



**Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**

Distr. general  
14 de junio de 2012  
Español  
Original: inglés

**Segundo período ordinario de sesiones de 2012**

Nueva York, 4 a 10 de septiembre de 2012

Tema 4 del programa provisional

**Evaluación**

**Informe anual sobre la evaluación en el PNUD en 2011**

*Resumen*

En el informe anual sobre la evaluación en 2011 se indican los progresos logrados por la Oficina de Evaluación del PNUD, las dependencias de programas y políticas de la sede del PNUD, las oficinas en los países y las dependencias de evaluación de los fondos y programas asociados en el cumplimiento de la función de evaluación establecida en la política de evaluación del PNUD. También se presentan las principales conclusiones y enseñanzas extraídas de las evaluaciones independientes realizadas por la Oficina de Evaluación en 2011. Al final del documento se expone el programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2012 y 2013.

*Elementos de una decisión*

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) tomar nota del informe; b) pedir al PNUD que se ocupe de las cuestiones planteadas en las evaluaciones independientes; c) pedir al PNUD que refuerce la capacidad para realizar evaluaciones descentralizadas y utilizar sus resultados; d) pedir al PNUD que apoye la creación de capacidad nacional de evaluación en los países; y e) aprobar el programa de trabajo revisado para 2012 propuesto por la Oficina de Evaluación y su proyecto de programa de trabajo para 2013.



## Índice

	<i>Página</i>
I. Antecedentes .....	3
II. La función de evaluación .....	3
A. La Oficina de Evaluación del PNUD .....	3
B. Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas .....	7
C. Fondos y programas asociados .....	8
D. Dependencias de programas .....	10
E. Capacidad de evaluación .....	16
III. Principales resultados y enseñanzas de las evaluaciones independientes .....	18
A. Consecución de las prioridades nacionales y problemas de desarrollo .....	18
B. Consecución de los objetivos del programa .....	19
C. Integración y promoción de las cuestiones de género, los derechos humanos y la creación de capacidad .....	20
D. Mejora de la eficiencia del programa y la gestión .....	21
E. Asegurar una mayor sostenibilidad de los resultados en materia de desarrollo .....	22
IV. Programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2012-2013 .....	24
A. Programa de trabajo aprobado para 2012 .....	24
B. Programa de trabajo propuesto para 2013 .....	24
Anexo <i>(Disponible en la página web de la Junta Ejecutiva)</i>	

## I. Antecedentes

1. El informe anual sobre evaluación de 2011 es el sexto informe presentado por la Oficina de Evaluación del PNUD a la Junta Ejecutiva desde que se aprobó la política de evaluación del PNUD en 2006, y el segundo desde la aprobación de la política de evaluación revisada en febrero de 2011 (decisión 2011/3). En el informe se analizan los progresos logrados por la Oficina de Evaluación y las dependencias de evaluación de los fondos y programas asociados en el cumplimiento de la función de evaluación establecida en la política de evaluación del PNUD. Se presenta también un examen de la capacidad de evaluación de la organización, las conclusiones extraídas de las evaluaciones para la gestión de los resultados de desarrollo, y el cumplimiento de las disposiciones sobre la evaluación descentralizada. Además, se examinan las enseñanzas derivadas de las evaluaciones independientes y se presenta el programa de trabajo para 2012 y 2013 (véase la sección III), para su aprobación por la Junta Ejecutiva.

## II. La función de evaluación

### A. La Oficina de Evaluación del PNUD

#### *Ámbito*

2. La Oficina de Evaluación lleva a cabo evaluaciones independientes de los resultados institucionales y de los programas mundiales, regionales y nacionales identificados en el plan estratégico del PNUD y aprobados por la Junta Ejecutiva. En 2010-2011, la Oficina de Evaluación realizó 11 evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo llevadas a cabo en Costa Rica, Djibouti, los Emiratos Árabes Unidos, la India, Liberia, Moldova, Nepal, los países de las islas del Pacífico, Papua Nueva Guinea, la República Democrática del Congo y Sri Lanka. El presente informe también incluye tres evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo realizadas en el Brasil, Tailandia y Túnez que se habían iniciado en 2010 pero no se finalizaron hasta 2011, y una evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo realizadas en Egipto cuya finalización estaba prevista para 2011 pero que se había aplazado hasta 2012 a la espera de la formación de un nuevo gobierno.

