



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

Distr. general
16 de noviembre de 2007
Español
Original: inglés

Primer período ordinario de sesiones de 2008

Nueva York, 21 a 28 de enero de 2008

Tema 4 del programa provisional

Evaluación

Respuesta de la Administración a la evaluación de la gestión basada en los resultados en el PNUD

1. Muchas de las cuestiones planteadas en esta evaluación confirman algunas limitaciones persistentes con respecto a la aplicación de la gestión basada en los resultados que el PNUD está decidido a tratar de subsanar. Si bien es posible que los resultados de la evaluación sobreestimen lo que se puede medir y lo que se puede atribuir al PNUD como uno de los numerosos agentes que operan en la esfera pública, proporcionan de todos modos al PNUD una serie de aportaciones útiles para el aprendizaje institucional. Estos resultados, conclusiones y recomendaciones sirven de incentivo para que el PNUD responda a los numerosos desafíos de la gestión basada en los resultados en una organización de desarrollo multilateral y, en particular, en el establecimiento de una cultura de gestión orientada a los resultados y no simplemente a informar sobre los resultados.

2. El PNUD toma nota de la observación de que uno de los elementos fundamentales de su método de gestión orientada a los resultados ha sido la adopción de marcos de financiación multianuales para enfocar el programa y mejorar la comunicación con los interesados externos. Comparte la conclusión de que la “armonización de los programas por países con las metas estratégicas recibió un nuevo impulso cuando dejó de ponerse el énfasis en los productos de los proyectos para centrar la atención en los resultados”.

3. Es importante tener presente que los objetivos fundamentales durante la etapa inicial de aplicación de la gestión basada en los resultados en el PNUD fueron relativamente modestos: a) responder a la demanda de los donantes de programas mejor enfocados y más armonizados; y b) empezar a desplazar la atención de los administradores de las oficinas en los países de la gestión de insumos a la gestión de productos y, en definitiva, a cómo estos productos contribuyen —juntamente con los de los asociados— a unos resultados de más alto nivel.

4. Todos coinciden en que la medición de los productos no es una tarea fácil y, como se señala en el informe sobre la evaluación, varias de las organizaciones que han empezado a aplicar la gestión basada en los resultados están enfrentando las mismas cuestiones que el PNUD. La evaluación y la experiencia del PNUD dejan en



claro que los retos fundamentales para seguir avanzando serán fortalecer una cultura de resultados de base amplia y mejorar la capacidad interna del PNUD de gestión orientada a los resultados en toda la organización.

5. Aunque no cabe duda de que el enfoque de los marcos de financiación multianuales ha evolucionado gradualmente y de que, de resultas de ello, varias actividades de desarrollo que eran a todas luces atípicas con respecto a esos marcos han sido suprimidas, la evaluación no aporta pruebas suficientes para concluir que “las esferas de trabajo subyacentes siguen siendo prácticamente las mismas que antes” durante el período transcurrido desde la introducción del primer marco de financiación multianual en 2000. El aumento del enfoque generado por la experiencia con los marcos de financiación multianuales se refleja con toda claridad en la adopción por la organización de la estructura de funcionamiento del marco de financiación multianual (en consonancia con las prioridades de dicho marco) y en las inversiones conexas hechas en toda la organización con vistas a la formación de nuevos funcionarios y al desarrollo de aptitudes a fin de aplicar esas prioridades cambiantes.

6. El aumento apreciable del tamaño de las carteras de proyectos de gobernanza democrática y prevención de crisis y recuperación del PNUD al (46% y al 13% del total recurso respectivamente entre 2004 y 2006), es una prueba más del aumento del enfoque estratégico.

7. Esto no quiere decir que no se pueda hacer más para afinar dicho enfoque. En el plan estratégico se esbozan las medidas que el PNUD adoptará para promover una definición más precisa de su contribución en el período venidero. Velando por que todos los programas del PNUD contribuyan al desarrollo de la capacidad nacional, incluidos sistemas nacionales de planificación, vigilancia y evaluación, que es lo más importante.

