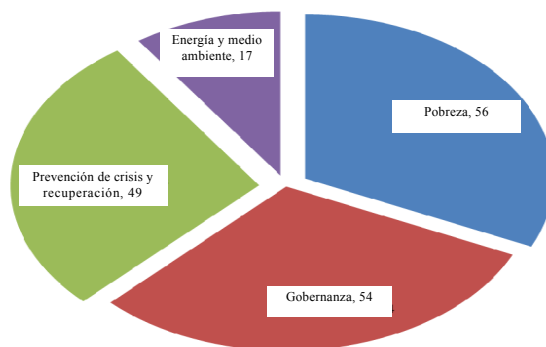
Gráfico 1
La evaluación en las oficinas del PNUD en los países (2007-2009)



51. El número de evaluaciones de resultados siguió siendo bajo en 2009 y no se ha producido ningún aumento importante en el número de este tipo de evaluaciones en los últimos tres años (véase el gráfico 1). Si bien ha habido un aumento significativo en el número de evaluaciones de resultados en Europa y la Comunidad de Estados Independientes desde 2007, la tendencia no ha sido pareja en otras regiones (véase el gráfico 3). Disminuyó el número de evaluaciones de resultados en las regiones de Asia y el Pacífico y África, lo que indica una falta de planificación adecuada de este tipo de evaluaciones. En 120 oficinas en los países no se realizaron evaluaciones de resultados. El mayor número de evaluaciones de proyectos de evaluaciones de

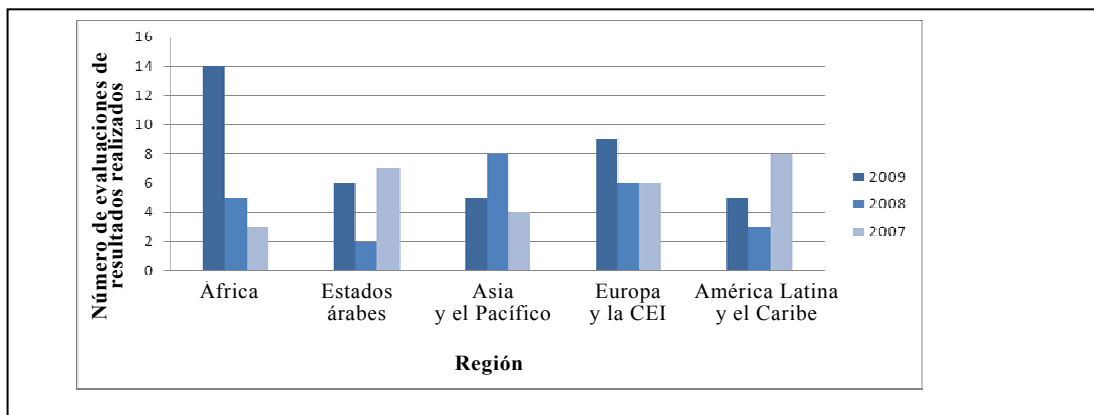
resultados se atribuyó a requerimientos de los donantes. Un examen de planes de evaluación seleccionados indica que algunas oficinas en los países tienen dificultades para satisfacer tanto los requisitos de los donantes como las expectativas del PNUD en materia de gestión de los resultados. No se realizó ninguna planificación estratégica de evaluaciones que satisfaga tanto los requisitos de los donantes como los de la gestión de los resultados.

Gráfico 2
Distribución temática de las evaluaciones de resultados



52. Las oficinas en los países realizaron también evaluaciones relacionadas con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), evaluaciones temáticas y evaluaciones técnicas (clasificadas como “otras evaluaciones”). En los últimos tres años aumentó el número de evaluaciones relacionadas con el MANUD, de una en 2007 a siete en 2009, aunque el número total de evaluaciones del MANUD no guarda relación con el número de países que preparan nuevos programas por países y del MANUD. En 2009, la Dirección de Prevención de Crisis y Recuperación realizó una evaluación de su programa de reducción de riesgos de desastres. La Dirección Regional para Europa y la Comunidad de Estados Independientes realizó una evaluación de resultados en 2009.

