



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

Distr. general  
16 de abril de 2008  
Español  
Original: inglés

---

**Período de sesiones anual de 2008**

Ginebra, 16 a 27 de junio de 2008

Tema 11 del programa provisional

**Evaluación**

**Informe anual sobre evaluación en el Programa  
de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
correspondiente a 2007**

*Resumen*

El presente informe anual abarca el período comprendido entre marzo de 2007 y febrero de 2008. En el capítulo I se presenta información sobre el ámbito de la evaluación, el cumplimiento del requisito de realizarla, su calidad, los arreglos institucionales y el uso de las evaluaciones y se destacan las limitaciones sistémicas para la ejecución efectiva de la política de evaluación. Ese capítulo sobre la función de evaluación concluye con una breve sección de información actualizada sobre las iniciativas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

Sobre la base de evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y los fondos y programas asociados, en el capítulo II se presentan las conclusiones principales, los problemas recurrentes y lecciones para el aprendizaje organizacional. En el último capítulo figura la propuesta de programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para el período 2008-2009, que se presenta a la Junta Ejecutiva para su examen y aprobación.

*Elementos de una decisión*

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) tomar nota del informe; b) pedir al PNUD que trate las cuestiones planteadas en la evaluación; c) pedir al PNUD que refuerce la capacidad y el uso de la evaluación descentralizada; d) pedir al PNUD que apoye el desarrollo de la capacidad de evaluación nacional; y e) aprobar el programa de trabajo para 2008-2009 propuesto por la Oficina de Evaluación.



## Índice

	<i>Página</i>
I. La función de evaluación .....	3
A. La Oficina de Evaluación del PNUD y las dependencias de evaluación de los fondos y programas asociados .....	3
B. Dependencias programáticas .....	9
C. Desarrollo de la capacidad de evaluación nacional .....	15
D. Uso de la evaluación .....	16
E. Colaboración con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas .....	18
II. Principales resultados obtenidos y experiencia adquirida en las evaluaciones .....	19
A. Aprovechamiento de las ventajas comparativas del PNUD .....	19
B. Aprovechamiento de la experiencia del PNUD para promover el desarrollo humano sostenible .....	20
C. Colaboración con asociados locales y nacionales .....	21
D. Refuerzo de la capacidad sustantiva del PNUD .....	22
III. Programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para el período 2008-2009 .....	23

## I. La función de evaluación

1. Desde la aprobación de la política de evaluación en 2006, sus principios rectores y normas se han afianzado firmemente en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). La Oficina de Evaluación actúa de manera independiente en la elaboración de su programa de trabajo, la realización de las evaluaciones y la publicación de los informes sin necesidad de obtener la autorización interna de la administración del PNUD. Durante el período del que se informa, los altos directivos del PNUD dieron muestras de su determinación de utilizar eficazmente las evaluaciones en la toma de decisiones. Ese empeño quedó reconocido en un estudio independiente sobre la política y la práctica del PNUD relativas a la evaluación realizado en 2007 por One World Trust<sup>1</sup> con el título *Global Accountability Report*. Teniendo en cuenta los principios establecidos en materia de buenas prácticas en la participación en alianzas, el uso de la evaluación en la toma de decisiones y la publicación plena de las conclusiones, el informe clasificó al PNUD en segundo lugar en materia de evaluación entre las 10 organizaciones intergubernamentales que fueron objeto de la comparación.

### A. La Oficina de Evaluación del PNUD y las dependencias de evaluación de los fondos y programas asociados

#### *Ámbito*

2. La Oficina de Evaluación lleva a cabo evaluaciones independientes para mejorar los resultados de los programas y rendir cuentas al respecto. La intención de esas evaluaciones es facilitar información suficiente sobre los programas mundiales, regionales y nacionales que se presentan a la Junta Ejecutiva y sobre temas intersectoriales de importancia organizacional.

3. Tras aprobar el programa de trabajo correspondiente a 2007-2008, la Oficina de Evaluación realizó nueve evaluaciones en el período a que se refiere el informe. Se realizaron cuatro evaluaciones de programas para el país o evaluaciones de los resultados en materia de desarrollo (en Benin, el Congo Brazzaville, el Ecuador y Rwanda) antes del inicio de nuevos programas. Se llevó a cabo la evaluación del tercer marco de cooperación Sur-Sur para proporcionar información al nuevo marco.

4. La evaluación del papel que desempeña el PNUD en los países de la región árabe que son contribuyentes netos se realizó para que el PNUD tomara conciencia de la evolución de su papel en esos países. La participación del PNUD en nuevas modalidades de ayuda se examinó mediante la evaluación conjunta de la contribución del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo a la aplicación de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo. La evaluación de la gestión basada en los resultados en el PNUD hizo un balance de la experiencia adquirida por el Programa en la aplicación de enfoques basados en los resultados para aportar opiniones y contribuir así a la elaboración del nuevo plan estratégico. La evaluación conjunta del Programa de pequeñas ayudas del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) estudió la eficacia de los enfoques basados en la

<sup>1</sup> One World Trust es una organización no gubernamental dedicada a lograr un mayor compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas en las organizaciones internacionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales.

comunidad en el ámbito de la energía y el medio ambiente, que tenían consecuencias para las actividades ulteriores del PNUD en otras esferas de actividad.

5. Durante el período que se examina, la Oficina de Evaluación hizo cuatro evaluaciones conjuntas. Atendiendo a una decisión del Consejo del FMAM, la evaluación del Programa de pequeñas ayudas se realizó conjuntamente con la Oficina de Evaluación del FMAM. Esa evaluación y la respuesta de la administración se presentaron en la reunión del Consejo del FMAM celebrada en noviembre de 2007. El Consejo asignó un grupo de trabajo, convocado por el PNUD, para que respondiera a la evaluación. Entre otras evaluaciones conjuntas realizadas, cabe mencionar la primera fase de la evaluación conjunta de la contribución del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo a la aplicación de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo; la evaluación de los ocho proyectos experimentales de la iniciativa “Unidos en la acción”; y la evaluación que se está llevando a cabo conjuntamente con el Gobierno de Sudáfrica y bajo su dirección.

6. La Dependencia de Evaluación del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) encargó ocho evaluaciones obligatorias de sus programas para el desarrollo local en 2007: dos evaluaciones de mitad de período, en Etiopía y Rwanda, y seis evaluaciones finales, en Benin, Guinea, Malawi, el Senegal, Uganda y el Yemen. Siete de esas evaluaciones se hicieron mediante un acuerdo experimental de “contratación externa”, mientras que la evaluación del programa del Yemen fue organizada directamente por la Dependencia de Evaluación.

7. La Dependencia de Evaluación del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) llevó a cabo dos evaluaciones: la del sistema de su marco de financiación multianual correspondiente a 2004-2007 y la de su programa para fortalecer el liderazgo de la mujer en la reconstrucción del Afganistán.

8. La Dependencia de Evaluación del programa de Voluntarios de las Naciones Unidas utilizó su capacidad para elaborar herramientas de apoyo a la supervisión y la evaluación, preparando así el terreno para evaluaciones posteriores, realizar seminarios sobre resultados temáticos del voluntariado para el desarrollo y preparar el informe del Administrador sobre los Voluntarios de las Naciones Unidas de 2008. Una evaluación temática que se había previsto realizar conjuntamente con el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz se aplazó debido al extraordinario aumento de las tareas de mantenimiento de la paz.

#### *Calidad*

9. La Oficina de Evaluación del PNUD reconoció la importancia de mantener y mejorar la calidad de las evaluaciones independientes. Entre los aspectos susceptibles de mejora se incluyeron la puntualidad y la importancia dada a la rendición de cuentas. El calendario de las evaluaciones no siempre se ajustó para aportar información en la fase de diseño y toma de decisiones de los programas, por ejemplo en las evaluaciones de la cooperación Sur-Sur y de la gestión basada en los resultados. En el futuro, todas las evaluaciones de los resultados en materia de desarrollo se terminarán antes de elaborar la documentación de los nuevos programas en los países. Las evaluaciones temáticas se ajustarán rigurosamente al plan estratégico a fin de ofrecer información oportuna para la toma de decisiones.