8. El PNUD está de acuerdo con la conclusión de que el informe anual de resultados se ha convertido principalmente en un instrumento de presentación de informes ante el personal directivo superior y que resulta de poca utilidad para las oficinas en los países o las oficinas regionales. El actual sistema de gestión basada en los resultados —incluido el marco de financiación multianual— ha puesto efectivamente más énfasis en la presentación periódica de informes sobre los resultados que en la gestión del desempeño a largo plazo. El PNUD reconoce que el informe anual sobre el marco de financiación multianual que se presenta ante la Junta Ejecutiva ha sido “demasiado impreciso” a la hora de demostrar la contribución del PNUD a la consecución de los objetivos del desarrollo y al mejoramiento de los indicadores del desarrollo humano.

9. A partir del último informe acumulativo del segundo marco de financiación multianual, el PNUD ha mejorado la calidad de los informes sobre sus resultados institucionales utilizando más sistemáticamente encuestas basadas en el cliente como la Encuesta Mundial del Personal, la encuesta sobre productos y servicios de la sede y el estudio de los asociados, y, yendo más lejos, alineándolos más estrechamente con los marcos de resultados del plan estratégico. Esto, junto con una utilización mayor y más sistemática de las conclusiones de las evaluaciones (incluidas las evaluaciones de los resultados en materia de desarrollo, las evaluaciones de los productos, y las evaluaciones del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo) facilitará la validación independiente de los resultados institucionales y de desarrollo y mejorará la calidad de los informes sobre

la ejecución del plan estratégico. La evaluación a efectos de la rendición de cuentas es una prioridad y el PNUD propone pues un aumento importante de los recursos para la función de evaluación.

10. Una de las principales prioridades en materia de gestión descritas en el plan estratégico del PNUD es reforzar la “cultura de los resultados” fortaleciendo el sistema de gestión basada en los resultados para apoyar la labor de gestión cotidiana en los planos nacional y regional con mejores instrumentos, directrices y servicios de capacitación para la planificación y la vigilancia orientadas a los resultados, con especial énfasis en la vigilancia de los resultados, utilizando evaluaciones basadas en pruebas y otras fuentes de validación independientes.

11. En lo que respecta a los sistemas existentes, es verdad que el sistema Atlas se centra principalmente en la gestión financiera y, cada vez más, en la vigilancia de los proyectos. Sin embargo, la introducción de instrumentos de gestión de los resultados internos como el cuadro de mando integral (“balanced scorecard”) y la evaluación de los resultados y la competencia desmiente la afirmación de que “aparte del informe anual de resultados, no se elaboraron instrumentos específicos para ayudar a vigilar los resultados”. Con todo, el PNUD comparte la opinión de que el instrumento de evaluación del rendimiento personal no se orienta aún suficientemente hacia los resultados. Uno de los objetivos de las iniciativas en curso para revisar el instrumento de evaluación de los resultados y la competencia es relacionarlo con la gestión orientada a los resultados conectándolo directamente con los planes de trabajo a nivel de las dependencias.

12. El PNUD está de acuerdo con la conclusión de la evaluación de que el PNUD ha sido testigo de una “disminución de la capacidad de vigilancia y evaluación a nivel de los proyectos en algunas oficinas exteriores” y de la “creación de diversos métodos de vigilancia y evaluación en otras, sobre todo en aquellas que tienen un funcionario dedicado”. El PNUD está decidido a aumentar la capacidad de las oficinas en los países, aprendiendo de las numerosas experiencias instructivas a nivel de los países y asegurando una vigilancia y evaluación más estrictas de los resultados en todas las regiones, con énfasis en la creación, el fortalecimiento y la utilización de sistemas nacionales.

13. Los sistemas e instrumentos son necesarios pero no suficientes para fortalecer una cultura de resultados o mejorar el enfoque programático. En definitiva, las iniciativas en los planos regional y nacional deben centrarse no sólo en los instrumentos, los sistemas y la capacitación, sino en el proceso a largo plazo de fortalecimiento de una cultura de rendición de cuentas por los resultados en toda la organización. El PNUD está de acuerdo en que es necesario reforzar la capacidad de las oficinas regionales de supervisar los resultados y entablar un diálogo sobre el enfoque programático y en que se necesitan recursos e incentivos para ayudar a los administradores a hacer esto.