Gráfico 3
Evaluaciones de resultados en todas las regiones (2007-2009)



Cumplimiento

53. La política de evaluación estipula que los programas por países planeen la realización de evaluaciones de resultados durante el período del programa. De los 18 programas por países que finalizaron en 2009, 5 no realizaron ni planificaron evaluaciones de resultados. De los 13 programas por países restantes que planificaron evaluaciones de resultados, sólo 1 cumplió plenamente el requisito (véase el cuadro 2). La experiencia en los países en que se realizarán evaluaciones de resultados de las actividades de desarrollo indica que el cumplimiento del requisito de las evaluaciones de resultados y la oportunidad de su realización continúan siendo un problema. Hay indicios de que el cumplimiento de las evaluaciones de resultados tuvo lugar con frecuencia para satisfacer requisitos de auditoría en lugar de servir de base para la planificación de programas. El bajo índice de evaluaciones de resultados y su planificación temporal deficiente también afectaron a las evaluaciones de resultados de las actividades de desarrollo.

Cuadro 2
Cumplimiento de las evaluaciones de resultados

<i>Región</i>	<i>Número de países sujetos al cumplimiento</i>	<i>Cumplieron*</i>	<i>Cumplieron parcialmente**</i>	<i>No cumplieron***</i>
África	1	0	0	1
Asia y el Pacífico	1	0	1	0
Europa y la CEI	10	1	5	4
América Latina y el Caribe	1	0	1	0
Total	13	1	7	5

* Finalizaron todas las evaluaciones de resultados planeadas.

** Finalizaron por lo menos 1, pero no todas las evaluaciones de resultados planeadas.

*** No finalizaron ninguna de las evaluaciones de resultados planeadas.

54. El Centro de Recursos de Evaluación indica que en los últimos dos años mejoró la planificación de evaluaciones de resultados. El número de países que no planificaron evaluaciones de resultados fue elevado para los programas que finalizaron en 2008 y 2009. Los ciclos de programas por países iniciados en 2009 y 2010 incluyeron un mínimo de dos evaluaciones de resultados por oficina en el país.

Calidad

55. La Oficina de Evaluación realizó una evaluación de la calidad de las evaluaciones de resultados. Se determinó la calidad de 25 evaluaciones de resultados realizadas en 2009, utilizando el conjunto de criterios que había elaborado la Oficina de Evaluación. Las conclusiones de la determinación de la calidad se presentan en el cuadro 3. El porcentaje de evaluaciones de resultados consideradas satisfactorias y moderadamente satisfactorias fue de un 60% en 2009 y ha venido aumentando desde 2007, al tiempo que se producía una disminución de las evaluaciones consideradas altamente satisfactorias (véase el gráfico 4 en el anexo).

Cuadro 3

Resumen de las calificaciones dadas a las evaluaciones de resultados en función de criterios de calidad^a

Calificación	Calificación							
	Total 2009	Cabalidad y facilidad de lectura del informe	Claridad de la finalidad y el tema de la evaluación	Objetivos y criterios de la evaluación	Métodos de reunión y análisis de datos	Resultados	Conclusiones	Enseñanzas y recomendaciones
Muy satisfactorias	2 (8%)	6 (24%)	2 (8%)	3 (12%)	1 (4%)	1 (4%)	3 (12%)	2 (8%)
Satisfactorias	8 (32%)	1 (4%)	4 (16%)	2 (8%)	2 (8%)	6 (24%)	5 (20%)	4 (16%)
Moderadamente satisfactorias	6 (24%)	6 (24%)	12 (48%)	5 (20%)	5 (20%)	6 (24%)	2 (8%)	11 (44%)
Moderadamente insatisfactorias	7 (28%)	10 (40%)	4 (16%)	6 (24%)	3 (12%)	5 (20%)	10 (40%)	6 (24%)
Insatisfactorias	2 (8%)	2 (8%)	3 (12%)	7 (28%)	11 (44%)	5 (20%)	4 (16%)	2 (8%)
Muy insatisfactorias	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (8%)	3 (12%)	2 (8%)	1 (4%)	0 (0%)
Total	25 (100%)	25 (100%)	25 (100%)	25 (100%)	25 (100%)	25 (100%)	25 (100%)	25 (100%)

^a La determinación de la calidad de las evaluaciones de resultados se presenta en el anexo (véase el sitio web de la Junta Ejecutiva).