10. En el examen entre pares de la Oficina de Evaluación del PNUD llevado a cabo en 2005 por la red para la evaluación del desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) se señaló que las evaluaciones independientes no tenían objetivos y se concentraban más en el aprendizaje que en la rendición de cuentas. Después de ese examen, la Oficina de Evaluación aumentó la importancia de la rendición de cuentas mediante el establecimiento de comparaciones con bases de referencia y el examen de la eficiencia en el logro de los resultados previstos.

11. Pese a esos esfuerzos, la carencia de resultados definidos con claridad y la vigilancia y la evaluación insuficientes de los resultados en el plano descentralizado siguen planteando problemas. Además, al no existir evidencias cuantitativas comprobables, en ocasiones la Oficina de Evaluación tuvo que basarse en gran medida en juicios de valor y bases de referencia establecidas por los evaluadores. También se planteaba el problema de garantizar el equilibrio de género y de representación Norte-Sur en la composición de los equipos de evaluación y en los grupos consultivos. Pese a los esfuerzos de la Oficina de Evaluación, no siempre fue posible conseguir una composición equilibrada.

12. Los fondos y programas asociados se esforzaron por lograr el progreso metodológico de su labor. Como parte integral de su experimento de contratación externa, el FNUDC elaboró un manual de evaluación para los responsables de equipo con objeto de aclarar preguntas básicas sobre la evaluación y establecer una metodología común. Por su parte, el programa de Voluntarios de las Naciones Unidas utilizó elementos de una metodología establecida en 2006 para evaluar la contribución del voluntariado al desarrollo en una serie de seminarios sobre resultados temáticos. En los seminarios, el análisis realizado por los Voluntarios sobre los logros, los desafíos y la experiencia adquirida fue validado por un gran número de interesados y expertos en la materia de procedencia diversa. Los resultados de esos seminarios se utilizan ahora para la elaboración de informes, el aprendizaje institucional y la planificación estratégica. Los Voluntarios de las Naciones Unidas elaboraron una propuesta de marco de indicadores a nivel de proyecto que complementa el marco institucional para facilitar el diseño, la supervisión y la evaluación de los proyectos.

#### *Arreglos institucionales*

13. En la política de evaluación se definieron las funciones y responsabilidades en materia de evaluación de los principales integrantes de la organización. De conformidad con los requisitos de esa política, la función de evaluación independiente del PNUD se ha asegurado con recursos previsibles con cargo al presupuesto básico. En 2007, la Junta Ejecutiva aprobó la prórroga del segundo y último mandato de la Directora titular de la Oficina de Evaluación, como establece la política de evaluación.

14. Para el desempeño de sus funciones en 2007, la Oficina de Evaluación del PNUD contó con el apoyo de 20 funcionarios y con un presupuesto por programas básico de 4,3 millones de dólares. Debido a la ampliación del programa de trabajo para 2008-2009, el presupuesto de apoyo bienal incluyó créditos para la contratación de seis funcionarios adicionales. Los recursos para las evaluaciones programáticas de los marcos para la cooperación mundial, regional y Sur-Sur son aportados por los programas respectivos.

15. Durante el período que abarca el presente informe, la Dependencia de Evaluación de los Voluntarios de las Naciones Unidas contó con cuatro funcionarios y el presupuesto asignado para las actividades institucionales de evaluación y medición de la ejecución presupuestaria ascendió a 154.000 dólares.

16. La Dependencia de Evaluación del FNUDC se amplió en el período a que se refiere el presente informe y ahora cuenta con dos funcionarios. Las evaluaciones obligatorias de proyectos se financian directamente con cargo al presupuesto del proyecto en cuestión. El FNUDC desearía aumentar el número de evaluaciones conjuntas para asegurar la participación de donantes importantes y asociados nacionales. El empleo de servicios de expertos nacionales para la evaluación de proyectos siguió siendo una prioridad para el Fondo. En Malawi, por ejemplo, el FNUDC empleó los servicios de asesores del sector privado y de la universidad nacional. Las evaluaciones temáticas, estratégicas y de resultados se financiaron con cargo a otros recursos institucionales.

17. En 2007, el UNIFEM estableció su primera Dependencia de Evaluación independiente, dirigida por un funcionario de categoría superior. Se ha iniciado el proceso de contratación de otro funcionario. En diciembre de 2007 se aprobó una propuesta de destinar 850.000 dólares a un fondo central para financiar los trabajos de la Dependencia de Evaluación.

18. El UNIFEM está elaborando una estrategia institucional de evaluación para apoyar su plan estratégico correspondiente a 2008-2011 y para reforzar su función de evaluación. En virtud de las cuestiones y los desafíos clave detectados en el proceso consultivo interno, la estrategia tiene las siguientes prioridades: a) obtener una masa crítica de evaluaciones de alta calidad y garantizar su uso para mejorar la programación de carácter catalizador del UNIFEM; b) crear capacidad de evaluación entre el personal del UNIFEM y sus asociados; y c) participar en los procesos más amplios de evaluación de las Naciones Unidas, incluida la labor del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

#### *Apoyo a la aplicación de la política de evaluación*

19. En su calidad de custodios de la función de evaluación, la Oficina de Evaluación del PNUD y las dependencias de evaluación de los fondos y programas asociados continuaron apoyando la aplicación efectiva de la política de evaluación en todos los componentes de la organización.

20. La Oficina de Evaluación revisó las directrices operacionales para la evaluación en las nuevas "Políticas y procedimientos de programas y operaciones" con objeto de promover buenas prácticas de evaluación en los programas y proyectos del PNUD. Al participar activamente en el equipo de tareas que elaboró esas políticas y procedimientos, la Oficina de Evaluación se aseguró de que los procedimientos, los principios y las normas de calidad para la evaluación fundamentales se incluyeran en todo el ciclo de programación del PNUD.

21. Como complemento de las políticas y procedimientos de programas y operaciones, la Oficina de Evaluación está terminando la revisión del Manual de seguimiento y evaluación de resultados, para incluir en él las necesidades y los principios de la política de evaluación, y de las Normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas para la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (2005). El manual revisado proporciona al personal del PNUD, sus evaluadores y sus

asociados herramientas, técnicas y referencias para la planificación, la realización y el uso de la evaluación, y hace hincapié en el sentido de identificación nacional y el uso de las evaluaciones para mejorar la eficacia del PNUD.

22. Desde la puesta en marcha del sistema de gestión de la información en línea remodelado (el Centro de Recursos de Evaluación<sup>2</sup>) en 2006, la Oficina de Evaluación ha introducido nuevas prestaciones que aumentan su utilidad como herramienta para la rendición de cuentas de la administración en materia de evaluación. Por ejemplo, para facilitar la labor de las direcciones regionales en el ámbito de la supervisión de las evaluaciones de las oficinas en los países, la Oficina de Evaluación preparó una herramienta de elaboración de informes. Teniendo en cuenta las consultas recibidas por el PNUD en el último año, se elaboró una lista de preguntas más frecuentes (<http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/erc/faq.html>) para mejorar la utilidad del sistema.

23. La información sobre la planificación de las evaluaciones y las respuestas de la administración que ofrece el Centro de Recursos de Evaluación se ha incluido en los instrumentos y sistemas de gestión del PNUD, por ejemplo en la plataforma de gestión basada en los resultados, que figura en línea. Además, la Oficina de Evaluación participó de manera sustantiva en el marco de rendición de cuentas del PNUD para reflejar el papel de la evaluación en apoyo de la rendición de cuentas en los niveles nacional e institucional, así como para esclarecer las responsabilidades en materia de supervisión.

24. En respuesta al requisito incluido en la política de evaluación de que el PNUD divulgue públicamente sus evaluaciones, el Centro de Recursos de Evaluación hace las veces de base de datos pública de los informes de evaluación. Su base de datos contiene más de 800 informes y 270 términos de referencia, lo que representa un crecimiento continuo en el transcurso del año. La Oficina de Evaluación colaboró estrechamente con los fondos y programas asociados con objeto de adaptar la labor del Centro de Recursos de Evaluación a las necesidades específicas de planificación, uso y divulgación de las evaluaciones de esos fondos y programas. Las evaluaciones de los Voluntarios de las Naciones Unidas y del FNUDC ya se pueden consultar en la base de datos y se están llevando a cabo los preparativos finales para incluir las evaluaciones del UNIFEM.