3. En 2011 la Oficina de Evaluación inició cuatro evaluaciones temáticas que finalizará en 2012 y de cuyos resultados informará en futuros informes anuales sobre la evaluación<sup>1</sup>.

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

4. Después de la aprobación de la política de evaluación revisada, la Oficina de Evaluación, en colaboración con el Grupo de Apoyo a las Operaciones y el Grupo de Desarrollo de la Capacidad de la Dirección de Políticas de Desarrollo, revisó el Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de las

<sup>1</sup> Las cuatro evaluaciones se centran, entre otras cosas, en la contribución del PNUD al fortalecimiento de los sistemas y los procesos electorales, la asociación del PNUD con fondos y fundaciones filantrópicas a nivel mundial, la asistencia del PNUD a los países afectados por situaciones de conflicto, y la contribución del PNUD a la reducción de la pobreza.

actividades de desarrollo<sup>2</sup> y sus Políticas y procedimientos para los programas y operaciones, a fin de incorporar en ellos orientaciones más amplias sobre el cumplimiento y la planificación de las evaluaciones.

5. La Oficina de Evaluación ha elaborado una guía complementaria del Manual sobre el tema de la evaluación de los resultados<sup>3</sup> para las dependencias de programas y los evaluadores. La guía, que está disponible en el sitio web del PNUD en español, francés e inglés, proporciona información detallada, herramientas y modelos para elaborar y realizar evaluaciones de los resultados y sobre el modo de recabar la participación de los asociados. La guía también establece una serie de normas de calidad para las evaluaciones de los resultados que se están utilizando para examinar y determinar la calidad de las evaluaciones descentralizadas. La Oficina de Evaluación también está dirigiendo la preparación de un curso de aprendizaje en línea sobre evaluación, que se ofrecerá por medio del Centro de Perfeccionamiento Profesional del PNUD. El curso, que en la actualidad está siendo sometido a una serie de pruebas en línea, está fundamentalmente destinado a los directores de programas de las oficinas del PNUD en los países y tiene por fin mejorar su comprensión de los principios y la metodología de evaluación y su aplicación en la gestión de los programas y proyectos del PNUD. El curso complementará el Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo, y ofrecerá un nuevo instrumento de aprendizaje al personal directivo del PNUD.

6. Para ayudar a hacer frente a las tareas relativas al mejoramiento de la calidad y la utilización de las evaluaciones descentralizadas, y mejorar la rendición de cuentas del PNUD ante la Junta Ejecutiva, la Oficina de Evaluación, en estrecha colaboración con las direcciones regionales y las direcciones de políticas y prácticas, ha preparado un *Mecanismo para determinar la calidad de las evaluaciones descentralizadas*<sup>4</sup>, que contiene instrumentos y criterios basados en las *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones*<sup>5</sup>, el Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo y su guía complementaria, y en la *Guía para realizar evaluaciones finales de proyectos apoyados por el PNUD y financiados por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)*<sup>6</sup>. Dichos instrumentos y criterios tienen por objeto mejorar las normas de calidad de las evaluaciones descentralizadas (por ejemplo, su utilidad, la claridad de sus objetivos para todos los interesados, su credibilidad, la precisión y fiabilidad de las pruebas, la transparencia de los juicios emitidos, y la exhaustividad y la claridad de los informes). Las conclusiones del análisis de la calidad se presentan en la sección D.

7. En colaboración con las direcciones regionales y los centros regionales de servicios la Oficina de Evaluación ha establecido una nueva lista en línea de expertos en evaluación, lo cual ha contribuido a establecer una plataforma común que consolidará varias listas de expertos en evaluación y otros sistemas paralelos administrados por diferentes dependencias de programas. La plataforma se basa en

---

<sup>2</sup> Véase: Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo.

<sup>3</sup> Véase: Guía del PNUD sobre la evaluación de los resultados.