56. El análisis de las calificaciones en función de cada criterio parece indicar que los informes de evaluación son más satisfactorios en lo que se refiere a “claridad de la finalidad y el tema”, seguido de “Cabalidad y facilidad de lectura” (gráfico 5 del anexo). En las evaluaciones examinadas se consideró que el criterio de “Métodos de reunión y análisis de datos” había sido el más deficiente. Las calificaciones para el resto de los criterios (resultados, conclusiones y recomendaciones) se distribuyeron en su mayor parte en forma pareja. Se determinó que, con frecuencia, la formulación de las conclusiones y recomendaciones era deficiente.

57. El examen de la calidad parece indicar también que el mejor mandato relativo a la metodología y los criterios contribuyó a mejorar la claridad de las evaluaciones. También se determinaron insuficiencias en cuanto a la metodología y diseño en la determinación de la calidad de las evaluaciones realizadas en 2007 y 2008. Se debe prestar más atención al fortalecimiento de la capacidad para diseñar y realizar evaluaciones y las oficinas regionales pueden cumplir una importante función en el fomento de las capacidades de evaluación a nivel de oficinas en los países.

E. Capacidad de evaluación

58. En el cuadro 4 se indica la capacidad de seguimiento y evaluación de las oficinas en los países en 2009. Esas oficinas se esforzaron por mejorar su capacidad de seguimiento y evaluación. El número de personal especializado de seguimiento y evaluación aumentó de 45 en 2008 a 52 en 2009, y también aumentó el número de dependencias de seguimiento y evaluación, de 31 en 2008 a 44 en 2009.

59. Los países de África han experimentado un aumento importante de su capacidad de seguimiento y evaluación, pasando de 13 funcionarios de seguimiento y evaluación en 2008 a 21 en 2009. Se observó un aumento similar en el número de dependencias de seguimiento y evaluación, de 8 en 2008 a 21 en 2009. En América Latina y el Caribe, el aumento fue marginal en relación con el año pasado; al mismo tiempo, hubo una disminución marginal en Europa y la Comunidad de Estados Independientes y en Asia y el Pacífico. En los últimos dos años no se produjo ningún cambio en la capacidad de seguimiento y evaluación de los Estados Árabes.

60. Pese al aumento del número de dependencias y funcionarios de seguimiento y evaluación a lo largo de los años, el número de oficinas en los países que no cuentan con personal de seguimiento y evaluación sigue siendo elevado en las regiones (véase el cuadro 4). Ochenta y tres oficinas en los países no cuentan con personal especializado en prestar apoyo a actividades de seguimiento y evaluación.

Cuadro 4

La capacidad de evaluación en las oficinas en los países en 2009

<i>Región</i>	<i>Mundial</i>	<i>África</i>	<i>Estados árabes</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>Europa y la CEI</i>	<i>América Latina y el Caribe</i>
Número de evaluaciones	141	45	18	25	29	24
Número de especialistas en seguimiento y evaluación	52 (37%)	21 (46%)	6 (33%)	12 (48%)	1 (3,4%)	13 (54%)
Número de dependencias de seguimiento y evaluación	44 (31%)	21 (46%)	2 (11%)	10 (36%)	0 (0%)	11 (46%)