25. En apoyo del aumento de la calidad en las evaluaciones descentralizadas, la Oficina de Evaluación elaboró criterios de calidad e instrumentos de calificación de conformidad con las Normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas para la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas. La Oficina de Evaluación aplicó esos criterios de calidad de manera experimental para estudiar una muestra de 18 evaluaciones de resultados encargadas en 2007. El análisis de ese estudio se presenta en los párrafos 44 a 46, *infra*. Se llevarán a cabo actividades de seguimiento para validar la utilidad de esos instrumentos mediante un proceso consultivo y para aplicarlos en el estudio de la calidad de todas las evaluaciones descentralizadas obligatorias, incluidas las evaluaciones de final de período del FMAM.

---

<sup>2</sup> El Centro de Recursos de Evaluación ([erc.undp.org](http://erc.undp.org)) es un sistema de gestión de la información pública que facilita datos sobre planes de evaluación y respuestas de la administración de manera puntual.

26. La Oficina de Evaluación prestó servicios de asesoramiento, como el examen de proyectos de términos de referencia y la selección de evaluadores, cuando así se le solicitó. Además, ofreció apoyo a las direcciones regionales en relación con su responsabilidad de supervisión de las evaluaciones de las oficinas en los países. La Oficina de Evaluación celebró reuniones periódicas sobre la evaluación destinadas a más de 200 funcionarios del PNUD en toda la organización.

27. En el ámbito de la labor del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, la Oficina de Evaluación prestó apoyo para el diseño y la convocatoria del curso introductorio sobre evaluación para el sistema de las Naciones Unidas. Hasta la fecha, 200 funcionarios de las Naciones Unidas y de los gobiernos asociados han participado en cinco proyectos experimentales durante el período que abarca el presente informe, 20 de los cuales son oficiales de programas y especialistas de evaluación del PNUD. Aprovechando su alianza con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas en este ámbito, la Oficina de Evaluación elaborará un curso en línea sobre evaluación para administradores y especialistas.

28. Los fondos y programas asociados intensificaron su apoyo para aumentar la capacidad de sus respectivas dependencias de programas. Por ejemplo, la Dependencia de Evaluación del UNIFEM estableció un enfoque más sistemático para prestar orientación y apoyo a los directores de unas pocas evaluaciones descentralizadas seleccionadas. Igualmente, la Dependencia de Evaluación de los Voluntarios de las Naciones Unidas ofreció supervisión y desarrollo de la capacidad de evaluación in situ mediante la prestación de apoyo en la elaboración de los términos de referencia para la evaluación y la formulación de observaciones sobre los proyectos de informes de evaluación y sobre los documentos provisionales de proyectos y la colaboración con el personal de programas de los Voluntarios de las Naciones Unidas en los marcos de supervisión y evaluación para nuevos proyectos; así como la impartición de capacitación sobre supervisión y evaluación al personal sobre el terreno. La Dependencia de Evaluación del FNUDC participó periódicamente en los trabajos del Comité de Evaluación de Proyectos en que formuló observaciones sobre la calidad de los resultados y los marcos de recursos y propuso arreglos para la evaluación.

#### *Alianzas*

29. El PNUD y sus fondos y programas asociados continuaron aprovechando las alianzas profesionales en materia de evaluación establecidas con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, la Red para la Evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE, otras redes de evaluación y asociados bilaterales y multilaterales.

30. En 2007, la Oficina de Evaluación reforzó sus alianzas incrementando el número de evaluaciones conjuntas: evaluaciones de la contribución del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo a la aplicación de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo, de los proyectos experimentales de la iniciativa “Unidos en la acción” y la que está realizando con el Gobierno de Sudáfrica. La Oficina de Evaluación ha sido un miembro activo del grupo de gestión de la evaluación de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo, de una evaluación conjunta con países asociados y del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE.



31. Además de hacer evaluaciones conjuntas, la Oficina de Evaluación participó en alianzas sustantivas para el progreso de la evaluación. Mediante la NONIE (red de redes de evaluación de impacto), la Oficina de Evaluación contribuyó a las siguientes actividades: mejora de la armonización y la calidad de la evaluación de impacto en el plano mundial, prestando apoyo a la elaboración de orientaciones para la evaluación de impacto; ejecución de un programa para la coordinación y la colaboración sobre la evaluación de impacto; y puesta en marcha de una plataforma de recursos para compartir información sobre la materia. El PNUD actuó de coordinador de un grupo dedicado a enfoques y métodos alternativos para evaluar el impacto de situaciones complejas en la labor de desarrollo y prestó asistencia técnica y financiera destinada a contar con expertos de alto nivel que ofrecieran una comprensión precisa de la evaluación de impacto.

32. La Oficina de Evaluación continuó colaborando con asociaciones de evaluación nacionales y regionales. Por tercera vez, contribuye a la conferencia de 2008 organizada por la Asociación de Evaluación de Malasia y en la que participan evaluadores y asociaciones de la región de Asia. En vista del creciente número de asociaciones nacionales de evaluación, la Oficina de Evaluación reconoce la necesidad de colaborar estrechamente para fomentar el aprendizaje mutuo y de apoyar la creación de capacidad cuando sea necesario. Se concertarán esfuerzos para lograr la participación de instituciones y consultores nacionales del Sur en las evaluaciones independientes, cuando surja la oportunidad.

33. Las alianzas bilaterales con el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido y el Organismo Noruego de Cooperación para el Desarrollo apoyaron la ampliación de las actividades de la Oficina de Evaluación. La labor continua de adelanto metodológico, intercambio y gestión del conocimiento y creación de capacidad fue posible gracias a sus contribuciones financieras no condicionadas.

## **B. Dependencias programáticas**

34. Las evaluaciones descentralizadas realizadas por dependencias programáticas fomentan las alianzas y las enseñanzas extraídas de experiencias anteriores para el ajuste programático, la reorientación y la planificación futura. También apoyan la supervisión y la rendición de cuentas sustantiva de las partes interesadas a escala nacional. Con objeto de garantizar la cobertura adecuada de los programas por evaluaciones creíbles y su uso, las dependencias programáticas están obligadas a elaborar un plan de evaluación para el ciclo de programación, encargar las evaluaciones previstas a evaluadores externos y preparar respuestas de la administración. Los directores de las dependencias tienen la responsabilidad de garantizar la calidad de las evaluaciones y los arreglos institucionales adecuados para encargarlas (recursos humanos y financieros). Durante el año 2007 se observó un aumento considerable de la capacidad institucional en el plano descentralizado. Se espera que la aplicación rigurosa de las normas y la supervisión mejore la calidad de la función de evaluación en ese nivel descentralizado.

### *Ámbito*

35. Las dependencias programáticas encargan dos tipos principales de evaluaciones descentralizadas: evaluaciones de resultados y evaluaciones de

proyectos. Durante el período a que se refiere el informe, se hicieron 186 evaluaciones<sup>3</sup>, dos de ellas encargadas por la dirección regional y una por la Dirección de Políticas de Desarrollo (véase el anexo disponible en el sitio web de la Junta Ejecutiva). Este número es similar al del año anterior, en que se encargaron 191 evaluaciones.

