



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

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

Período de sesiones anual de 2010

Nueva York, 21 de junio a 2 de julio de 2010

Tema 4 del programa provisional

Evaluación

Respuesta de la administración al examen independiente de la política de evaluación del PNUD

Contexto, antecedentes y conclusiones

1. El PNUD coincide con las principales conclusiones sobre la utilidad de la política de evaluación del PNUD y reconoce que las conclusiones confirman la existencia de varios problemas relacionados con la aplicación de la política de evaluación, entre ellos la necesidad de incrementar el compromiso institucional con la gestión basada en los resultados y la calidad del sistema de evaluaciones descentralizadas. El personal directivo superior del PNUD está firmemente decidido a resolver esos problemas y fortalecer la cultura de la gestión basada en los resultados en toda la organización.

Medidas ya adoptadas o en curso de adopción para fortalecer la gestión basada en los resultados y la calidad de las evaluaciones en el PNUD

2. El PNUD está invirtiendo en su capacidad de planificación, seguimiento y evaluación basada en los resultados a nivel nacional, regional y mundial. Se están llevando a cabo iniciativas concretas para fortalecer las direcciones regionales en sus funciones de seguimiento y apoyo en relación con las oficinas en los países y mejorar el desempeño general de esas oficinas en la gestión basada en los resultados, incluida la realización de evaluaciones descentralizadas. Por ejemplo, con los recursos disponibles, se están realizando inversiones para profesionalizar la función de seguimiento y evaluación a nivel de los países. De conformidad con las recomendaciones del examen, el PNUD está trabajando para pasar de un enfoque pasivo del “cumplimiento” a otro en el que exista una demanda proactiva de pruebas de evaluación. Queremos que este enfoque se considere como una parte indispensable de nuestro diálogo con los asociados de los gobiernos anfitriones acerca de la eficacia de nuestros enfoques y la medida en que estos están contribuyendo al logro de resultados nacionales. El objetivo es que la planificación, el seguimiento y la evaluación basados en los resultados sean considerados como un proceso iterativo que nos permita trabajar con nuestros asociados nacionales para asegurar la pertinencia de nuestra labor y, sobre la base de las pruebas disponibles,



adaptarla y reformarla mientras todavía quede tiempo en el ciclo del programa para mejorar.

3. A nivel central, la Dirección de Políticas de Desarrollo ha establecido un sistema de gestión para el nuevo programa mundial que asegura la orientación hacia los resultados y la rendición de cuentas mediante el fortalecimiento de la gestión institucional y el cumplimiento de las normas de programación del PNUD. Se ha asignado hasta el 3% de los recursos del programa mundial a las actividades de seguimiento y evaluación, así como a los exámenes estratégicos de las actividades de aprendizaje y gestión, lo que permitirá a la Dirección aumentar el número de evaluaciones descentralizadas y mejorar su calidad. Se están adoptando medidas similares a nivel de los programas regionales; por ejemplo, la Dirección Regional de África ha asignado el 5% de los presupuestos de los proyectos regionales a las actividades de seguimiento y evaluación. La Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación está formulando un marco trienal de resultados en consonancia con los resultados institucionales del plan estratégico y reforzando su equipo de gestión de los conocimientos y de seguimiento y evaluación con dos funcionarios en Nueva York y dos en Ginebra. Se está elaborando un nuevo sistema de presentación de informes basados en los resultados con un mecanismo reforzado de seguimiento y evaluación para proporcionar información periódica actualizada sobre el marco de resultados multianual. La Dirección de Alianzas está llevando a cabo una revisión para asegurar una apropiada cobertura de evaluación de las iniciativas que tiene a su cargo, y la Dirección de Gestión sigue trabajando en el perfeccionamiento de los instrumentos y sistemas encaminados a fortalecer y facilitar la gestión basada en los resultados y la evaluación.

4. Al realizar las auditorías de las oficinas en los países, la Oficina de Auditorías e Investigaciones verifica si los exámenes y evaluaciones realizados para evaluar el desempeño de instrumentos comunes de programación (como los documentos de los programas para los países y los planes de acción de los programas por países) constituyen un sistema coherente que proporciona la suficiente cobertura para la gestión basada en los resultados y favorece la rendición de cuentas a nivel institucional. Más concretamente, los auditores determinan si la práctica de la evaluación en la oficina en el país contribuye de manera eficaz a la consecución de resultados de desarrollo y si las enseñanzas obtenidas se incorporan a la futura programación. Los auditores determinan también si el plan de evaluación se aplica de manera adecuada, concretamente en lo relativo a las evaluaciones de resultados obligatorias.