61. En algunas oficinas en los países, las funciones de seguimiento y evaluación estuvieron a cargo de dependencias con un mandato similar. Por ejemplo, la Dependencia de Supervisión de los Recursos y Resultados de los Programas de Bangladesh, la Dependencia de Apoyo a la Gestión de Buthán, y la Dependencia de Política y Apoyo a la Gestión de la República Democrática Popular Lao cumplieron funciones de seguimiento y evaluación. En la Región Árabe, así como en Asia y el Pacífico, el personal superior de programa o de gestión asumió, como responsabilidad adicional, la función de seguimiento y evaluación. En Uganda, cada dependencia de programa, además de contar con personal especializado de seguimiento y evaluación, tuvo funcionarios de programas a los que se asignó la función de seguimiento y evaluación y que dedicaron parte de su tiempo a esas actividades.

62. Las capacidades de evaluación de las direcciones regionales no guardan relación con las necesidades de las oficinas en los países. La Dirección de Prevención de Crisis y Recuperación y la Dirección de Políticas de Desarrollo tienen especialistas en evaluación. La Dirección Regional de África cuenta con un asesor en la sede y dos asesores regionales en Johannesburgo y Dakar; la Dirección Regional de los Estados Árabes tiene un asesor regional en El Cairo; y la Dirección Regional de América Latina y el Caribe tiene un asesor regional en Panamá. La Dirección Regional de Asia y el Pacífico y la Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes todavía no cuentan con personal especializado en seguimiento y evaluación.

63. La Dirección Regional de Asia y el Pacífico, si bien reconoce que las actividades de seguimiento y evaluación son necesarias, no ha podido destacar a un asesor a nivel regional por falta de recursos. La administración de la Dirección Regional de Asia y del Pacífico se ha comprometido a aumentar dicha capacidad como parte de la reestructuración en marcha de los centros regionales. En el centro regional de Bangkok, se otorga prioridad a la contratación de un asesor en evaluación.

Apoyo a la capacidad nacional de seguimiento y evaluación

64. Varias oficinas en los países prestan apoyo al fortalecimiento de las capacidades gubernamentales en materia de seguimiento y evaluación. En Buthán, el PNUD, junto con otros organismos de las Naciones Unidas, presta asistencia a la Comisión de Planificación en las actividades de planificación del desarrollo nacional y el establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación. La asistencia incluye el desarrollo de la capacidad del Gobierno en materia de seguimiento y planificación basada en los resultados, y la puesta en práctica del sistema de planificación y seguimiento, una plataforma en la web de gestión nacional basada en los resultados desarrollada con apoyo del PNUD. Los organismos de las Naciones Unidas en Buthán han adoptado informes normalizados sobre los progresos para comunicar el desempeño, y actualmente estudian la posibilidad de incluir los resultados relacionados con el MANUD en el sistema de planificación y seguimiento. Se prestó apoyo similar en la República Democrática Popular Lao para la gestión basada en los resultados. En Camboya, Myanmar y Uganda, el PNUD presta apoyo para el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

F. Utilización de las evaluaciones y el seguimiento

65. El mecanismo oficial para garantizar el seguimiento de las evaluaciones descentralizadas e independientes es la respuesta de la administración a las evaluaciones. La respuesta de la administración se debe poner en el dominio público por conducto del Centro de Recursos de Evaluación, así como del sistema de seguimiento de las respuestas de la administración. Respecto de las evaluaciones independientes, la respuesta de la administración se presenta también a la Junta Ejecutiva. Desde que la “respuesta de la administración a las evaluaciones” se incluyó como indicador en los cuadros de mando integral en 2008, se han producido mejoras significativas. En 2009, 146 de las 195 evaluaciones registradas en el Centro de Recursos de Evaluación han tenido una respuesta plena de la administración, otras 12 han tenido respuestas parciales y las 37 restantes no tuvieron respuesta alguna.