14. El PNUD está de acuerdo en que se ha de prestar atención principalmente en la vigilancia de los resultados, incluso: a) desarrollando las aptitudes para analizar los resultados generados por los programas del PNUD a fin de explicar claramente cómo estos productos contribuyen a resultados de titularidad nacional; y b) proporcionando los incentivos necesarios para que los administradores emprendan análisis y den cuenta de ellos de forma sencilla pero efectiva. Además, mientras el PNUD lleve adelante el proceso de regionalización, equipos de actividades dirigidos por la Dirección de Políticas de Desarrollo y la Dirección de Prevención de Crisis y

de Recuperación e integrados por funcionarios de programas mundiales y regionales prestarán servicios sustantivos de supervisión y orientación con respecto a los aspectos sustantivos del desarrollo de la programación.

15. El PNUD no comparte la opinión de que “no se ha considerado que las oficinas deban rendir cuentas por la eficacia en materia de desarrollo de las operaciones en los países en su región” o de que “el principal punto de partida para la región es el proceso de aprobación del documento del programa del país, que tiene lugar cada cuatro años”. Estas afirmaciones desestiman, al parecer, las múltiples maneras en que las oficinas regionales desempeñan una función de supervisión con respecto a la eficacia en materia de desarrollo, inclusive la labor de fijación de metas y presentación de informes que se lleva a cabo en relación con el informe anual de resultados; misiones de supervisión; actividades conjuntas de análisis y evaluación con otras oficinas; y exámenes entre pares en el marco de las redes de conocimientos del PNUD, por no decir nada de los debates a menudo intensos en torno a documentos normativos y de promoción como los informes sobre desarrollo humano en el plano nacional y regional. Esos ejemplos sólo representan algunas de las formas en que las oficinas regionales desempeñan su función de supervisión sustantiva. A la hora de fortalecer la función de las oficinas regionales en la supervisión de los resultados, el PNUD procurará implantar un método más sistemático en todas las oficinas, basándose en las mejoras de estas prácticas vigentes.

16. Las siguientes afirmaciones, a) “las entrevistas con representantes de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe y el Programa para la Argentina pusieron de relieve poca dirección o supervisión por parte de la Oficina”; y b) “la interacción tendió a girar más bien en torno a las cuestiones operacionales y la movilización de recursos y la ejecución se consideraron tradicionalmente como buenos resultados”, no describen una situación con la que esté familiarizada la administración del PNUD, que colabora habitualmente con las Oficinas en la Argentina y otros países en una serie de actividades, incluidas las descritas en el párrafo anterior pero también en exámenes periódicos utilizando un índice de resultados que toma en consideración aspectos tan diversos como el enfoque programático, la participación en redes de conocimiento, la respuesta a las auditorías, el equilibrio de género y otras cuestiones.

17. Una estructura de funcionamiento reforzada ofrece oportunidades adicionales de abordar una serie de cuestiones planteadas en la evaluación, incluidas las siguientes: a) enfoque sustantivo y supervisión; b) control de calidad y gestión del conocimiento; c) servicios de asesoramiento que apoyen la elaboración de programas y la capacidad de las oficinas en los países; y d) productos e instrumentos para el diseño y la ejecución de programas que tengan en cuenta las enseñanzas extraídas y la experiencia adquirida a nivel nacional en la consecución de resultados de titularidad nacional. Además, la estructura de funcionamiento sirve, a través de diversas actividades como el fortalecimiento de las comunidades, la planificación de la labor, y el fomento de asociaciones, de medio para promover la armonización de los objetivos institucionales y la programación a nivel mundial, regional y nacional. La evaluación aumenta la importancia de fortalecer la estructura de funcionamiento y la Dirección de Políticas de Desarrollo, la Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, y las oficinas regionales están tomando medidas con ese fin.