36. En el nivel de los países, las oficinas del PNUD en 137<sup>4</sup> países terminaron 183 evaluaciones, cifra que también es comparable con la del año anterior (184). Al igual que ese año, la mayoría fueron evaluaciones de proyectos (138), mientras que solamente 28 fueron evaluaciones de resultados, lo que representa el 15% del total de las evaluaciones (véase el cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Evaluaciones encargadas por las oficinas en los países entre marzo de 2007 y febrero de 2008**

	Regiones (número de países)					
	Mundial (137)	África (45)	Asia y el Pacífico (24)	Estados árabes (18)	Europa y la Comunidad de Estados Independientes (25)	América Latina y el Caribe (25)
1 Número total de evaluaciones en 2007	183	39	45	32	35	32
2 Evaluaciones de proyectos	137	30	36	25	24	22
3 Evaluaciones de resultados	28	3	7	4	6	8
4 Otras evaluaciones	18	6	2	3	5	2
5 Porcentaje de las evaluaciones <i>de resultados</i> respecto del total	15%	8%	16%	13%	17%	25%
6 Porcentaje de países con al menos una evaluación <i>de cualquier tipo</i>	51%	38%	79%	39%	62%	48%
7 Porcentaje de países con al menos una <i>evaluación de resultados</i>	14%	7%	21%	11%	15%	24%
8 Número medio de evaluaciones por país	1,33	0,87	1,88	1,78	1,35	1,28
9 Número medio de evaluaciones por país en los países que realizaron al menos una <i>evaluación de cualquier tipo</i>	2,61	2,29	2,37	4,57	2,19	2,67

37. En el 51% de las oficinas en los países se completó al menos una evaluación de cualquier tipo, lo que representa un ligero aumento respecto del 48% en 2006. Asia y el Pacífico mostró el porcentaje más alto (79%) de países con alguna evaluación y África, el porcentaje más bajo (38%). América Latina y el Caribe registró el porcentaje más alto (24%) de países de la región con al menos una evaluación de resultados en 2007, en tanto que África registró el más bajo (7%).

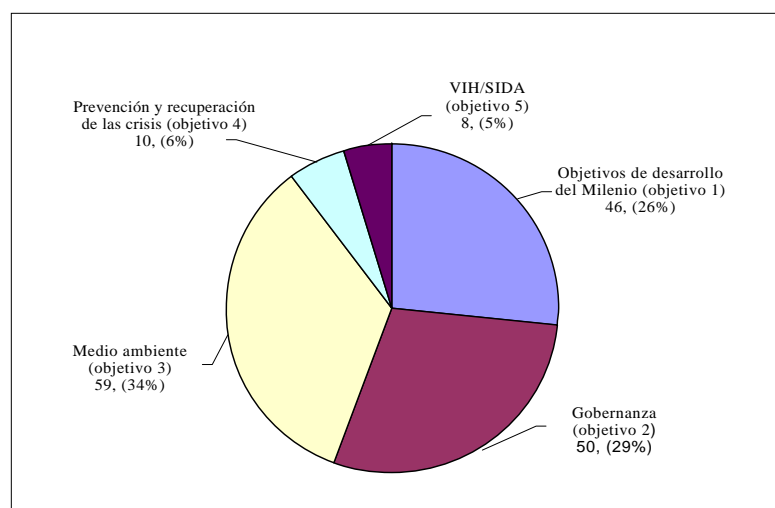
<sup>3</sup> Como el año anterior, la Oficina de Evaluación utilizó los datos del Centro de Recursos de Evaluación, que se basan en el número real de informes de evaluación incorporados a la base de datos por las dependencias responsables de evaluaciones terminadas.

<sup>4</sup> En esta cifra se incluyen tres suboficinas.

38. Como ya sucedió en 2006, se observa una diferencia clara en el promedio de evaluaciones por país. Asia y el Pacífico presentaron el promedio más alto (1,88) y África el más bajo (0,87). La variación en el promedio de evaluaciones fue incluso mayor entre los países que habían realizado al menos una evaluación de cualquier tipo, de 2,19 en Europa y la Comunidad de Estados Independientes a 4,57 en los Estados árabes.

39. El ámbito temático de las evaluaciones de cualquier tipo siguió siendo acorde con la asignación de recursos en el PNUD, con más de la mitad de las evaluaciones descentralizadas dedicadas a los objetivos 1 y 2 del marco de financiación multianual “lograr los objetivos de desarrollo del Milenio y reducir la pobreza humana” y “fomentar la gestión democrática de los asuntos públicos” (véase el gráfico 1).

Gráfico 1  
**Ámbito temático abarcado por 173\* evaluaciones de cualquier tipo realizadas en el plano nacional en 2007**



\* Excluidas 10 evaluaciones multitemáticas.

40. *Cumplimiento del requisito de hacer evaluaciones:* las evaluaciones de resultados previstas en el plan son la base para medir el cumplimiento de ese requisito en las oficinas en los países<sup>5</sup>. De los 36 países cuyos ciclos de programación terminaron en 2007, 10 no habían planificado evaluaciones de resultados para el ciclo. De los 26 países que sí las habían planificado, 12 terminaron el número requerido; cuatro cumplieron el requisito parcialmente, porque hicieron una evaluación como mínimo, pero no todas las requeridas; y 10 no hicieron ninguna de las evaluaciones de resultados planificadas (véase el cuadro 2).

<sup>5</sup> Antes de que se aprobara la política de evaluación, el número de evaluaciones de resultados planificadas estaba determinado por el tamaño presupuestario del programa (y se incluía la opción de no hacer ninguna). La nueva política de evaluación exige que todas las dependencias programáticas hagan al menos una evaluación de resultados.

**Cuadro 2**  
**Cumplimiento del requisito de hacer evaluaciones**  
**de resultados en 2007**

<i>Región</i> <i>(número de programas en los países que terminaron en 2007)</i>	<i>Cumplimiento</i>	<i>Cumplimiento</i> <i>parcial</i>	<i>Incumplimiento</i>
África (8)	3	2	3
Asia y el Pacífico (7)	4	1	2
Estados árabes (5)	2	0	3
Europa y la Comunidad de Estados Independientes (1)	1	0	0
América Latina y el Caribe (5)	2	1	2
<b>A nivel mundial (26)</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>10</b>

\* Excluidas 10 oficinas en los países que no planificaron ninguna evaluación de resultados.

41. Las 36 oficinas en los países que habían presentado a la Junta Ejecutiva nuevos documentos de programas para el país durante el período que se examina en el presente informe cumplieron el requisito de presentar un plan de evaluación. Los datos sugieren que, a medida que la preparación del plan pasó a ser parte integrante del documento del programa para el país, aumentó la participación de las partes interesadas a escala nacional en el proceso de planificación. Esa participación es crucial para mejorar la implicación nacional y la adecuación de las evaluaciones planificadas a las prioridades nacionales.

42. Aunque se ha cumplido el requisito de presentación, se necesita una mayor supervisión para asegurar la calidad y la ejecución de los planes. Algunas oficinas en los países no planificaron ninguna evaluación de resultados o indicaron necesidades de recursos para las evaluaciones. Otras oficinas planificaron una cantidad de evaluaciones de resultados excesivamente ambiciosa. Las auditorías de las oficinas en los países llevadas a cabo en 2007 mostraron que nueve de las 25 oficinas en los países auditadas no contaban con un plan de evaluación actualizado. Además, los planes de evaluación no siempre se han ejecutado o supervisado de manera sistemática en el Centro de Recursos de Evaluación.

43. Las dependencias de programas de los fondos y programas asociados encargaron varias evaluaciones descentralizadas. Las oficinas subregionales del UNIFEM terminaron siete evaluaciones, cuatro de ellas de proyectos en situaciones posteriores a crisis o conflictos. Las dependencias del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas realizaron tres evaluaciones de proyectos y un examen de proyecto.

#### *Calidad*

44. La Junta Ejecutiva ha señalado como motivo de preocupación la desigual calidad de las evaluaciones descentralizadas. Como primer paso para ocuparse de la cuestión, la Oficina de Evaluación realizó un examen experimental de la calidad de 18 evaluaciones de resultados realizadas en 2007. Según las conclusiones de ese examen, el 34% de los informes eran entre moderadamente satisfactorios y muy satisfactorios, mientras que el 66% restante no llegaban al nivel considerado satisfactorio. El análisis de la puntuación otorgada a cada criterio mostró los niveles más bajos en el diseño y la metodología de evaluación, seguidos de los resultados y

de las conclusiones. Los niveles más altos corresponden a la estructura y claridad del informe y al propósito y el contexto de la evaluación (véase el cuadro 3).