66. Las evaluaciones independientes cumplieron una importante función como base para las deliberaciones de la Junta sobre la estrategia del nuevo programa por países. Las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones de resultados de las actividades de desarrollo fueron utilizadas por la Junta e indicaron posibles cambios en los programas por países. En las evaluaciones que realiza la Oficina de Evaluación, se incluyen medidas para garantizar una participación más amplia de los interesados en el proceso de evaluación. Esto contribuyó a un mejor uso de las evaluaciones por una amplia gama de interesados. Las evaluaciones independientes también realzaron las conclusiones de la evaluación en los informes presentados a la

Junta Ejecutiva acerca de los progresos realizados por el PNUD en cuanto al logro de los resultados previstos.

II. Principales resultados y enseñanzas de las evaluaciones independientes

67. En esta sección se resumen los principales resultados y enseñanzas de las evaluaciones independientes realizadas por la Oficina de Evaluación durante 2009. Las evaluaciones utilizadas para este análisis incluyen 14 evaluaciones de resultados de las actividades de desarrollo del programa regional para Europa y la Comunidad de Estados Independientes, y la evaluación del acuerdo de cooperación entre el PNUD y la ONUDI. Se realizaron evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo en Burkina Faso, Camboya, Chile, China, Georgia, Guyana, Indonesia, la Jamahiriya Árabe Libia, Maldivas, Perú, Seychelles, Turquía, Uganda y Zambia, abarcando todas las regiones del PNUD.

A. Posicionamiento estratégico para los resultados de desarrollo

68. La evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo examina el posicionamiento estratégico del PNUD en un contexto político, socioeconómico y de desarrollo y determina si el PNUD ha aprovechado sus facultades institucionales y sus ventajas comparativas para responder efectivamente a las demandas nacionales y contribuir a los resultados de desarrollo. En China, el PNUD logró desplazar el apoyo de un conglomerado diverso de proyectos a programas modelos diseñados para fundamentar y apoyar el establecimiento de políticas y los resultados de desarrollo humano. La oficina del PNUD en China lanzó también una serie de actividades de fomento para promover la sensibilización e influir en la opinión pública sobre cuestiones de desarrollo, procuró establecer asociaciones con el sector privado y promovió la cooperación Sur-Sur y los intercambios en el plano mundial. La oficina del PNUD en el Perú comenzó a desplazar su posicionamiento, pasando de ser un proveedor de servicios a ser un asociado sustantivo del Gobierno. Al aceptar el desafío de reducir el tamaño financiero del programa, la oficina del PNUD en el Perú fue más “selectiva” en términos de esferas e iniciativas de participación.

69. Si bien algunas oficinas del PNUD modificaron significativamente sus posiciones, otras enfrentaron limitaciones para adaptar sus programas a requerimientos específicos del contexto de desarrollo del país, incluidos los países que son contribuyentes netos (Jamahiriya Árabe Libia, Seychelles), los países de ingresos medios (Seychelles, Turquía) y los pequeños Estados insulares en desarrollo (Maldivas, Seychelles). Las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo pusieron de relieve la necesidad de que el PNUD siga reorientando su programación hacia la modificación de las políticas de alto nivel y hacia la labor estratégica en las actividades preliminares, y sea más productivo y sistemático en la iniciación de debates sobre políticas y su participación en ellos. En algunas evaluaciones se advirtió que la labor preliminar no debía limitarse a producir informes y celebrar seminarios que no contribuyeran claramente a mejorar el bienestar de los pueblos y a realizar los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Para poner en práctica el desplazamiento estratégico hacia la labor preliminar, es

necesario reforzar la capacidad de las oficinas del PNUD en los países con expertos en cuestiones sustantivas, y tener acceso fácil y frecuente a esos expertos desde la sede y desde los centros regionales. La evaluación del programa regional para Europa y la Comunidad de Estados Independientes reveló un alto nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios de asesoramiento del centro regional, aunque la utilización varió considerablemente entre las oficinas en los países, lo que refleja, en parte, las opciones que tienen en cuanto al uso de recursos de consultoría internos o externos. Por otro lado, durante la realización de algunas evaluaciones se plantearon cuestiones relativas a la importancia de la experiencia y los conocimientos genéricos que el PNUD puede proporcionar desde la sede y los centros regionales, especialmente en países en que el Gobierno tiene capacidad para obtener directamente experiencia de alto nivel de fuentes mundiales.