5. Entre otras medidas adoptadas figura la publicación en 2009 de la versión revisada del Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo, que complementa la guía de políticas y procedimientos sobre programas y operaciones, ya que da orientación práctica sobre cómo planificar, supervisar y evaluar los resultados de desarrollo. En el nuevo Manual se reconoce que la planificación de resultados claros con los asociados nacionales constituye un requisito previo para diseñar programas eficaces y que en la planificación, el seguimiento y la evaluación es necesario prestar especial atención a los resultados y prioridades de desarrollo en que estén plenamente implicados los países. Desde 2009 se han celebrado nueve talleres sobre gestión basada en los resultados, tanto a nivel de la sede como en los planos regional y nacional, en los que se ha impartido capacitación a más de 400 miembros del personal de 67 oficinas en los países sobre los enfoques del Manual. Se espera que a más tardar en 2011 se ponga en funcionamiento una plataforma de aprendizaje en línea sobre la gestión de resultados de desarrollo.

6. La cultura institucional del PNUD está transformándose gradualmente hacia una cultura de gestión basada en los resultados más sistemática, pero hará falta colaborar más tiempo con nuestros asociados nacionales para obtener marcos de resultados mejor articulados y respaldados por un aprendizaje más profundo mediante el examen entre homólogos y la evaluación. El PNUD coincide en que se debería prestar especial atención a determinar si los programas previstos pueden evaluarse (su “evaluabilidad”), lo cual es un requisito previo para el diseño eficaz de los programas, el seguimiento continuo en colaboración con los asociados nacionales y la evaluación. El PNUD también reconoce que, después de que la Junta Ejecutiva haya aprobado el documento del programa para el país, las condiciones sobre el terreno podrían cambiar, lo que obligaría a revisar el objetivo y el enfoque de la ejecución del programa. Nos comprometemos a colaborar estrechamente con nuestros asociados nacionales para mejorar al máximo la articulación de resultados de forma que se facilite la evaluación a lo largo de todo el proceso de planificación y diseño, y a prestar asistencia a nuestros asociados (cuando lo soliciten) para fortalecer su propia capacidad en materia de gestión basada en los resultados a fin de aumentar la eficacia del desarrollo.

Enfoque propuesto sobre el cumplimiento de la obligación de hacer evaluaciones descentralizadas

7. En respuesta a las recomendaciones del examen, el PNUD propone: 1) basar el cumplimiento de la obligación de hacer evaluaciones en la plena ejecución del plan de evaluación que se elaboró en consulta con el gobierno y que figura anexo al documento del programa para el país; y 2) revisar el enfoque actual del cumplimiento de la obligación de hacer evaluaciones descentralizadas para tener más en cuenta las necesidades de implicación nacional y reforma de las Naciones Unidas a nivel de los países. Las oficinas del PNUD han expresado su preocupación porque la práctica actual de evaluación de resultados tiene una utilidad limitada debido a que no aporta enseñanzas convincentes sobre la vinculación entre la contribución del PNUD y la obtención de un resultado más amplio de múltiples asociados. Tan solo mediante las contribuciones combinadas de muchos asociados, especialmente asociados nacionales, podrán lograrse mejores resultados. Por lo tanto, el PNUD propone ofrecer a las oficinas en los países una mayor gama de instrumentos de evaluación descentralizada para que los examinen con los asociados nacionales, entre ellos la participación en evaluaciones a nivel sectorial de múltiples asociados, cuando proceda.

8. Concretamente, el PNUD propone un enfoque tripartito para reforzar el cumplimiento de la obligación de hacer evaluaciones: 1) la realización de evaluaciones de proyectos de mayor calidad basadas en mejores marcos de resultados que articulen de forma más clara la vinculación con los progresos obtenidos a nivel de efectos directos; 2) la participación en evaluaciones de resultados, sectores o programas pertinentes cuando hayan sido realizadas por asociados a nivel nacional, combinada con un uso más sistemático de la evaluación programática de mitad de período orientada a los resultados (evaluación de mitad de período del documento del programa para el país); y 3) una cobertura independiente por parte de la Oficina de Evaluación mediante una combinación de estimaciones de los resultados de desarrollo y otros exámenes independientes al final del ciclo del programa. La realización de evaluaciones de los efectos directos en colaboración con el gobierno, organismos de las Naciones Unidas o donantes haría que estas evaluaciones fueran más estratégicas y más útiles para los asociados del PNUD a nivel del país, incluido el gobierno, respetando al tiempo las normas de

independencia y credibilidad. Se impartirán directrices claras a las oficinas en los países para asegurar que las evaluaciones conjuntas incluyan una estimación de la contribución distintiva del PNUD a la obtención de un resultado compartido.