18. Dado que la inclusión de los resultados y de indicadores en los marcos de planificación estratégica es actualmente una práctica común del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, además de ser una exigencia de varios donantes al PNUD, sería difícil que el PNUD se hiciera eco de la opinión expresada en el informe de la evaluación de que dichas prácticas “deberían cesar”. Las iniciativas del PNUD en este sentido —emprendidas en estrecha colaboración con otras organizaciones de las Naciones Unidas— responden en parte a la observación hecha por Management Systems International en su evaluación de 2006 de la gestión basada en los resultados de que “no se ha elaborado un plan de vigilancia de los resultados con indicadores de rendimiento, definiciones, unidades de medición y metodologías de recogida de datos concretos para medir los objetivos de los marcos de financiación multianuales, las líneas de servicio o los resultados básicos”. En efecto, las oficinas en los países deberían definir los resultados a nivel nacional, ciñéndose a las prioridades nacionales identificadas en el Marco de Asistencias de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). La finalidad del plan estratégico y su marco de resultados no es impedir esto, sino más bien proporcionar “normas de límites” claras para los resultados de titularidad nacional e incorporar los resultados y objetivos institucionales.

19. Según la evaluación, la práctica inveterada de las oficinas en los países de incorporar los resultados previstos de los programas de los países en curso en cada nuevo marco de financiación multianual revisado —o plan estratégico y marco institucional conexo— pone en evidencia una cultura de gestión basada en los resultados endeble. Con todo, esta labor de incorporación resulta previsible si se entiende que el desarrollo es un proceso impulsado por la demanda— esto es, un proceso de resultados establecidos a nivel local entendidos dentro de un marco institucional flexible y amplio— y se acepta el hecho de que los calendarios institucionales y locales serán a menudo diferentes. No cabe duda alguna de que los “resultados previstos” de los programas por países vienen determinados por las prioridades nacionales. Con todo, las prioridades institucionales se reflejan en el abanico de opciones ofrecidos a las contrapartes nacionales durante la preparación de los marcos de las Naciones Unidas para el desarrollo, los programas por países y los proyectos concretos.

20. Por último, la evaluación tergiversa en parte la función de la movilización de recursos en la evaluación del desempeño del PNUD. La movilización de recursos no sustituye sino que tiene lugar como resultado de los logros de los programas. Sirve de indicador de eficacia referida a la capacidad del PNUD de establecer y fortalecer alianzas estratégicas a nivel nacional, regional y mundial. El PNUD no moviliza recursos en un vacío —lo hace basándose en la credibilidad adquirida produciendo resultados en materia de desarrollo.

21. Ahora bien, el PNUD reconoce que en algunos casos ha movilizado recursos sin haber hecho inversiones para dotarse de suficiente capacidad de utilizarlos; y que en otros se han movilizado recursos para actividades que quedan fuera de sus principales esferas de atención prioritaria. En respuesta, el PNUD ha indicado en su plan estratégico que no participará normalmente en: a) actividades sectoriales especializadas; b) proyectos de pequeña escala sin efectos a nivel nacional; c) proyectos de infraestructura sin creación de capacidad; o d) compras aisladas de bienes o servicios, a menos que se le pida expresamente que lo haga en el contexto del apoyo global de las Naciones Unidas a la consecución de los objetivos de desarrollo del Milenio.

22. En el anexo que aparece a continuación se esbozan las principales conclusiones y recomendaciones del informe y la respuesta del PNUD, incluidas las medidas que la organización está adoptando para encarar las cuestiones planteadas en la evaluación.

Anexo

Recomendaciones clave y respuestas de la administración

Cuestión evaluada y recomendación 1. Conclusión 1: El PNUD tiene una cultura de resultados endeble.