Cuadro 3

**Resumen de la puntuación de los informes por criterio de calidad<sup>6</sup>**

Puntuación	Criterio de calidad							
	General	Estructura y presentación del informe	Asunto y contexto de la evaluación	Objetivos y criterios de la evaluación	Diseño y metodología de la evaluación	Resultados	Conclusiones	Recomendaciones y enseñanzas
Muy satisfactorio	3 (17%)	5 (28%)	5 (28%)	3 (17%)	2 (11%)	3 (17%)	3 (17%)	2 (11%)
Satisfactorio	1 (6%)	1 (6%)	1 (6%)	0 (0%)	1 (6%)	2 (11%)	1 (6%)	2 (11%)
Moderadamente satisfactorio	2 (11%)	2 (11%)	3 (17%)	1 (6%)	1 (6%)	1 (6%)	1 (6%)	5 (28%)
Moderadamente insatisfactorio	2 (11%)	6 (33%)	5 (28%)	5 (28%)	3 (17%)	1 (6%)	5 (28%)	2 (11%)
Insatisfactorio	8 (44%)	2 (11%)	2 (11%)	4 (22%)	2 (11%)	5 (28%)	5 (28%)	1 (6%)
Muy insatisfactorio	2 (11%)	2 (11%)	2 (11%)	5 (28%)	9 (50%)	6 (33%)	3 (17%)	6 (33%)

45. El 72% de los informes obtuvo una puntuación menor que satisfactoria en el criterio de calidad relativo al diseño y la metodología de la evaluación. Aunque la mayoría de los informes indicaban las fuentes de los datos, no parecían basarse en un enfoque y un diseño bien elaborados, y carecían de una fundamentación clara del enfoque empleado para responder al cuestionario de la evaluación. En el criterio relativo a las conclusiones, en el 78% de los informes se describían sin indicar los datos u otra información objetiva en que se basaban.

46. La evaluación experimental de la calidad mostró que, aunque el diseño inadecuado de la evaluación es un elemento crítico para la calidad de los informes, hay otros factores externos que también influyen, especialmente la calidad del diseño, la elaboración de informes y la supervisión de los proyectos; la claridad y la amplitud de las directrices; y los recursos (plazo y presupuesto) con que cuenta la evaluación. El PNUD necesita aumentar la supervisión para solucionar esas limitaciones operativas. El examen experimental aportó además información valiosa para la modificación de las directrices y el manual. En concreto, como se resaltó en el examen, la Oficina de Evaluación se está ocupando de la necesidad de detallar los componentes esenciales del diseño y la metodología de la evaluación.

<sup>6</sup> El cuadro muestra el número y el porcentaje de informes por puntuación recibida para cada criterio de calidad (se examinaron 18 informes).

*Arreglos institucionales*

47. Con objeto de examinar las prácticas de supervisión y evaluación de las dependencias programáticas del PNUD, la Oficina de Evaluación hizo una encuesta en la que participaron 118 oficinas en los países y seis dependencias de la sede (un índice de respuesta del 82%). La encuesta mostró un notable empeño de las oficinas del PNUD en los países por profesionalizar la función de supervisión y evaluación. Durante el año transcurrido, el número de especialistas dedicados a la supervisión y la evaluación<sup>7</sup> en todo el PNUD aumentó de 23 a 38. El 57% de ellos prestaba apoyo al equipo de las Naciones Unidas en el país en el contexto del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), el 83% en el contexto del programa para el país y el 38% en el contexto de un proyecto o fondo fiduciario concreto<sup>8</sup>. El elevado porcentaje de oficiales de supervisión y evaluación en el contexto del MANUD puso de manifiesto el aumento de la colaboración en la materia a nivel del sistema de las Naciones Unidas en los países. Los participantes en la encuesta consideraban esa disposición ideal para las oficinas pequeñas.

48. El número de oficinas en los países que contaban con una dependencia de apoyo a la planificación, la supervisión y la evaluación o a la gestión de resultados aumentó de 10 a 30. Tres de ellas (las oficinas en Guatemala, el Nepal y el Perú) tenían dependencias dedicadas exclusivamente a la supervisión y la evaluación. El análisis de la situación en las diferentes regiones muestra que el número de oficiales y dependencias de supervisión y evaluación era mayor en la región de Asia y el Pacífico y menor en la región de Europa y la Comunidad de Estados Independientes (véase el cuadro 4).

**Cuadro 4**  
**Capacidad de evaluación en las oficinas en los países en 2007**

<i>Regiones (porcentaje de respuesta por región)</i>	<i>África (76%)</i>	<i>Asia y el Pacífico (100%)</i>	<i>Estados árabes (72%)</i>	<i>Europa y la Comunidad de Estados Independientes (81%)</i>	<i>América Latina y el Caribe (81%)</i>	<i>Mundial (82%)</i>
Número y porcentaje de especialistas en supervisión y evaluación en el total de oficinas nacionales por región	8 (18%)	11 (46%)	6 (33%)	1 (4%)	12 (46%)	38 (28%)
Número y porcentaje de dependencias de supervisión y evaluación en el total de oficinas nacionales por región	7 (16%)	11 (46%)	2 (11%)	0 (0%)	10 (38%)	30 (22%)

49. A medida que aumenta la demanda regional de servicios de asesoramiento para la planificación basada en los resultados, las direcciones regionales han expresado su decisión de crear un puesto de especialista o asesor de supervisión y evaluación en las regiones. Sin embargo, la región de los Estados árabes es la única que tiene un puesto de ese tipo hasta la fecha. La región de África está en el proceso de

<sup>7</sup> Casi todas las oficinas contaban con un coordinador de las actividades de evaluación; sin embargo, con frecuencia los coordinadores no tenían un mandato claro ni la experiencia necesaria.

<sup>8</sup> Esas responsabilidades no se excluyen entre sí.

contratar a dos asesores superiores de evaluación para sus centros regionales en Dakar y Johannesburgo y uno para la Dirección Regional de África en la sede. En la región de América Latina y el Caribe se está procediendo a desplegar un asesor de evaluación en el Servicio Subregional de Recursos en Panamá. En otras regiones no existen planes concretos para crear puestos de ese tipo.

50. La Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación tiene un especialista encargado de elaborar y poner en marcha un sistema de supervisión y evaluación para la dirección y prestar apoyo a las oficinas en los países en la mejora de la supervisión y la evaluación en sus programas de prevención de crisis y recuperación.

51. Las oficinas en los países seguían haciendo frente a dificultades para asegurar los recursos de evaluación adecuados. Cuando los proyectos son financiados por distintos asociados es difícil llevar un registro de los recursos, especialmente en las evaluaciones de resultados, donde se examina la contribución de varios proyectos relacionados a la obtención de resultados concretos. Los proyectos que suponen la participación de donantes en la financiación de los gastos suelen exigir que se realicen evaluaciones. Los acuerdos modelo revisados de participación en la financiación incluyen ahora una cláusula sobre la evaluación que establece los principios rectores de la política al respecto, lo que debería permitir que el PNUD y sus asociados comprendan mejor el valor de las evaluaciones programáticas y de resultados.

52. Como pone de manifiesto el aumento del número de especialistas y dependencias, las oficinas en los países se han esforzado considerablemente por mejorar la capacidad de supervisión y evaluación. Sin embargo, la evaluación independiente de la gestión basada en los resultados en el PNUD, así como los resultados de la encuesta, indicaron que el PNUD necesitaba fomentar la cultura de los resultados. Con frecuencia se considera que el aspecto de la supervisión y la evaluación es una carga adicional, responsabilidad de un oficial dedicado o de los directivos superiores, en lugar de parte integral de la labor cotidiana de los oficiales de programas o proyectos. A veces el apoyo de los directivos superiores a la supervisión y la evaluación es inadecuado, ya que se hace más hincapié en la ejecución financiera que en la obtención de resultados. Muchas oficinas en los países siguen enfrentándose a problemas como la ausencia de conocimientos especializados en materia de supervisión y evaluación; dificultades para vincular la supervisión y la evaluación al aprendizaje; baja calidad del diseño de los programas o proyectos; y comprensión limitada de las herramientas institucionales de evaluación y supervisión y de su aplicación<sup>9</sup>. Esos ámbitos requieren la atención de la administración del PNUD en los planos institucional y descentralizado.