<sup>4</sup> Véase Mecanismo para determinar la calidad de las evaluaciones descentralizadas.

<sup>5</sup> Véase: Normas: Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas; y Estándares: Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas.

<sup>6</sup> Véase: Guía de evaluación final del PNUD y el FMAM.

los criterios estándar para la selección de consultores y proporcionará al personal del PNUD un punto de ingreso único para acceder a un grupo más amplio de consultores calificados y facilitar el empleo interregional de evaluadores expertos. En 2011, EvalNet, la red de conocimientos sobre evaluación de la Oficina de Evaluación, que viene ofreciendo noticias y recursos desde 2001, se integró con el nuevo componente de evaluación de la plataforma Teamworks del PNUD.

8. La Oficina de Evaluación administra el Centro de Recursos de Evaluación, al que puede accederse públicamente en línea<sup>7</sup>. El sistema recoge las evaluaciones realizadas por el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) y los Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU). Al 1 de marzo de 2012, el repositorio del Centro de Recursos de Evaluación contenía más de 2.100 documentos relacionados con la evaluación publicados por las dependencias de programas.

9. El Centro de Recursos de Evaluación alberga todas las evaluaciones del PNUD, incluidas las realizadas previo acuerdo con organismos proveedores de financiación como en el caso de los proyectos ejecutados por el PNUD con financiación aportada por el FMAM. Es obligatorio que todas esas evaluaciones se incluyan en los planes de evaluación de las direcciones y las oficinas en los países y se publiquen en el Centro de Recursos de Evaluación.

#### *Recursos*

10. En 2011, la Oficina de Evaluación recibió la misma asignación presupuestaria que en 2010 con cargo a la financiación ordinaria (básica) del PNUD para gastos de personal (3,96 millones de dólares) y evaluaciones (3,78 millones de dólares). Solo se utilizaron 3,4 millones de dólares (86%) del total de fondos presupuestados para gastos de personal, principalmente como resultado de los puestos que quedaron vacantes durante el segundo semestre de 2011. El gasto total por concepto de evaluaciones y otras actividades institucionales ascendió a 3,86 millones de dólares, de los cuales 3,3 millones de dólares provenían del presupuesto básico del PNUD y la suma restante de otras fuentes (no básicas): los 383.000 dólares aportados por el Organismo Noruego de Cooperación para el Desarrollo se destinaron a actividades de evaluación y los 124.000 dólares del Gobierno de Finlandia y los 35.000 dólares del Gobierno de Suiza se destinaron a la Conferencia internacional sobre capacidad nacional de evaluación.

11. La Oficina de Evaluación sigue contando con una dotación de 23 funcionarios (17 del Cuadro Orgánico y 6 del Cuadro de Servicios Generales). Las mujeres representan el 65% de la plantilla y el 53% de los funcionarios del Cuadro Orgánico. Durante el segundo semestre de 2011 la Oficina tuvo que enfrentarse a una situación de escasez de personal motivada por la marcha del Director, un especialista en evaluación y un auxiliar de programas.

#### *Calidad*

12. La Oficina de Evaluación siguió esforzándose por fortalecer la calidad de sus evaluaciones y mejorando los mecanismos de control de la calidad. Se han hecho nuevos ajustes en el manual y las directrices relativos al proceso de evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo con miras a simplificar los procesos y

---

<sup>7</sup> Véase: [Centro de Recursos de Evaluación](#).

mejorar la eficacia, lo cual ha contribuido a mejorar de manera importante la puntualidad de las evaluaciones de los resultados. Tras la normalización del enfoque de evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo en los últimos años, en 2012 la introducción de cierta flexibilidad en su diseño ha facilitado la adaptación a las necesidades y las circunstancias específicas de cada país. En lo que respecta al control de la calidad, la Oficina ha seguido contratando al menos a un asesor externo para que examine los informes iniciales y los proyectos de informe de evaluación de los resultados de desarrollo, y asignando al menos a un supervisor interno de la Oficina de Evaluación a cada evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo. La Oficina de Evaluación ha ampliado considerablemente sus actividades de promoción entre los interesados nacionales mediante el establecimiento de grupos nacionales de referencia para cada evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo. Los grupos de referencia han proporcionado orientaciones útiles sobre la calidad del enfoque y los entregables y han contribuido a fortalecer la pertinencia de la evaluación.