9. Las orientaciones impartidas a las oficinas en los países sobre las normas mínimas para la cobertura de la evaluación se revisarán sobre la base de este enfoque. El grado de cumplimiento se juzgará en función del alcance de la cobertura comparado con el del plan de evaluación en el documento del programa para el país y en cualesquiera revisiones acordadas con el gobierno durante el transcurso del ciclo del programa. Las normas de calidad también se integrarán en los instrumentos de evaluación del desempeño, como el cuadro de mando integral, para fomentar una mayor demanda y motivar una respuesta ante las calificaciones de calidad por debajo de lo deseable obtenidas en las evaluaciones descentralizadas actuales.

Necesidades propuestas de financiación

10. Las oficinas del PNUD en los países se enfrentan a problemas recurrentes en la financiación de las evaluaciones descentralizadas, ya que los recursos que se destinan a ellas deben ser negociados caso por caso. Para aumentar la previsibilidad de la financiación, el PNUD establecerá opciones de ejecución para las oficinas en los países en nuevos programas que comenzarán en 2011. Esos recursos tendrían que tener un carácter fungible para poder utilizarlos en evaluaciones de proyectos, programas o temas y permitir la participación en evaluaciones de efectos directos u otras evaluaciones de múltiples asociados, de acuerdo con el plan de evaluación aprobado. Solo se proporcionaría esta financiación para las evaluaciones acordadas en el plan o convenidas posteriormente con las contrapartes nacionales mediante un procedimiento oficial de revisión y aprobación. El PNUD exigirá el cálculo total de los costos de todos los planes de evaluación asociados a los documentos de programas para los países, los documentos de programas regionales y los documentos de programas mundiales antes de presentarlos a la Junta Ejecutiva.

Enfoque propuesto para apoyar la evaluación descentralizada

11. En respuesta al examen, el PNUD está trabajando para definir mejor las funciones y responsabilidades relativas a la evaluación descentralizada. Se espera que las oficinas en los países establezcan mecanismos institucionales apropiados para la gestión y el seguimiento de las evaluaciones descentralizadas. Como parte de su función de supervisión, las Direcciones Regionales son responsables de asegurar: 1) la idoneidad del plan de supervisión como base de eventuales evaluaciones; 2) la calidad de los marcos de resultados para mejorar la evaluabilidad de los programas; 3) la calidad de los planes de evaluación, incluida una cobertura adecuada de los programas; y 4) la idoneidad de los mecanismos institucionales de las oficinas en los países, la documentación de las visitas de supervisión, la preparación de respuestas de la administración a todas las evaluaciones realizadas y la adopción de medidas por parte de esta. Con ese fin, las Direcciones Regionales pueden basarse en la información disponible en el Centro de Recursos de Evaluación. También se están aclarando las funciones y responsabilidades de los asesores nacionales, incluso en lo que respecta a la celebración de debates sustantivos basados en pruebas sobre los resultados con las oficinas en los países, lo cual, a su vez, debería fomentar la demanda y utilización de pruebas procedentes de evaluaciones realizadas a nivel de las oficinas en los países. Por su parte, la Oficina de Evaluación seguirá proporcionando normas y directrices para reforzar la capacidad de los asesores regionales de evaluación.

Uso de las evaluaciones

12. Con el fin de asegurar un fuerte liderazgo del personal directivo superior, las “conclusiones y recomendaciones recurrentes de las evaluaciones independientes” constituyen ahora un tema semestral permanente del programa del Grupo de Gestión, presidido por la Administradora (que abarca la dirección estratégica y el aprendizaje), y del Grupo de Operaciones, presidido por la Administradora Asociada (que abarca el seguimiento operacional). En ambos foros se examinan y se debaten evaluaciones temáticas independientes y descentralizadas, así como respuestas de la administración a evaluaciones de programas mundiales, regionales y Sur-Sur. Siempre que sea posible, las respuestas de la administración a las evaluaciones independientes de programas mundiales y regionales en curso han de examinarse junto con el proyecto de documento del programa correspondiente al ciclo de programación siguiente para facilitar la obtención de enseñanzas y la incorporación de las conclusiones de la evaluación en el diseño de los programas nuevos.

13. El PNUD está mejorando su labor en materia de gestión de los conocimientos, redes de conocimientos, mecanismos de examen entre homólogos y enseñanzas obtenidas en la evaluación. El intercambio de información y experiencias en tiempo real mediante los sistemas de conocimientos y los mecanismos entre homólogos también son componentes importantes del aprendizaje institucional y se utilizarán de manera más sistemática para complementar las enseñanzas de las evaluaciones. Al mismo tiempo, el PNUD reconoce que las evaluaciones de calidad proporcionan una valiosa información basada en pruebas a sus directivos y asociados sobre si se están obteniendo resultados eficazmente en la consecución de las prioridades nacionales.