### **C. Desarrollo de la capacidad de evaluación nacional**

53. Las voces que piden que el PNUD apoye el desarrollo de la capacidad de evaluación nacional son cada vez más numerosas. Varias oficinas del PNUD en los países respondieron ofreciendo capacitación y asistencia técnica en la elaboración y la gestión de sistemas nacionales de supervisión y evaluación de estrategias nacionales de desarrollo, como las estrategias para la reducción de la pobreza y los objetivos de desarrollo del Milenio. En Bangladesh, el PNUD prestó apoyo en el fortalecimiento de la capacidad de las contrapartes gubernamentales para seguir de

<sup>9</sup> Esas observaciones fueron planteadas por los participantes en la encuesta.

cerca y supervisar el progreso en esos ámbitos, calcular los gastos incurridos para alcanzar las metas y vincular esos gastos al presupuesto nacional y los marcos presupuestarios de mediano plazo. En Etiopía, el PNUD prestó apoyo al organismo central de estadística para establecer una base de datos integral destinada a supervisar el progreso de los resultados en materia de desarrollo según el plan nacional de desarrollo. Otras contribuciones consistieron en prestar apoyo técnico al diseño y la realización de evaluaciones de políticas. En Chile, por ejemplo, el PNUD prestó apoyo técnico al Ministerio de Planificación en el diseño de una evaluación de impacto de su sistema de protección integral de la primera infancia.

54. En el plano regional, los asesores para el fomento de la capacidad en los centros regionales del PNUD también prestaron apoyo a los gobiernos en el ámbito del desarrollo de la capacidad de supervisión y evaluación nacional. En Jordania, por ejemplo, el equipo de desarrollo de la capacidad basado en Beirut emprendió una evaluación de las necesidades en materia de capacidad para cuestiones relacionadas con la planificación y la supervisión de los objetivos de desarrollo del Milenio mediante un proyecto en curso de ejecución. El equipo ayudó al Gobierno a detectar indicadores principales de rendimiento y bases de referencia; elaboró material de capacitación sobre la supervisión y la evaluación; impartió capacitación a todos los ministerios pertinentes; y apoyó las evaluaciones de proyectos y la documentación de la experiencia adquirida y las mejores prácticas.

55. Mediante su contribución a los programas de capacitación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, la Oficina de Evaluación contribuyó al fomento de la capacidad nacional y a que los países asumieran la evaluación como algo propio. Hasta la fecha más de 70 asociados gubernamentales y nacionales han utilizado esos programas.

#### **D. Uso de la evaluación**

56. Como consecuencia de la puesta en marcha de la política de evaluación, el PNUD mantiene su determinación, cada vez mayor, de utilizar la evaluación para mejorar la rendición de cuentas, la adopción de decisiones fundamentadas y el aprendizaje. Especialmente en el plano institucional, la administración del PNUD siguió usando evaluaciones independientes para la adopción de decisiones fundamentadas y ha examinado y debatido sistemáticamente los resultados y las recomendaciones principales de las evaluaciones. En la elaboración de su plan estratégico correspondiente a 2008-2011, el PNUD se basó en la experiencia obtenida en evaluaciones independientes anteriores, como la evaluación de la incorporación de la perspectiva de género en el PNUD (2006) y la evaluación de la asistencia del PNUD a los países afectados por conflictos (2007), para mejorar el enfoque estratégico. A fin de abordar varias cuestiones problemáticas relacionadas con la supervisión de los resultados y la elaboración de informes en el PNUD, que se pusieron de manifiesto en la evaluación de la gestión basada en los resultados, se ha comenzado a elaborar en toda la organización directrices mejoradas sobre la planificación y la supervisión a nivel de los resultados.

57. La experiencia muestra que, cuando la Junta Ejecutiva adopta decisiones basadas en evaluaciones independientes, se produce un seguimiento más sistemático por parte de la organización. Ejemplos de ello son las evaluaciones de los segundos marcos de cooperación regional (2007), el informe nacional sobre desarrollo



humano (2007) y la contribución de la asistencia prestada por el PNUD a los países afectados por conflictos (2007). En particular, en virtud de la decisión sobre la evaluación de la incorporación de la perspectiva de género en el PNUD (2006), el Administrador estableció el “Comité directivo y de aplicación sobre cuestiones de género” para que examinara el avance del plan de acción en materia de género de 2006-2007 y la asignación de recursos básicos para su ejecución. El PNUD comenzó a aplicar recientemente una nueva estrategia en materia de género, basada en ese plan de acción, en apoyo de la ejecución del plan estratégico.

58. La política de evaluación exige una respuesta de la administración a todas las evaluaciones. La administración del PNUD ha demostrado su empeño por presentar sistemáticamente respuestas a las evaluaciones independientes. En la actualidad, dispone de un procedimiento racionalizado para la elaboración de respuestas de la administración a las evaluaciones independientes en que se establecen los plazos, las funciones y las responsabilidades. Pese a esos esfuerzos, en el Centro de Recursos de Evaluación no se ha introducido o registrado la respuesta de la administración correspondiente a cinco de las 15 evaluaciones independientes realizadas en 2006. Tampoco se ha completado de manera sistemática la preparación y el seguimiento de las respuestas de la administración a las evaluaciones conjuntas. En el plano descentralizado, se necesitan actividades concertadas para institucionalizar el sistema de respuestas de la administración. Solamente se han incluido esas respuestas en el Centro de Recursos de Evaluación para el 20% de las evaluaciones realizadas durante el período que abarca el presente informe. Es necesario que el personal directivo del PNUD en distintos niveles utilice eficazmente el Centro de Recursos de Evaluación para la supervisión.

59. Los fondos y programas asociados están elaborando mecanismos similares de respuesta de la administración. La Dependencia de Evaluación del UNIFEM colaboró con distintas dependencias para asegurar la preparación sistemática de respuestas de la administración. La Dependencia de Evaluación de los Voluntarios de las Naciones Unidas está manteniendo un diálogo con los directivos superiores para concienciarlos e institucionalizar el sistema. El FNUDC también está analizando mecanismos operacionales para poner en marcha el sistema de respuesta de la administración.

60. En lo relativo al uso de los resultados y las recomendaciones de las evaluaciones independientes en la programación, las dependencias programáticas han actuado con eficacia, como demuestran los documentos de programas presentados a la Junta Ejecutiva en el período a que se refiere el informe. Por ejemplo, en respuesta a la recomendación común sobre la necesidad de hacer mayor hincapié en un número menor de proyectos y resultados, los programas regionales para Asia y el Pacífico, América Latina y el Caribe y África han concentrado la atención en un número más reducido de ámbitos. Igualmente, varios documentos nuevos de programas para los países, incluyendo los de Bhután y Colombia, reflejaron exhaustivamente en el diseño del programa el análisis de los resultados en materia de desarrollo.

61. Para favorecer el intercambio de conocimientos sobre la evaluación, la Oficina de Evaluación siguió gestionando su red de conocimientos (EvalNet). A los cinco años de establecida, el número de miembros ha aumentado en un 17% respecto del año anterior, y llega a los 1.400. Se celebraron debates activos sobre temas tales como el uso de la evaluación para la adopción de decisiones, los productos del

conocimiento y los sistemas de supervisión y evaluación en las oficinas en los países. Se elaboró un resumen de evaluación sobre las tres evaluaciones de los segundos marcos de cooperación regional para facilitar el acceso a esa información. La red celebró el primer debate electrónico sobre el seguimiento de una evaluación independiente, en que se abordó la evaluación del sistema de presentación de informes nacionales sobre desarrollo humano y se presentaron numerosas ideas sobre la forma de mejorar el aprovechamiento de su potencial.

## **E. Colaboración con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas**

62. El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, integrado actualmente por 43 miembros, es una red profesional compuesta por las dependencias encargadas de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas. El PNUD continuó colaborando como miembro activo y su alianza con el Grupo le ha aportado grandes beneficios en sus actividades de fortalecimiento de la función de evaluación.

63. En abril de 2007, el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas aprobó sus “principios para la colaboración”, en los que se definían la declaración sobre la misión y el enfoque estratégico, las directrices sobre la composición, los arreglos de gobernanza y los procedimientos. La Directora de la Oficina de Evaluación del PNUD actúa como primera Presidenta elegida del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. En los principios también se asignaba oficialmente al PNUD la responsabilidad de acoger la secretaría del Grupo de Evaluación y de asumir la función de Coordinador Ejecutivo del Grupo para dirigir la secretaría. El programa de trabajo del Grupo de Evaluación para el período comprendido entre abril de 2007 y marzo de 2008 se centraba en tres ámbitos: la reforma de las Naciones Unidas y su evaluación, la función de evaluación y la profesionalización de la evaluación. El programa de trabajo se ejecuta mediante equipos de tareas y grupos de trabajo.