Respuesta de la administración: El PNUD está de acuerdo en que existe la necesidad de reforzar la cultura de resultados que subyace a la gran cantidad de instrumentos y sistemas que han cobrado forma con los años en respuesta a su inveterado compromiso institucional con la gestión basada en los resultados. El plan estratégico del PNUD para el período 2008-2011 representa un avance importante hacia el fortalecimiento de la cultura de resultados en el PNUD. El PNUD se ha comprometido al más alto nivel, a vigilar sus logros y a informar sobre ellos valiéndose de indicadores y metas a nivel institucional. El PNUD está ampliando la cobertura de sus evaluaciones de los resultados en materia de desarrollo y armonizando sus calendarios con el ciclo de programación, de forma que estas evaluaciones independientes, junto con las evaluaciones de los resultados y, cada vez más, las evaluaciones del MANUD, puedan servir para mejorar la rendición de cuentas por los resultados y el aprendizaje institucional, así como para velar por la verificación independiente con objeto de complementar la supervisión interna de las actividades de desarrollo del PNUD. Por último durante 2008, gracias a las actividades de muchas dependencias, se reforzará la capacidad interna de gestión orientada a los resultados y de planificación, vigilancia y evaluación, así como de presentación de informes sobre los resultados, junto con la supervisión interna, con énfasis en el aprovechamiento y fortalecimiento de los sistemas nacionales de planificación, vigilancia y evaluación. Cabe señalar que en el informe de la evaluación no se aportan pruebas que respalden la afirmación de que el PNUD tiene una “cultura que apoya un bajo nivel de asunción de riesgos”. Es necesario gestionar los riesgos y el PNUD ha introducido la gestión del riesgo institucional para hacer que esto sea posible.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
1.1 Revisar y presentar a la Junta Ejecutiva el plan estratégico para el período 2008-2011 y los marcos de resultados institucionales.	A más tardar en junio de 2008	Grupo de Apoyo a las Operaciones, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación		
1.2 Alinear la evaluación de los resultados en materia de desarrollo con el plan estratégico y los ciclos de programación por países; ampliar la cobertura.	A más tardar en junio de 2008	Oficina Ejecutiva		
1.3 Organizar seminarios regionales y prestar apoyo específico para mejorar la gestión orientada a los resultados —con énfasis en la evaluación del mejoramiento en el PNUD y de la capacidad nacional de planificación, vigilancia y evaluación, presentación de informes y supervisión, mediante aprendizaje presencial y en línea.	A más tardar a finales de 2008	Oficinas regionales, Dirección de Políticas de Desarrollo, Grupo de Apoyo a las Operaciones, Dirección de Gestión, Oficina Ejecutiva		

1.4 Incorporar en mayor grado la gestión del riesgo en el PNUD, incluso en los planes de trabajo de las dependencias, y aplicar un mecanismo institucional para asegurar que los riesgos a nivel de los proyectos se tengan en cuenta a nivel de las dependencias y que los riesgos a nivel de éstas se tengan en cuenta en el plano institucional.	A más tardar a finales de 2008	Grupo de Apoyo a las Operaciones, Dirección de Gestión/Oficina de Planificación y Presupuesto, oficinas regionales
---	--------------------------------	--

Cuestión evaluada y recomendación 2. *Conclusión 2:* El enfoque empresarial ha tenido solamente un efecto limitado en la eficacia de las actividades de desarrollo.

Respuesta de la administración: El PNUD no acepta del todo la afirmación de que "... no hay objetivos de desarrollo humano sostenible con indicadores sustantivos medibles para el PNUD en conjunto. Por tanto, no hay medios claros de demostrar como los proyectos en los países contribuyen a la consecución de los objetivos de desarrollo humano sostenible". Las oficinas del PNUD en los países han ensayado un amplio espectro de enfoques para relacionar los resultados de los proyectos con indicadores de desarrollo sustantivo cuantificables. Estos ensayos han servido de "mejores prácticas" en el contexto de la iniciativa amplia de gestión basada en los resultados que procura elaborar un enfoque más uniforme en los planos nacional y regional. En el plano institucional, el marco de resultados de desarrollo del plan estratégico representa el esfuerzo más reciente para relacionar los resultados a nivel de los países con el objetivo global del desarrollo humano sostenible. El PNUD está decidido a invertir más sistemáticamente para aumentar la capacidad de vigilancia, evaluación y presentación de informes sobre estas contribuciones y está convencido de que el fortalecimiento de la capacidad de gestión orientada a los resultados se ha de fortalecer de abajo arriba, con la participación de las contrapartes nacionales y los sistemas nacionales cuando sea posible. El PNUD está de acuerdo con la afirmación de que "las líneas de servicios institucionales establecidas por la sede han resultado ser demasiado numerosas ...". En el plan estratégico, las 30 líneas de servicios del segundo marco de financiación multianual se han reducido a 13 esferas de resultados claves, elaboradas mediante un proceso consultivo con las oficinas en los países. Los informes anuales que se presentan en el marco del plan estratégico incluirán los aspectos cualitativos de la labor del PNUD, y pondrán de manifiesto, mediante la utilización de indicadores, los vínculos entre la labor en el plano nacional y las metas mundiales. Cabe señalar que durante la incorporación de los resultados de los programas por países en el marco del plan estratégico mundial, las oficinas en los países, en colaboración con las partes interesadas nacionales, son libres de elegir entre aquellos resultados institucionales que reflejan la demanda y las prioridades nacionales, y que determinan otros indicadores pertinentes teniendo en cuenta los contextos y prioridades nacionales reflejados en los documentos y los planes de acción de los programas por países.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
2.1 Reemplazar las líneas de servicio del marco de financiación multianual por un pequeño número de "esferas de resultados claves".	A más tardar en junio de 2008	Grupo de Apoyo a las Operaciones, División de Políticas de Desarrollo, División de Prevención de Crisis y de Recuperación, oficinas regionales		