#### *Diversidad de consultores para las evaluaciones*

13. El apoyo a la capacidad de evaluación de los países en desarrollo es prioritario para la Oficina de Evaluación. Un mecanismo que se está utilizando para ampliar la participación nacional es contratar los servicios de profesionales de los países en que se ejecutan programas para apoyar las evaluaciones, tanto en sus propios países como a nivel regional o internacional. En 2011, el 59% de los consultores contratados para la realización de evaluaciones temáticas o de los resultados de las actividades de desarrollo fueron nacionales de los países en que se ejecutaban programas, al igual que el 43% de los directores de los equipos de evaluación (seis de un total de catorce)<sup>8</sup>. Las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo realizadas en la India y Sri Lanka fueron llevadas a cabo enteramente por consultores nacionales. Los equipos que realizaron las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo en Costa Rica, Djibouti y Nepal incluyeron tres consultores nacionales cada uno, así como miembros de otros países en que se ejecutaban programas.

14. En 2011, el 59% de los consultores contratados para realizar evaluaciones temáticas o de los resultados de las actividades de desarrollo fueron hombres (en comparación con el 68% en 2010). Entre los consultores provenientes de países en que se ejecutaban programas, el porcentaje de hombres y mujeres era del 61% y el 39%, respectivamente; mientras que el porcentaje de hombres y mujeres entre los consultores que no provenían de países en que se ejecutaban programas era del 56% y el 44%, respectivamente. El porcentaje de mujeres que dirigen equipos de evaluación ha pasado del 23% en 2010 al 36% en 2011 (5 de los 14 directores de equipo eran mujeres). En el cuadro 1 se presenta una sinopsis del equilibrio regional entre los consultores contratados para realizar evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo o evaluaciones temáticas en 2011.

---

<sup>8</sup> Estas cifras no incluyen los consultores contratados en 2010 para la realización de evaluaciones de cuyos resultados se está comenzando a informar ahora en 2011 (Brasil, Egipto, Tailandia y Túnez). Dichos consultores se incluyeron en el informe anual sobre la evaluación en 2010. También cabe señalar que de las 15 evaluaciones para las que se contrataron a consultores solo una estuvo dirigida por un funcionario de la Oficina de Evaluación, mientras que las 14 evaluaciones restantes fueron realizadas por equipos dirigidos por personal contratado.

**Cuadro 1**  
**Evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación en 2011: consultores**  
**por región**

	<i>África</i>		<i>Estados árabes</i>		<i>Asia y el Pacífico</i>		<i>Europa y la Comunidad de Estados Independientes</i>		<i>América Latina y el Caribe</i>		<i>América del Norte</i>		<i>Total</i>	
	<i>Hom- bres</i>	<i>Muje- res</i>	<i>Hom- bres</i>	<i>Muje- res</i>	<i>Hom- bres</i>	<i>Muje- res</i>	<i>Hom- bres</i>	<i>Muje- res</i>	<i>Hom- bres</i>	<i>Muje- res</i>	<i>Hom- bres</i>	<i>Muje- res</i>	<i>Hom- bres</i>	<i>Muje- res</i>
<b>Evaluaciones temáticas</b>														
Directores de equipos	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	3	1
Especialistas de equipos/ Consultores en monografías nacionales	6	0	1	1	3	2	5	9	2	2	4	3	21	17
<b>Evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo</b>														
Directores de equipos	0	1	0	0	3	2	0	0	0	1	3	0	6	4
Especialistas de equipos	1	1	3	1	7	5	4	3	3	0	1	2	19	12
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>49</b>	<b>34</b>

## **B. Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas**

15. La Oficina de Evaluación siguió prestando su firme apoyo al Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), en particular mediante la dotación de personal de su secretaría y la participación en su órgano directivo y decisorio. En su calidad de Coordinador Ejecutivo del UNEG, el Director Adjunto de la Oficina de Evaluación continúa tutelando el plan de trabajo y el presupuesto anuales del UNEG. El Coordinador Ejecutivo contribuyó de manera sustantiva a las deliberaciones interinstitucionales sobre la reforma y la evaluación de las Naciones Unidas, y representó al UNEG en varias reuniones clave sobre la evaluación de las actividades de desarrollo a nivel internacional. Entre otros, participó en el grupo de referencia para el examen de la evaluación independiente a nivel de todo el sistema establecido por la Oficina del Vicesecretario General y representó al UNEG en la reunión del Grupo de cooperación en materia de evaluación de las instituciones financieras internacionales que se celebró en el otoño de 2011.