B. Coherencia y sinergias en la programación

70. Las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo determinaron que la contribución a los resultados y la eficiencia de los programas pudo haberse mejorado aplicando un enfoque más integral a la programación y aprovechando plenamente las sinergias potenciales entre los ámbitos de programas del PNUD (Camboya, Chile, Georgia, Indonesia, Seychelles y Uganda). Por ejemplo, en Camboya, la evaluación determinó una presencia muy fuerte del PNUD en la gobernanza local. Ahora bien, otras iniciativas, como los proyectos de medios de vida sostenibles y los programas de gestión del medio ambiente de base comunitaria no estuvieron vinculados a la iniciativa de gobernanza local.

71. Los programas del PNUD aplicaron en su mayor parte un enfoque orientado hacia los proyectos y con frecuencia no pudieron crear vínculos firmes dentro de los ámbitos de práctica ni entre ellos. La evaluación en la Jamahiriya Árabe Libia reveló que la dependencia excesiva de la financiación externa es una de las principales razones de la fragmentación y la falta de sinergias en la programación, que da lugar a pérdida de oportunidades. La falta de un enfoque integral fue más evidente en las respuestas a situaciones de crisis y en la programación relacionada con el medio ambiente sostenible, la reducción del riesgo de desastres y la reducción de la pobreza (Indonesia, Maldivas, Perú y Uganda). En cuanto al apoyo en situaciones posteriores a conflictos, se determinó una sinergia limitada con las actividades de reducción de la pobreza y gobernanza (Uganda). La evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo en Maldivas y Seychelles determinó que la aplicación de medidas específicas para integrar la adaptación al medio ambiente y el cambio climático como una cuestión intersectorial en las intervenciones de programas, especialmente en las intervenciones de reducción de la pobreza y gestión de desastres, no había rendido resultados óptimos. Teniendo en cuenta los desafíos que plantea la sostenibilidad del medio ambiente y la adaptación al cambio climático, las evaluaciones destacaron la importancia de un enfoque más integrado a la reducción de la vulnerabilidad a los desastres relacionados con el cambio climático (Chile, Indonesia, Maldivas, Perú y Uganda). La falta de sinergias entre proyectos dentro de un ámbito de práctica fue particularmente evidente en el ámbito de la gestión del medio ambiente en países con proyectos financiados por el FMAM, que con frecuencia estuvieron desconectados, desde un punto sustantivo y operacional, del resto del programa sobre el medio ambiente (Camboya, Maldivas y Seychelles).

72. A fin de mejorar la coherencia y las sinergias en la programación, las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo recomendaron, entre otras cosas, que todas las sinergias potenciales y los aspectos complementarios entre diferentes ámbitos de práctica se aprovecharan al máximo; que el PNUD integrara en sus programas, como una cuestión intersectorial, el medio ambiente y la adaptación al cambio climático; y que el PNUD desarrollara una estrategia de movilización de recursos para apoyar programas en ámbitos críticos.

C. La igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer

73. Los documentos de programas de todos los países en que se realizaron evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo destacan el compromiso de promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer. Hubo ejemplos de contribuciones del PNUD al fortalecimiento de los sistemas gubernamentales para incorporar cuestiones relacionadas con el género en las políticas y los programas gubernamentales (Camboya, Maldivas, Turquía y Uganda). En Camboya, el PNUD, junto con otros organismos de las Naciones Unidas, prestó apoyo para desarrollar una estructura institucional para incorporar las cuestiones de género en los departamentos y ministerios gubernamentales. Los respectivos ministerios elaboraron planes de incorporación de las cuestiones de género y algunos de esos planes también recibieron apoyo presupuestario del Ministerio de Finanzas. Las actividades del PNUD han sido decisivas para promover el concepto de la incorporación de la perspectiva de género en Turquía; y en Georgia, los proyectos centrados en la mujer contribuyeron a incrementar la participación de la mujer en la política.