14. Además, el PNUD proporciona las siguientes observaciones adicionales sobre la metodología del examen:

1) La encuesta llevada a cabo en Internet que dio lugar a la elaboración de los cuadros 1, 2 y 3 sobre la percepción de los motivos por los que el PNUD dispone de una política de evaluación, los conocimientos sobre esa política y la percepción de su utilidad, tuvo una tasa de respuesta del 9%. Esta baja tasa pone en tela de juicio el valor de este análisis de “percepciones”, como reconocen ampliamente los autores del examen en la nota de pie de página.

2) Los autores del examen reconocen que el período de reunión de datos durante las visitas sobre el terreno fue sumamente corto (10 días) y abarcó solo cuatro oficinas (el Centro Regional de Servicios de Johannesburgo y las oficinas del PNUD en Egipto, Swazilandia y Viet Nam). El PNUD considera que con más datos se podría haber ayudado a los autores a hacerse una idea más detallada de la aplicación de la política de evaluación.

15. En el anexo que figura en las páginas siguientes se indican las recomendaciones clave del examen de la política y la respuesta del PNUD, incluidas las medidas que está adoptando la organización para encarar los problemas planteados.

Recomendaciones clave y respuesta de la administración al examen independiente de la política de evaluación del PNUD

Recomendación 1 de la evaluación. El personal directivo superior del PNUD debe decidir si la evaluación descentralizada tiene la prioridad suficiente para prestarle la atención y asignarle los recursos que se necesitan para aplicar los enfoques contemplados en el nuevo Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Para ello, la administración debe:

- a) Reconocer la magnitud del desafío;
- b) Desempeñar un papel rector claro para asegurar que los cambios previstos se introducen con toda la rapidez y eficacia posible;
- c) Revisar cuando sea necesario las políticas y los procedimientos sobre los programas y las operaciones del PNUD a fin de asegurar la coincidencia entre el Manual y las políticas y los procedimientos; y
- d) Definir los medios, la capacidad y los plazos necesarios para introducir los cambios que fortalezcan el sistema de evaluación descentralizada y asegurar la asignación de recursos, la correcta supervisión de la ejecución y la adopción de medidas correctivas, si corresponde.

Esta recomendación obligará a hacer cambios en los sistemas y prácticas en todo el ciclo de planificación y ejecución de los proyectos, de manera que la evaluación quede integrada en todas las iniciativas nuevas a medida que estas se van preparando, así como en los sistemas de evaluación del desempeño del personal.

Respuesta de la administración: El personal directivo superior del PNUD está firmemente decidido a mejorar la función de evaluación descentralizada. Entre los problemas que han de afrontarse figuran la evaluabilidad de los programas, los requisitos mínimos en cuanto a la cobertura de la evaluación, la realización de evaluaciones de efectos directos, y la financiación y el seguimiento de las evaluaciones.

El PNUD seguirá impartiendo capacitación al personal en materia de gestión basada en los resultados, sobre la base de los enfoques adoptados y compromisos contraídos en el nuevo Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Se seguirán revisando los sistemas, instrumentos y prácticas, que llevarán incorporados mecanismos claros de rendición de cuentas para que el personal directivo superior de las oficinas en los países, los centros regionales y las dependencias de la sede se responsabilice de que en todo el ciclo de programación se dé prioridad a la consecución de mejoras y resultados.

A partir de 2010, el Grupo de Gestión examinará las respuestas de la administración a todas las evaluaciones independientes. Las evaluaciones de los resultados de desarrollo y las respuestas de la administración a esas evaluaciones se revisarán en el contexto de las deliberaciones del personal directivo superior sobre los resultados y progresos conseguidos en relación con lo previsto en el plan estratégico. Se revisarán los sistemas de incentivos y de la actuación profesional para fomentar la demanda de pruebas de evaluación e incentivar el intercambio y el seguimiento de las enseñanzas obtenidas.

La Oficina de Evaluación seguirá prestando apoyo al personal directivo superior del PNUD mediante la facilitación de información periódica al Grupo de Gestión y al Grupo de Operaciones sobre las conclusiones y recomendaciones recurrentes de las evaluaciones independientes. También seguirá estableciendo normas y preparando directrices para las evaluaciones independientes y descentralizadas.

La Oficina de Evaluación está elaborando un curso de aprendizaje electrónico. Además, continuará colaborando con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) en la capacitación en materia de evaluación a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas.

La Oficina de Evaluación también seguirá manteniendo la base de datos en línea de acceso público, el Centro de Recursos de Evaluación, donde pueden consultarse todos los planes de evaluación, informes, mandatos y respuestas de la administración, y puede utilizarse un sistema de rastreo de las medidas de seguimiento, lo cual sirve de ayuda para el intercambio de conocimientos y el aprendizaje, para la gestión de la información y para la supervisión.