2.2 Elaborar directrices para la vigilancia y la presentación de informes sobre el marco de resultados de desarrollo del plan estratégico a nivel nacional, regional e institucional.	A más tardar en junio de 2008	Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Grupo de Apoyo a las Operaciones, oficinas regionales
---	-------------------------------	--

Cuestión evaluada y recomendación 3. *Conclusión 3:* Se ha malinterpretado la gestión basada en los resultados al decir que no apoya la forma descentralizada en que trabaja el PNUD.

Respuesta de la administración: La afirmación de que "... no hace un análisis de los programas por países para determinar su potencial para el desarrollo, lo que constituye una abdicación de responsabilidad" es inexacta. En cumplimiento de lo prescrito en la "Guía para el usuario", las oficinas regionales competentes examinan todos los programas por países para verificar que se ciñen a las políticas del PNUD, incluidas las políticas relativas a la planificación eficaz orientada a los resultados. El proceso de autorización de los programas por países obliga a la oficina regional a examinar el marco de resultados y recursos —uno de los anexos del programa del país— para asegurar que contenga "productos claros e indicadores específicos, cuantificables, atribuibles, pertinentes y de duración limitada", "y a adjuntar al programa del país presentado las actas firmadas de la reunión pertinente del comité de examen del programa. La Oficina de Evaluación también examina los programas por países desde la perspectiva de la "evaluabilidad". En el marco de la estructura de funcionamiento se proporciona orientación y dirección desde el principio de la elaboración de los programas mediante servicios de asesoramiento y productos del conocimiento, y se consigue armonizar las metas en mayor agrado mediante la conducción y la coordinación de ese funcionamiento.

Medidas clave	Plazo	Dependencias competentes	Seguimiento	
			Observaciones	Situación
3.1 Revisar la sección relativa a la gestión orientada a los resultados de la Guía para el usuario con objeto de proporcionar normas institucionales más claras para la determinación de resultados realistas, la elección de indicadores que muestren los progresos alcanzados en la consecución de resultados en materia de desarrollo y la vigilancia de los progresos.	Primer trimestre de 2008	Grupo de Apoyo a las Operaciones		
3.2 Afinar y desempeñar las funciones de asesoramiento, dirección y apoyo a los programas y coordinación de la estructura de funcionamiento.	2008-2009	Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, oficinas regionales		

Cuestión evaluada y recomendación 4. *Conclusión 4:* Los sistemas no están ayudando a crear una cultura orientada a los resultados.

Respuesta de la administración: El PNUD está de acuerdo con la conclusión de que los "sistemas se han vuelto demasiado complejos y laboriosos". Una de las iniciativas de gestión claves del plan estratégico es fortalecer el sistema de medición del desempeño del PNUD simplificando e integrando los instrumentos y procesos de gestión