64. En el ámbito de la reforma de las Naciones Unidas y su evaluación, la Junta de los jefes ejecutivos pidió al Grupo de Evaluación que iniciara la primera fase de la evaluación de los proyectos experimentales de la iniciativa “Unidos en la acción”. El estudio de evaluabilidad, basado en los ocho proyectos experimentales, se completará en mayo de 2008.

65. El Gobierno de Sudáfrica pidió al Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas que realizara una evaluación conjunta de la eficacia y la contribución del sistema de las Naciones Unidas al desarrollo a largo plazo en su país. La misión de estudio, llevada a cabo en febrero de 2008, permitió establecer el cometido general de la evaluación conjunta. La evaluación, que terminará a fines de 2008, debería aportar experiencias que orienten las evaluaciones futuras dirigidas por el país y servir de modelo para la colaboración del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas con las instituciones nacionales a fin de compartir la responsabilidad y el poder de decisión respecto de la evaluación.

66. Para reforzar la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, el Grupo de Evaluación ha elaborado un código de conducta y directrices con objeto de armonizar la metodología de evaluación. El UNIFEM copresidió el equipo de tareas sobre derechos humanos e igualdad entre los géneros, recopiló buenas prácticas de las organizaciones de las Naciones Unidas, instituciones bilaterales y organizaciones no gubernamentales internacionales en este ámbito y destacó las deficiencias que quedaban por subsanar. El resultado de ese ejercicio fue una nota

de concepto y un esbozo anotado para la orientación que se presentaron en la reunión anual del Grupo de Evaluación en abril de 2008. El FNUDC copresidió el equipo de tareas encargado de definir la función de evaluación frente a otras funciones administrativas y de supervisión.

67. Al definir normas de calidad y mejores prácticas para la evaluación basadas en la experiencia de los miembros del Grupo de Evaluación, el equipo de tareas sobre intercambio de prácticas en la esfera de la evaluación sirvió de foro para el intercambio de experiencias en esferas sustantivas. En el seminario sobre intercambio de prácticas en la esfera de la evaluación de 2007, el PNUD y el UNIFEM hicieron presentaciones sobre el uso de la evaluación y los sistemas de respuesta de la administración para fomentar el uso sistemático y efectivo de la evaluación en todo el sistema de las Naciones Unidas. Los Voluntarios de las Naciones Unidas presentaron su nueva metodología destinada a examinar la contribución del voluntariado al desarrollo.

68. En su labor de fomento de la profesionalización de la evaluación, el equipo de tareas sobre el desarrollo de la capacidad de evaluación ha elaborado competencias básicas y descripciones de puestos para los evaluadores del sistema de las Naciones Unidas. También definió un programa de capacitación integral sobre la evaluación aplicable al sistema de las Naciones Unidas destinado a mejorar los criterios y las metodologías comunes entre las organizaciones. En asociación con la Escuela Superior del Personal de las Naciones Unidas, el Grupo de Evaluación impartió de manera experimental el curso de presentación de este programa en Ammán, Bangkok, Kigali y Turín durante el período a que se refiere el informe.

## **II. Principales resultados obtenidos y experiencia adquirida en las evaluaciones**

69. Los resultados siguientes se basan en los datos extraídos de las siete evaluaciones independientes<sup>10</sup> y en las evaluaciones realizadas por los fondos y programas asociados durante el período que abarca el presente informe.

### **A. Aprovechamiento de las ventajas comparativas del PNUD**

70. Se considera que las ventajas comparativas del PNUD son su capacidad para reunir a los asociados y su presencia universal. Los estudios de los resultados en materia de desarrollo confirmaron que esas ventajas permitían al PNUD entablar relaciones con una amplia gama de entidades nacionales e internacionales y ejercer una función útil de promoción, facilitación y coordinación. La evaluación de la función del PNUD en los países contribuyentes netos de la región árabe muestra que la principal función del PNUD es ofrecer a esos países un puente de acceso a los amplios conocimientos especializados del sistema de las Naciones Unidas, en particular en los lugares en que las organizaciones pertinentes no tienen una presencia permanente.

---

<sup>10</sup> No se ha incluido el análisis de los resultados en materia de desarrollo correspondientes a Benin y la República del Congo porque aún no ha concluido.

71. En la evaluación se señaló la necesidad de que el PNUD elaborara estrategias claras para interactuar proactivamente con países que ejercen un papel cada vez más importante en el ámbito de la asistencia para el desarrollo a escala mundial, en rápida evolución. Esa evaluación, así como la de la contribución del PNUD a la cooperación Sur-Sur, mostró que la capacidad de las oficinas en los países para responder a esta necesidad es variable. El PNUD no ha elaborado una estrategia firme en el plano institucional con objeto de utilizar su presencia universal en apoyo de la cooperación Sur-Sur para ayudar a los países a alcanzar los objetivos de desarrollo del Milenio.

72. En todas las evaluaciones se ha señalado el empeño del PNUD por fomentar una mejor coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas a escala de los países. En la evaluación de la cooperación Sur-Sur y en la evaluación de la contribución del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo a la ejecución de la Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo se señala que los resultados del PNUD al respecto han sido limitados. El examen de los resultados en materia de desarrollo correspondientes a Rwanda mostró que, en el contexto del proyecto experimental de la iniciativa “Unidos en la acción” de ese país, el PNUD necesita precisar con claridad su función en cada uno de los contextos en que interviene, ya sea como facilitador, coordinador, organismo de realización o promotor. La evaluación mostró que, en el equipo de las Naciones Unidas en el país, el PNUD había dirigido eficazmente la labor del MANUD para mejorar la coordinación en la programación y había ajustado la asistencia para el desarrollo a las prioridades nacionales.

## **B. Aprovechamiento de la experiencia del PNUD para promover el desarrollo humano sostenible**

73. En las evaluaciones se ha observado que el PNUD no utiliza plenamente los conocimientos en materia de desarrollo adquiridos gracias a su presencia universal. Las redes de prácticas son una valiosa plataforma para que las oficinas en los países encuentren oportunamente soluciones a problemas específicos. La evaluación del Programa de pequeñas ayudas del FMAM demostró que existía un considerable intercambio de experiencias entre las oficinas del PNUD. Sin embargo, como se observó en la evaluación de la cooperación Sur-Sur, no hay un empeño sistemático por ir más allá de la respuesta a los problemas particulares que van surgiendo, ni por codificar el inventario de conocimientos, evaluar las necesidades emergentes o difundir la experiencia adquirida en toda la organización.

74. La insuficiencia de los recursos ordinarios limita la capacidad del PNUD para ejecutar actividades básicas relacionadas con sus prioridades. En la evaluación de la cooperación Sur-Sur se pone como ejemplo el Centro Internacional de la Pobreza de Brasilia, que no pudo ejecutar plenamente su programa de apoyo a la cooperación Sur-Sur por falta de recursos.

75. En las evaluaciones se destacó que los esfuerzos por movilizar recursos no debían obstaculizar el enfoque estratégico. Aunque se reconocía la importancia de recaudar recursos para la organización, al mismo tiempo el PNUD debería continuar aumentando su capacidad en sus esferas básicas de competencia. Cuando el PNUD ejerció la función de proveedor de servicios administrativos para gobiernos nacionales o locales, como se señaló en el estudio de los resultados en materia de

desarrollo correspondientes al Ecuador, no prestó la debida atención al desarrollo continuo de la capacidad nacional y a la capacidad sustantiva del propio PNUD.

### **C. Colaboración con asociados locales y nacionales**

76. Las iniciativas para el desarrollo de la capacidad siguen siendo básicas en las actividades del PNUD, pero su contribución al refuerzo de la capacidad local ha sido desigual.