La Oficina de Evaluación seguirá prestando apoyo a las comunidades de prácticas en materia de evaluación mediante el Centro de Recursos de Evaluación y el mantenimiento de EvalNet, la red electrónica sobre evaluación, que actualmente tiene 1.311 miembros.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
Cumplimiento y financiación	2011 en adelante	Direcciones Regionales		
1.1 Hacer que la plena aplicación del plan de evaluación anexo a los documentos de los programas nacionales, regionales y mundiales sea la base para el cumplimiento de la obligación de hacer evaluaciones, y presentar el plan a la Junta con el cálculo total de los costos				
1.2 Revisar las directrices con el fin de incluir más opciones para la cobertura de la evaluación descentralizada, entre las que cabe mencionar, en particular, un mayor uso de los exámenes de mitad de periodo de los programas orientados hacia los resultados. Se revisarán los requisitos de evaluación de efectos directos para favorecer la participación en evaluaciones de múltiples asociados según lo convenido con los asociados nacionales, asegurando al mismo tiempo la independencia y credibilidad del proceso	2010 en adelante	Direcciones Regionales		
1.3 Revisar las directrices sobre los requisitos mínimos en cuanto a la cobertura de la evaluación a nivel descentralizado	2010	Grupo de Apoyo a las Operaciones, Oficina de Evaluación		
1.4 Presentar opciones para la financiación de las evaluaciones descentralizadas a fin de asegurar la plena financiación de los planes de evaluación de los documentos de los programas para los países y flexibilidad al respecto, dependiendo de la necesidad de los países	2010	Grupo de Apoyo a las Operaciones, Oficina de Evaluación		
Instrumentos	Septiembre de 2010	Grupo de Apoyo a las Operaciones, Dirección de Políticas de Desarrollo/Grupo de Desarrollo de la Capacidad, Oficina de Evaluación		
1.5 Revisar las políticas y los procedimientos sobre los programas y las operaciones, así como otros instrumentos y directrices en caso necesario, para asegurar la coincidencia entre el Manual y las directrices del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM), las buenas prácticas y las políticas y los procedimientos				
1.6 Mantener listas regionales de expertos y establecimientos especializados en materia de evaluación que hayan sido preseleccionados	2011	Direcciones Regionales, con el control de calidad de la Oficina de Evaluación		
1.7 Preparar un curso en línea sobre evaluación	Octubre de 2010	Oficina de Evaluación		
1.8 Administrar el Centro de Recursos de Evaluación, la lista de entidades acreditadas y la red EvalNet, así como establecer normas y directrices de evaluación	Continuo	Oficina de Evaluación		
1.9 Modificar instrumentos existentes, tales como el cuadro de mando integral, a fin de crear incentivos para cumplir las	2011	Dirección de Gestión, con el Grupo de Apoyo a las		

normas de calidad en la gestión basada en los resultados, especialmente en el seguimiento y evaluación

Operaciones y la Oficina de Evaluación

Capacidad técnica de seguimiento y evaluación

Junio de 2010

Direcciones Regionales

1.10 Contratar por lo menos a un asesor en seguimiento y evaluación (o a dos si procede) en cada región

1.11 Reforzar la capacitación en materia de gestión basada en los resultados e institucionalizar el seguimiento

Continuo

Direcciones Regionales

Uso de las evaluaciones

Continuo

Direcciones Regionales, Dirección de Políticas de Desarrollo, Dirección de Prevención de Crisis y de Recuperación, Dirección de Alianzas

1.12 Asegurar el uso sistemático de los conocimientos sobre el seguimiento y la evaluación en los ajustes programáticos durante el ciclo de los programas, en la elaboración de nuevos programas, los servicios de asesoramiento y los productos relacionados con los conocimientos

Recomendación 2 de la evaluación. El personal directivo superior del PNUD tendrá que aprovechar las oportunidades disponibles para consolidar la dirección y la implicación nacional en las actividades de evaluación. Respondiendo a los cambios introducidos por el GNUD en materia de información sobre resultados y los marcos de resultados empleados a nivel de los países, el personal directivo superior del PNUD tendrá que revisar el nuevo Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo, las políticas y procedimientos sobre programas y operaciones del PNUD y otros instrumentos y directrices.

En esas revisiones habrá que tener presente también que la Oficina de Evaluación necesita seguir utilizando estos datos para estimar los resultados de desarrollo y hacer evaluaciones en el plano institucional, para alcanzar así los objetivos sobre aprendizaje y rendición de cuentas a nivel de toda la organización. La Oficina de Evaluación debe reconsiderar su orientación metodológica a la luz de estos cambios y trabajar dentro del UNEG para adoptar una respuesta común sobre cómo equilibrar las necesidades en materia de información sobre evaluación a nivel de la organización y a nivel nacional.

Respuesta de la administración: El PNUD está de acuerdo con esta recomendación. Como parte de la supervisión de las oficinas en los países, las Direcciones Regionales velarán por que los interesados nacionales y los asociados participen más ampliamente en la planificación, gestión, realización y utilización de la evaluación, como se recomienda en el nuevo Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo.