basada en los resultados. La iniciativa mejorada está creando una plataforma integrada de gestión basada en los resultados en estrecha consulta con los usuarios primarios, esto es, los administradores de las oficinas regionales y en los países encargados de gestionar y supervisar los programas de desarrollo. La iniciativa va dirigida a simplificar la planificación, la vigilancia y la evaluación, y el ciclo de presentación de informes para las oficinas en los países y las dependencias de la sede, y a integrar todos los instrumentos institucionales claves de desarrollo, así como las fuentes de información sobre el desarrollo, y los resultados de las Naciones Unidas en materia de coordinación y gestión en una única plataforma en línea que se pueda adaptar de forma que responda a las necesidades concretas del usuario. La consagración de menos tiempo a sistemas complejos y laboriosos permite que los administradores se concentren en las cuestiones sustantivas —respaldados por servicios de capacitación y apoyo.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
4.1 Ejecutar el proyecto mejorado de gestión basada en los resultados a fin de integrar, mejorar y simplificar los instrumentos y sistemas.	Primera fase (primera versión de la plataforma, inclusive el diseño y la puesta en funcionamiento del módulo de entrada de datos para los usuarios a más tardar en enero de 2008)	Grupo de Apoyo a las Operaciones, oficinas regionales, Dirección de Gestión/Centre for Business Solutions, Dirección de Gestión/Oficina de Sistemas y Tecnologías de la Información, Dirección de Gestión/Oficina de Planificación y Presupuesto, Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación		

Cuestión examinada y recomendación 5. Recomendación 1: Conducción y dirección.

Respuesta de la administración: El PNUD reconoce la necesidad de mensajes enérgicos y coherentes del personal directivo del PNUD sobre la rendición de cuentas por los resultados, junto con sistemas mejorados para seguir y medir la eficacia de los administradores en la gestión orientada a los resultados e informar sobre ella, incluidos incentivos al personal y vínculos más estrechos entre los resultados conseguidos y las perspectivas de carrera. El desarrollo de la capacidad ha sido y seguirá siendo una de las principales preocupaciones del personal directivo superior en sus empeños por reforzar una cultura de gestión orientada a los resultados (toda vez que el aumento de la capacidad nacional es la “contribución fundamental” de toda la labor del PNUD). Se han puesto a punto varias iniciativas basadas en el plan estratégico, así como iniciativas de gestión conexas, para respaldar estos empeños del personal directivo superior, inclusive el marco de rendición de cuentas, servicios de capacitación e instrumentos de gestión orientada a los resultados en materia de desarrollo de la capacidad, el fortalecimiento de la función de evaluación y la revisión de la estructura y el proceso de la evaluación de los resultados y la competencia para relacionar la evaluación del rendimiento personal más estrechamente con los planes de trabajo de las dependencias. La correspondiente medida clave relativa a la evaluación de los resultados y la competencia se describe más adelante en relación con la medida clave 9.1. A la hora de utilizar la expresión “gestión orientada a los resultados”, es importante distinguir entre: a) la práctica de asumir la responsabilidad por la generación de resultados y la presentación de informes al respecto, que es de la incumbencia de las contrapartes nacionales; y b) el mejoramiento de la

capacidad interna del PNUD de vigilar e informar sobre cómo los resultados generados por él han contribuido a los resultados en materia de desarrollo. Cabe destacar que sigue siendo igualmente importante vigilar los resultados a nivel de los proyectos, debido al hecho de que éste es el nivel de resultados que el PNUD controla y por los que ha de rendir cuentas. Además, la vigilancia estricta de los proyectos mejorará la evaluación de los resultados, lo que contribuirá a elevar el nivel de los resultados. La medida clave pertinente para aumentar la capacidad interna de gestión orientada a los resultados se describe *supra* en relación con la medida 1.31.

Medidas clave	Plazo	Dependencias competentes	Seguimiento	
			Observaciones	Situación
5.1 El personal directivo superior programará, supervisará e informará sobre la ejecución del plan estratégico de manera de asignar prioridad al fortalecimiento de la capacidad interna de gestión orientada a los resultados.	2008-2011	Oficina Ejecutiva		

Cuestión examinada y recomendación 6. *Recomendación 2:* Metas mundiales, soluciones locales: Afinar la función del marco de los resultados estratégicos.

Respuesta de la administración: La recomendación de que se incluyan en el plan estratégico “indicadores de cambios sustanciales en el nivel de desarrollo comparables a los utilizados para los objetivos de desarrollo del Milenio” se abordó en la anterior revisión del marco de resultados de desarrollo del plan estratégico. La evaluación descansa en el supuesto de que la fijación de indicadores y resultados institucionales es incompatible con la fijación de resultados del MANUD y el programa del país determinados localmente, lo que no se corresponde con la experiencia del PNUD. Las oficinas en los países continuarán incorporando sus propios resultados en los resultados institucionales, de forma parecida al enfoque actual respecto de los “resultados básicos” en el marco de financiación multianual. A la hora de hacerlo, elegirán entre el abanico completo de resultados institucionales únicamente aquellos que respondan a la demanda y a las prioridades nacionales reflejadas en los correspondientes programas por países.