74. Si bien las intervenciones específicas dirigidas al empoderamiento de la mujer fueron en gran parte exitosas, la igualdad entre los géneros como un tema de programa intersectorial pudo haber recibido mayor atención. En China, el PNUD ha subrayado constantemente la importancia de la incorporación de la perspectiva de género en sus proyectos y ha combinado la reducción de la pobreza con la protección del medio ambiente. Teniendo en cuenta el papel fundamental del PNUD en la promoción del logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, se consideró que había que hacer un gran esfuerzo para desarrollar una estrategia y un plan de acción para incorporar cuestiones de desarrollo relacionadas con el género. Las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo indican que hubo limitaciones en la asignación de recursos adecuados para trabajar en cuestiones de incorporación de la perspectiva de género (Burkina Faso, Guyana, Indonesia, Maldivas, Perú, Uganda y Zambia). Esto fue particularmente evidente en países que se encuentran en situaciones de crisis (Guyana, Indonesia, Maldivas y Uganda). En los países en que se realizaron evaluaciones de resultados de las actividades de desarrollo, se determinó también que los indicadores mensurables para determinar los progresos hacia la igualdad entre los géneros hubieran rendido mejores resultados. Las evaluaciones indican también deficiencias en la coordinación: la contribución del PNUD a la promoción de la igualdad entre los géneros se podría mejorar si el PNUD trabajara en coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas, como el UNIFEM y el UNICEF. Se recomendó, por ejemplo en Camboya, que el coordinador para cuestiones de género de la oficina del Coordinador Residente asegurara una mejor coordinación entre los organismos de las Naciones

Unidas en apoyo de las actividades de incorporación de la perspectiva de género que realice el Gobierno.

D. Coordinación de las Naciones Unidas

75. El apoyo del PNUD a las actividades de coordinación de las organizaciones de las Naciones Unidas a través de la oficina del Coordinador Residente se consideró, en general, eficaz. En Maldivas, el PNUD y sus asociados de las Naciones Unidas proporcionaron apoyo interinstitucional a la Comisión Nacional de Derechos Humanos, y en relación con la preparación de los informes sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, y del informe sobre la juventud. En Georgia, el PNUD pudo facilitar la coordinación a nivel de programas entre organismos de las Naciones Unidas en algunos ámbitos. Si bien el PNUD ha facilitado la planificación conjunta a través del MANUD (con excepción de Seychelles y Uganda), se determinó que había un ámbito considerable para optimizar la experiencia y los recursos de los organismos de las Naciones Unidas para contribuir a la obtención de resultados de desarrollo (Guyana, Maldivas, Zambia y Uganda). Las evaluaciones indican que se necesitan más actividades para asegurar que el MANUD aproveche adecuadamente el enfoque estratégico del sistema de las Naciones Unidas. Se recomendó que el PNUD tomara la iniciativa para aumentar la integración y la colaboración con el equipo de las Naciones Unidas en el país.

E. Gestión de programas

Gestión basada en los resultados

76. La aplicación desigual de la gestión basada en los resultados a la programación, el seguimiento y la evaluación es un problema común de la mayoría de las evaluaciones de resultados de las actividades de desarrollo. Los problemas más frecuentes fueron, entre otros: falta de documentación e información financiera adecuadas sobre programas y proyectos; criterios e indicadores; puntos de referencia para el seguimiento y la presentación de informes sobre desempeño; distinciones ambiguas entre resultados, productos e indicadores; y formulación, ensayo y utilización deficientes de indicadores en las actividades ordinarias de seguimiento. A pesar del empleo del sistema ATLAS, la falta de coherencia y la no disponibilidad de fuentes de información financiera fidedignas continúan planteando problemas en las evaluaciones.