Sobre la base de los nuevos enfoques para las estimaciones de los resultados de desarrollo establecidos por la Oficina de Evaluación, se reforzarán las directrices para promover que las oficinas en los países hagan un mayor uso de los sistemas nacionales (cuando proceda) y, siempre que sea posible, se recomendarán las evaluaciones dirigidas por los países como la mejor opción. En este sentido, el PNUD se propone modificar la política de evaluación para dar prioridad a los enfoques dirigidos por los países en la próxima generación de evaluaciones, como se pone de manifiesto en la evaluación conjunta dirigida por el Gobierno sobre el papel de las Naciones Unidas en Sudáfrica y en las evaluaciones dirigidas por los países de los proyectos piloto ejecutados en el marco de la iniciativa “Unidos en la acción”, que se basan en el mandato marco del UNEG.

El PNUD revisará el Manual, las políticas y los procedimientos sobre los programas y las operaciones, así como otros instrumentos y directrices (cuando sea necesario), a fin de asegurar la coherencia con las directrices del GNUD. Las revisiones pondrán remedio a la actual falta de claridad metodológica para permitir una evaluación fiable de la contribución del PNUD.

Por su parte, la Oficina de Evaluación ampliará el manual de metodología de la evaluación para que abarque todos los tipos de evaluaciones descentralizadas de las dependencias de programas, incluidas las directrices para la evaluación de efectos directos, como respuesta a los cambios y tendencias producidos a nivel del GNUD, especialmente los señalados en las nuevas directrices del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

La Oficina de Evaluación ha revisado en consonancia los enfoques y la metodología de las evaluaciones independientes (estimaciones de los resultados de desarrollo y evaluaciones temáticas). El manual revisado de metodología de las estimaciones de los resultados de desarrollo se completó en abril de 2010.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
2.1 Formular medidas para fortalecer la participación de los asociados gubernamentales en la realización de evaluaciones descentralizadas y respuestas de la administración	Final de 2010	Grupo de Apoyo a las Operaciones, Oficina de Evaluación		
2.2 Ampliar el manual metodológico para que abarque todos los tipos de evaluaciones descentralizadas	Octubre de 2010	Oficina de Evaluación		
2.3 Colaborar con el UNEG en los enfoques de evaluación a nivel de los países	Continuo	Oficina de Evaluación		

Recomendación 3 de la evaluación. La Junta Ejecutiva debe modificar la política de evaluación para institucionalizar la independencia de la Oficina de Evaluación. Ello debe incluir lo siguiente:

- a) Contratación del Director de la Oficina de Evaluación. Según la política actual, el Administrador nombra al Director de la Oficina de Evaluación, en consulta con la Junta Ejecutiva, y asegura que no haya conflictos de intereses en el empleo, lo cual incluye la limitación del período de nombramiento a cuatro años, prorrogables por una vez, sin posibilidad de volver a ingresar a la organización. La institucionalización de la independencia se fortalecería en medida significativa si se afianzara la función de la Junta Ejecutiva en relación con el nombramiento del Director y si ello se indicase claramente en la política;
- b) Contratación del personal de la Oficina de Evaluación. Mientras se siga la práctica corriente de recursos humanos del PNUD, debe derogarse la facultad del Quarry¹ de anular decisiones tomadas por el Director;
- c) Relaciones más claras. Se debe aclarar cuál es la relación entre el Director de la Oficina de Evaluación y otros funcionarios directivos superiores del PNUD y sobre qué base participaría el Director en los procesos de planificación estratégica en el PNUD;
- d) Aumento de las oportunidades de carrera para el personal de la Oficina de Evaluación. Se deben crear más posibilidades para que el personal de la Oficina de Evaluación pase a ocupar puestos centrales en otras partes de la organización, con oportunidades para cambiar de funciones y ascender, de acuerdo con los procedimientos corrientes del PNUD; y
- e) Presupuesto. El proceso de preparación del presupuesto de la Oficina de Evaluación está descrito actualmente en términos generales en la política vigente y en virtud de él, el Administrador es responsable de asignar recursos suficientes; el presupuesto se negocia bienalmente con la Dirección de Gestión. El principio rector ha de ser que el presupuesto se determine de tal manera que permita financiar correctamente el programa de trabajo convenido entre la Oficina de Evaluación y la Junta Ejecutiva. Una práctica recomendable sería que el presupuesto fuese aprobado por la Junta Ejecutiva como parte del proceso de aprobación del plan de trabajo de la Oficina de Evaluación.