Medidas clave	Plazo	Dependencias competentes	Seguimiento	
			Observaciones	Situación
6.1 Vigilar e informar sobre la aplicación del marco de resultados de desarrollo del plan estratégico, con referencia a los indicadores y objetivos en materia de resultados institucionales.	Junio de 2010	Grupo de Apoyo a las Operaciones, Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Dirección de Recursos y Alianzas Estratégicas, Dirección de Gestión, oficinas regionales, Oficina Ejecutiva		

Cuestión examinada y recomendación 7. *Recomendación 3:* Prestar apoyo a la gestión orientada a los resultados en las oficinas en los países.

Respuesta de la administración: El PNUD hará inversiones para mejorar esta capacidad en las oficinas en los países. Seminarios y otras oportunidades de aprendizaje proporcionarán “instrumentos prácticos y directrices para planificar la forma en que los proyectos contribuirán a los resultados de los programas y a mejorar la especificación de indicadores”. El PNUD está de acuerdo con la recomendación de que la Dirección de Políticas de Desarrollo “elabore modelos documentados de intervención basados en buenas prácticas”. La Dirección de Políticas de Desarrollo seguirá afinando sus productos y servicios en esta esfera como aspecto integrante de esta función de gestión del conocimiento en el marco de este proceso de alineamiento. La efectividad con que haga esto se reflejará en el marco de presupuestación basada en los resultados, y más concretamente, en el “estudio de los productos y servicios” en la sede. La recomendación de que se implante un “proceso de control de calidad” exige un examen detenido, para evitar que se convierta en un proceso puramente burocrático y velar por la complementariedad con los procesos de examen en curso de los programas por países y TRAC-2 y de control de la calidad a posteriori como la evaluación y la auditoría. Esto deberá hacerse en el contexto de la preparación en curso de una política de supervisión institucional.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
7.1 Véanse las medidas clave 1.3 y 4.1.				
7.2 Aplicar la estrategia de productos y gestión del conocimiento en armonía con el plan estratégico.	2008-2009	Dirección de Políticas de Desarrollo		
7.3 Preparar y obtener la aprobación de la política de supervisión institucional.	Enero de 2008	Oficina de Evaluación, Oficina Ejecutiva, Dirección de Apoyo a las Operaciones, Dirección de Gestión, Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento		

Cuestión examinada y recomendación 8. Recomendación 4: Ampliar la inversión y el uso de las evaluaciones y auditorías del desempeño.

Respuesta de la administración: El PNUD ha solicitado un aumento apreciable de la financiación para la evaluación en su presupuesto bienal para el período 2008-2009, en particular para incrementar la cobertura y la utilización de las evaluaciones orientadas a los resultados de desarrollo. El PNUD también está actualizando el enfoque de verificación de los resultados de desarrollo de sus directrices de auditoría.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
8.1 Véase la medida clave 1.2.				
8.2 Revisar las directrices de auditoría que tratan de la verificación de los resultados de desarrollo.	2008	Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento		

Cuestión examinada y recomendación 9. *Cuestión:* Mejorar la evaluación de los resultados y la competencia como instrumento de rendición de cuentas por los resultados.

Respuesta de la administración: El PNUD está de acuerdo en que es necesario estrechar los vínculos entre la evaluación de los resultados y la competencia y los resultados en materia de desarrollo (y también con los resultados de la gestión y la coordinación). El PNUD está revisando la evaluación de los resultados y la competencia en parte para relacionarla más explícitamente con el proceso de planificación y evaluación de la labor a nivel de las dependencias.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
9.1 Revisar la evaluación de los resultados y la competencia respecto de la planificación y evaluación del rendimiento personal a fin de estrechar los vínculos con los resultados del plan de trabajo de las dependencias.	Puesta en marcha en 2009	Oficina de Gestión de Recursos Humanos		

* El Centro de Recursos de Evaluación (<http://erc.undp.org>) sigue la situación de la aplicación electrónicamente.