77. Se recomendó que el PNUD reforzara su capacidad para desarrollar marcos de resultados que se pudieran evaluar, así como para efectuar el seguimiento y la evaluación de los resultados de desarrollo con un enfoque basado en los resultados (Chile, Guyana, la Jamahiriya Árabe Libia, Maldivas, el programa regional para Europa y la Comunidad de Estados Independientes, Seychelles, Turquía, Uganda y Zambia). Las evaluaciones también parecen indicar que las estrategias de terminación y los planes de sostenibilidad deben constituir elementos esenciales de todos los proyectos. Se señaló también que la planificación adecuada de las evaluaciones de resultados reforzaría la práctica de la gestión basada en los resultados, facilitaría el seguimiento del desempeño y, sobre todo, contribuiría a la formulación de estrategias.

Cuestiones de procedimiento

78. En las evaluaciones se determinó que los procedimientos complicados o inflexibles pueden obstaculizar la obtención de resultados si no responden a las necesidades del contexto nacional (Guyana, Maldivas, Uganda y Zambia). La evaluación determinó que, en situaciones de crisis (por ejemplo, la respuesta posterior al conflicto en Uganda), los procedimientos administrativos de adquisición y de aprobación de proyectos eran, en parte, la causa de demoras sustanciales y pérdida de oportunidades. Se sugirió que, sin comprometer la calidad, la transparencia y la rendición de cuentas en la aprobación de adquisiciones y proyectos, se tomaran medidas adecuadas para adaptar los procedimientos administrativos del PNUD a las necesidades, a nivel de aplicación.

III. Programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2010-2011

79. El programa de trabajo de la Oficina de Evaluación se ajusta al plan estratégico del PNUD aprobado por la Junta Ejecutiva. Se realizarán evaluaciones para determinar los resultados definidos en los programas mundiales, regionales, nacionales y de otro tipo y el ámbito será selectivo y estratégico. A continuación figura el programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2010-2011, que será financiado con cargo al presupuesto de apoyo bienal para 2010-2011 aprobado por la Junta Ejecutiva en enero de 2010:

Programa de trabajo aprobado

- a) Quince evaluaciones de resultados de desarrollo;
- b) Evaluación de la contribución del PNUD a la descentralización y la gobernanza local;
- c) Evaluación de la contribución del PNUD al fortalecimiento del desarrollo de capacidades;
- d) Evaluación de la contribución del PNUD a la ordenación del medio ambiente para la reducción de la pobreza; el nexo entre pobreza y medio ambiente;
- e) Evaluación de la contribución del PNUD a las actividades de prevención y recuperación en países afectados por desastres naturales;
- f) Evaluación del proceso de regionalización del PNUD;
- g) Evaluación de la eficacia del PNUD para facilitar la utilización de fondos mundiales a fin de lograr resultados en materia de desarrollo;
- h) Evaluación de la función y la contribución del apoyo del PNUD al fortalecimiento de los sistemas y procesos electorales;
- i) Evaluación de la contribución del PNUD a la reducción de la pobreza;
- j) Evaluación de la eficacia del plan estratégico.

Programa de trabajo propuesto

- a) Quince evaluaciones de resultados de desarrollo;

-
- b) Tres evaluaciones de los marcos de cooperación regional en África, Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe, respectivamente;
 - c) Evaluación de la incorporación de la perspectiva de género;
 - d) Evaluación de la contribución del PNUD a la prevención de conflictos y la recuperación posterior;

Apoyo a la cultura de la evaluación:

- a) Desarrollo de la capacidad nacional de evaluación – talleres internacionales anuales;
 - b) Creación de capacidad de evaluación entre el personal del PNUD y los asociados nacionales: mediante capacitación y talleres regionales sobre el manual de evaluación revisado;
 - c) Gestión del Centro de Recursos de Evaluación;
 - d) Gestión de la EvalNet y desarrollo de productos de conocimientos de evaluación; y
 - e) Localización y gestión de la secretaría del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y contribución al programa de trabajo del Grupo.
-