Respuesta de la administración: Proponemos las siguientes revisiones de la política:

Director de la Oficina de Evaluación

El Administrador consultará a la Junta Ejecutiva sobre el nombramiento, la renovación o la destitución del Director. El mandato del Director es por un período de cuatro años, renovable una sola vez con el fin de evitar conflictos de intereses, tras la finalización de su mandato, él o ella no podrán solicitar otro nombramiento en la organización. La descripción del puesto deberá estar en consonancia con las competencias establecidas para los jefes de evaluación del UNEG, y el puesto se anunciará a nivel interno y externo. Se seguirán los procedimientos normales de contratación del PNUD. El Administrador llevará a cabo la evaluación anual de la actuación profesional del Director con arreglo al formato estándar del PNUD y el resultado de esta se comunicará a la Mesa de la Junta Ejecutiva. El Grupo de Examen de la Carrera no llevará a cabo ningún examen.

¹ El Quarry es un comité de supervisión en el proceso de contratación del PNUD.

Personal de la Oficina de Evaluación

De conformidad con la práctica actual de contratación del personal de apoyo, la Oficina de Evaluación seguirá aplicando los procedimientos habituales de contratación del PNUD. Como ahora, las descripciones de los puestos de trabajo del personal del Cuadro Orgánico estarán en consonancia con las competencias establecidas para los evaluadores del UNEG, y los puestos se anunciarán a nivel interno y externo. La Oficina de Evaluación realizará pruebas escritas y entrevistas de carácter técnico con miembros externos del UNEG. Entre los componentes del grupo especial encargado de las entrevistas finales basadas en las competencias figurarán otros colegas del PNUD e incluirán a un representante de la Oficina de Recursos Humanos. A lo largo de todo el proceso, la Oficina de Recursos Humanos dará orientaciones a la Oficina de Evaluación para asegurar el cumplimiento de las políticas y reglamentaciones del PNUD. El Director de la Oficina de Evaluación tomará la decisión final sobre la selección después de que la Junta de Examen del Cumplimiento haya comprobado que se hayan seguido todas las políticas y reglamentaciones del PNUD, incluidas las relativas al equilibrio regional y de género, y haya validado el proceso de selección.

Todo el personal de la Oficina de Evaluación, incluido el Director, será contratado con arreglo a las cláusulas contractuales aplicables al personal del PNUD y se regirá por las directrices éticas y el Código de Conducta para los evaluadores del UNEG. El personal de la Oficina de Evaluación tendrá las mismas obligaciones, derechos y oportunidades de promoción profesional que el resto del personal del PNUD.

Relación entre el Director de la Oficina de Evaluación y el resto de la organización y papel de este en el proceso de adopción de decisiones

Al igual que ahora, el Director no participará en los procesos de adopción de decisiones de la organización.

Presupuesto

La Junta Ejecutiva seguirá aprobando el programa de trabajo de la Oficina de Evaluación y su presupuesto en el contexto de la aprobación del presupuesto de apoyo bienal del PNUD.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
3.1 Modificar la política de evaluación para especificar que el PNUD deberá consultar con la Junta Ejecutiva sobre el nombramiento, <u>renovación</u> o <u>destitución</u> del Director de la Oficina de Evaluación	Cada cuatro años, cuando termina el mandato del Director, o cuando se estime oportuno	Administrador		
3.2 Seleccionar al personal de la Oficina de Evaluación siguiendo los procedimientos del PNUD	Continuo	Director de la Oficina de Evaluación		
3.3 El Director de la Oficina de Evaluación no tomará parte en los procesos de adopción de decisiones de la organización	Continuo			
3.4 Seguir sometiendo el presupuesto de la Oficina de Evaluación a la aprobación de la Junta Ejecutiva en el contexto de su aprobación del presupuesto de apoyo bienal del PNUD	Período de sesiones pertinente de la Junta Ejecutiva	Oficina de Evaluación		

Recomendación 4 de la evaluación. La Oficina de Evaluación debe considerar en qué medida el enfoque actual de desarrollo y ejecución de las estimaciones de los resultados de desarrollo efectivamente promueve la implicación nacional. En particular, entre las cuestiones que se han de considerar figuran la participación de los asociados del gobierno en las decisiones sobre el alcance y la finalidad de las estimaciones de los resultados de desarrollo y la consideración de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones y las respuestas de la administración.

Respuesta de la administración: La Oficina de Evaluación está incorporando nuevos enfoques en la estimación de los resultados de desarrollo. El coordinador de tareas de la Oficina de Evaluación lleva a cabo una misión preparatoria con el fin de determinar el enfoque más adecuado para realizar la estimación en un país determinado. Hay cuatro enfoques amplios: 1) un equipo de evaluadores integrado por consultores independientes y coordinado por un dirigente del equipo internacional realiza una evaluación en colaboración con el coordinador de tareas de la Oficina de Evaluación; 2) se realiza una evaluación conjunta con una

oficina de evaluación nacional independiente, gestionada por un grupo de gestión de evaluaciones conjuntas (ejemplo: Sudáfrica); 3) el gobierno establece un grupo de referencia para que participe con la Oficina de Evaluación en la elaboración de los mandatos y la redacción del informe (ejemplos: Ghana, Mongolia y Tailandia); y 4) la Oficina de Evaluación contrata a una institución nacional independiente para que realice la evaluación (ejemplos: China y Tailandia). En todas las estimaciones se seguirá prestando especial atención a la rendición de cuentas del PNUD por su contribución a los resultados de desarrollo. En todos los casos, la independencia del equipo de evaluación y la calidad y utilidad de la evaluación estarán garantizadas por la Oficina de Evaluación.