77. En algunos países el PNUD ha colaborado con los gobiernos para mejorar la capacidad nacional, mientras que en muchos otros ha establecido sistemas paralelos sin vincularlos a los de otros asociados para el desarrollo en el país ni a los de los gobiernos. Con frecuencia los proyectos se ejecutan sin considerar el aspecto relativo al desarrollo de la capacidad y sin un apoyo para el seguimiento a largo plazo que permita asegurar la sostenibilidad de la capacidad creada. Como se señala en la evaluación de la Declaración de París, el PNUD continúa utilizando las dependencias de ejecución de proyectos para llevar a cabo sus iniciativas, en particular las de adquisición. Aunque esas unidades contribuyen a la consecución de resultados a corto plazo, reducen el sentido de identificación nacional e inhiben el refuerzo a más largo plazo de la capacidad nacional. En la evaluación se destaca la necesidad de que el PNUD armonice su enfoque sobre el fortalecimiento de la capacidad nacional con otros miembros del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y otros asociados para el desarrollo. Esos mensajes se reiteran en las evaluaciones de la gestión basada en los resultados y de la Declaración de París, en que se insta al PNUD a centrar sus iniciativas en materia de desarrollo de la capacidad en la mejora sostenida de la capacidad y los sistemas existentes a escala nacional, en lugar de crear estructuras paralelas.

78. El PNUD mantiene en general una estrecha alianza y cooperación con los gobiernos. Sin embargo, con frecuencia se observó que las alianzas con el sector privado y la sociedad civil eran débiles o no se utilizaban plenamente. En los países árabes contribuyentes netos, se consideró que el incremento de las alianzas con el sector privado es crucial, pues ese sector desempeña una función importante en la solución de muchos de los problemas en materia de desarrollo que encaran esos países, como la creación de empleo o las cuestiones ambientales. Sin dejar de reconocer que las alianzas del PNUD con la sociedad civil y el sector privado solamente pueden ser viables con el apoyo gubernamental, se observó la falta de estrategias claras de promoción de alianzas nacionales entre el gobierno, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. Facilitar esas alianzas es un aspecto importante de la labor del PNUD en materia de promoción del desarrollo humano.

79. En las evaluaciones de los Voluntarios de las Naciones Unidas se llegó a la conclusión de que ese programa apoyaba actividades con grandes repercusiones para las comunidades. Por ejemplo, en Sierra Leona, Voluntarios de las Naciones Unidas de contratación local trabajaban y vivían en las comunidades, creando relaciones de confianza con las partes interesadas en diversos niveles, por lo que eran un eslabón crítico entre las comunidades de base y las organizaciones de las Naciones Unidas para el desarrollo. Teniendo en cuenta la importancia cada vez mayor que se presta en las organizaciones para el desarrollo al hecho de influir en políticas de más alto nivel, se consideró que muchos asociados acogían con agrado la atención especial

que prestaban los Voluntarios de las Naciones Unidas al fomento de la participación y la promoción de las comunidades de base.

80. No obstante, en las evaluaciones de los Voluntarios de las Naciones Unidas se observó que la participación de las partes interesadas y las comunidades en las actividades de planificación, presupuestación, ejecución y supervisión era limitada. El modelo de promoción del desarrollo local aplicado por el FNUDC hace hincapié en la importancia de que, durante el diseño de los proyectos, se fomente la participación de las partes interesadas en el análisis de la situación y los problemas para responder a las necesidades de los grupos destinatarios y asegurar su implicación y la consecución de resultados sostenibles. Sin embargo, en las evaluaciones del FNUDC se observó que, al no existir un seguimiento con los recursos suficientes, se generalizó la “fatiga para la planificación” y las comunidades perdieron interés en participar. En las evaluaciones de los Voluntarios de las Naciones Unidas y del FNUDC se señaló que era preciso prestar más atención a la participación de las mujeres, con voz propia y funciones clave, en el proceso. La planificación cuidadosa, incluso de estrategias de salida, basada en un análisis detallado de la situación y de las partes interesadas, es necesaria para que los resultados de los proyectos sean más sostenibles.

#### **D. Refuerzo de la capacidad sustantiva del PNUD**

81. En las evaluaciones se señaló que el PNUD necesitaba consolidar su capacidad sustantiva para prestar asistencia en la etapa de elaboración de proyectos a escala de los países. En el estudio de los resultados en materia de desarrollo se observó que el PNUD tenía buena capacidad para dirigir proyectos, pero su capacidad para estar a la altura de su reciente transformación en organización basada en las redes de intercambio de conocimientos que presta asesoramiento técnico y apoyo de otro tipo de apoyo en la etapa de elaboración de proyectos encaraba constantes desafíos. En Rwanda, el Gobierno observó que la oficina en el país necesitaba una capacidad sustantiva uniforme para prestar apoyo efectivo, especialmente en el ámbito del medio ambiente, que era una prioridad nacional. En el Ecuador el PNUD no pudo prestar apoyo sostenido por las dificultades que tuvo para conservar la memoria institucional debido al rápido movimiento del personal.

82. En las evaluaciones de los Voluntarios de las Naciones Unidas se destacó la necesidad de mejorar el uso de la supervisión y la evaluación para extraer enseñanzas de las experiencias positivas y crear ejemplos de mejores prácticas, así como para aprender de los errores y realizar los ajustes correspondientes. En las evaluaciones del UNIFEM se señalaron tres desafíos principales en la programación y la ejecución a escala de los países: la necesidad de formular de manera más clara y realista los resultados y los indicadores; el mandato para actuar de catalizador y la forma de observar, describir y hacer un seguimiento de su eficacia como tal; y las dificultades de las situaciones de conflicto y posteriores a los conflictos, dadas la falta de seguridad, la inestabilidad política y, a veces, la escasa voluntad política para dar prioridad a las políticas de igualdad entre los géneros, lo que limitaba la consecución de resultados.

### III. Programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para el período 2008-2009

83. Al elaborar el programa de trabajo propuesto, la Oficina de Evaluación prestó especial atención a las decisiones intergubernamentales, incluidas la revisión trienal amplia de la política y las decisiones de la Junta Ejecutiva. En respuesta a la petición de la Junta, el programa está estrechamente vinculado al plan estratégico para permitir su evaluación independiente al final del período que abarca el plan estratégico. El número de evaluaciones de resultados en materia de desarrollo realizadas al final del ciclo de programación para los países aumentará progresivamente, de conformidad con la decisión 2008/3. El análisis de las prioridades de evaluación de otras organizaciones de las Naciones Unidas, organismos multilaterales y bilaterales y gobiernos asociados también influyó en la selección. Durante el proceso se celebraron amplias consultas con las dependencias y direcciones competentes del PNUD.

84. Como parte del programa de trabajo aprobado se están llevando a cabo las evaluaciones siguientes: evaluaciones del tercer marco mundial de cooperación; gestión del medio ambiente y la energía para el desarrollo sostenible; función y contribución de las Naciones Unidas en Sudáfrica; y proyectos experimentales de la iniciativa “Unidos en la acción”.

85. El programa de trabajo propuesto para el período 2008-2009 es el siguiente:

a) Realizar 12 evaluaciones de los resultados en materia de desarrollo en 2008 (Afganistán, Argentina, Barbados y el Caribe Oriental, Bosnia y Herzegovina, Botswana, Filipinas, Guatemala, Irán, Tayikistán, Uzbekistán, Venezuela y Zimbabwe) y 18 en 2009;

b) Realizar evaluaciones de:

i) Marco de cooperación regional para los Estados árabes (2006-2009);

ii) La relación entre la pobreza y el medio ambiente;

iii) Iniciativas y enfoques del PNUD para reforzar la capacidad nacional;

iv) Participación del PNUD en fondos mundiales en el contexto de la evolución de la estructura de la ayuda;

v) Descentralización y gobernanza local;

vi) Contribución del PNUD a los sistemas y procesos electorales;

vii) Contribución del PNUD al refuerzo de la capacidad nacional de gestión para lograr resultados en materia de desarrollo;

viii) Política de regionalización del PNUD;

ix) Acuerdos de asociación interinstitucionales (evaluación conjunta).

c) Reforzar la función de evaluación mediante la prestación de orientación a las dependencias programáticas en materia de metodología y gestión de la evaluación; la creación de capacidad de evaluación entre el personal del PNUD y los asociados nacionales; la gestión del sistema de control de calidad para evaluaciones descentralizadas; y la acogida de la secretaría del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y la gestión de sus actividades.