El PNUD se basará en estos nuevos enfoques para realizar las evaluaciones descentralizadas con el fin de reforzar la implicación nacional.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
4.1 Aplicar a título experimental nuevos enfoques en las estimaciones de los resultados de desarrollo que se realicen en 2010-2011	2010/2011	Oficina de Evaluación		

Recomendación 5 de la evaluación. La Oficina de Evaluación debe trabajar por conducto del UNEG para: a) aclarar la ventaja comparativa del PNUD en la creación de capacidad de evaluación a nivel de los países; y b) señalar qué medidas deben tomar la Oficina de Evaluación y los respectivos programas por países para aprovechar esta ventaja comparativa.

Respuesta de la administración: La ventaja comparativa del PNUD es su capacidad para promover y coordinar la cooperación Sur-Sur y trilateral en apoyo de la creación de capacidad de evaluación a nivel de los países, lo cual se facilitará mediante el fortalecimiento de las comunidades de prácticas en materia de evaluación y el mantenimiento de listas regionales de expertos y establecimientos especializados en materia de evaluación en cada región (véase la medida clave 1.6 *supra*). Basándose en el excelente trabajo ya realizado por algunas oficinas en los países, el PNUD fortalecerá sus actividades para apoyar la capacidad nacional de evaluación mediante la cooperación Sur-Sur y la cooperación trilateral, cuando proceda; la modalidad se determinará país por país, en función de las necesidades y las ventajas comparativas del PNUD para propiciar el desarrollo de la capacidad en el país.

La Oficina de Evaluación celebró una primera conferencia sobre la capacidad nacional de evaluación en Marruecos en diciembre de 2009. La conferencia sirvió como foro de debate sobre los problemas de evaluación a que se enfrentan los países y permitió que los participantes se beneficiaran de las experiencias recientes e innovadoras de otros países. Asimismo, la conferencia promovió la comprensión de las normas internacionales en materia de evaluación y en ella se abogó por la utilización de las evaluaciones para contribuir al mejoramiento de la gestión de los resultados de desarrollo, la rendición pública de cuentas y el aprendizaje. La conferencia preparó el terreno para la formulación de iniciativas de más largo plazo a fin de fortalecer la capacidad nacional de evaluación de las políticas públicas mediante la cooperación Sur-Sur (o trilateral). Se ha establecido una red y está prevista la celebración de conferencias anuales.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
5.1 Organizar conferencias periódicas sobre la capacidad nacional de evaluación	Anualmente	Oficina de Evaluación		
5.2 Apoyar la capacidad nacional de evaluación mediante la cooperación Sur-Sur y la cooperación trilateral	Continuo	Direcciones Regionales, oficinas en los países		
5.3 Fortalecer las comunidades de práctica en materia de evaluación	Continuo	Direcciones Regionales, centros regionales de servicios		

Recomendación 6 de la evaluación. La Junta Ejecutiva debe considerar la posibilidad de pedir que en 2012 se le presente un examen en el que se traten:

- La medida en que se han implantado plena y efectivamente las funciones y responsabilidades indicadas en las políticas y procedimientos de 2007 sobre programas y operaciones y en el Manual de 2009;
- La medida en que la adopción de los enfoques recomendados en el Manual ha reforzado: i) la gestión basada en los resultados y ii) la evaluación descentralizada a nivel de los países;

- La medida en que se ha institucionalizado la independencia de la Oficina de Evaluación;
- La medida en que la política se ha aplicado y ha hecho una contribución positiva en los fondos y programas asociados del PNUD; y
- Si se ha encontrado y se está aplicando un método eficaz para fortalecer la implicación nacional y la creación de capacidad.

Respuesta de la administración: El PNUD mantendrá informada a la Junta Ejecutiva sobre los progresos realizados en la aplicación de las medidas clave.

<i>Medidas clave</i>	<i>Plazo</i>	<i>Dependencias competentes</i>	<i>Seguimiento*</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
6.1 Informar periódicamente a la Junta Ejecutiva sobre los progresos realizados en la aplicación de las medidas clave	2012	Oficina Ejecutiva, Oficina de Evaluación		

* En la base de datos del Centro de Recursos de Evaluación se sigue la situación de la aplicación electrónicamente.