16. El personal de la Oficina de Evaluación hizo aportaciones esenciales a varios equipos de tareas del UNEG a lo largo del año, por ejemplo en lo que respecta a la elaboración de directrices relativas a los parámetros de evaluación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y las respuestas de la administración al respecto, la difusión del Manual del UNEG sobre la integración de los derechos humanos y la igualdad entre los géneros en la evaluación, y la revisión por pares de la Nota orientativa sobre el desarrollo de la capacidad nacional de evaluación. En el seminario de intercambio de prácticas de evaluación celebrado

en 2011, los colegas de la Oficina de Evaluación actuaron como facilitadores en las sesiones sobre la armonización de la función de evaluación y el desarrollo de la capacidad de evaluación. La Oficina de Evaluación también participó en dos exámenes de la función de evaluación de las organizaciones de las Naciones Unidas llevados a cabo por homólogos del Cuadro Orgánico bajo los auspicios de un equipo de tareas conjunto establecido por la Red de Evaluación del Desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos y el UNEG. Por último, el personal de la Oficina de Evaluación fue instrumental en el fortalecimiento de la visibilidad y la rendición de cuentas del UNEG y, por consiguiente, de la función de evaluación en todo el sistema de las Naciones Unidas, mediante la prestación de servicios de asesoramiento al UNEG en materia de gestión financiera y de los conocimientos.

17. Las iniciativas del UNEG se han integrado en el programa de trabajo de la Oficina de Evaluación y en los planes de desempeño individual de sus funcionarios.

### **C. Fondos y programas asociados**

#### *Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización*

18. El FNUDC siguió desempeñando una activa función de evaluación en 2011: aproximadamente unos 650.000 dólares de su presupuesto básico y su presupuesto para proyectos se destinaron a un total de siete evaluaciones de programas y proyectos y un examen temático de su cartera. La plantilla de la Dependencia de Evaluación del FNUDC se redujo nuevamente a un solo puesto del Cuadro Orgánico, apoyado por tres funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico y un voluntario de las Naciones Unidas, que desempeñan la función de oficiales de seguimiento y evaluación, uno en la sede y el resto en las oficinas regionales de Bangkok, Dakar y Johannesburgo.

19. En 2011, la gestión de la evaluación se realizó plenamente con recursos internos puesto que la Dependencia de Evaluación asumió la responsabilidad del examen de la ejecución de algunos proyectos seleccionados que antes se subcontrataba a una empresa externa. De conformidad con el objetivo de la política de evaluación de apoyar la evaluación descentralizada, cinco evaluaciones fueron gestionadas por las oficinas regionales con el apoyo pleno de la Dependencia de Evaluación para velar por que los procedimientos y los informes de evaluación cumplieran los estándares de las Naciones Unidas pertinentes. En cumplimiento del requisito relativo a la realización de “una evaluación estratégica o temática por año”, la Dependencia elaboró y gestionó un examen de la cartera de proyectos en curso en el ámbito de la financiación inclusiva.

20. En 2011 se concluyó el examen de la estructura de evaluación externa y se evaluó la idoneidad y el desempeño de la función de evaluación del FNUDC tras las modificaciones introducidas en la política de evaluación. El examen confirmó que la Dependencia de Evaluación dispone de sistemas que le permiten desempeñar su función con eficacia y que las evaluaciones del FNUDC se consideran imparciales, independientes y dignas de crédito. El examen puso de relieve algunas deficiencias, comunes a otras organizaciones de las Naciones Unidas, relativas a la evaluabilidad de los programas y recomendó que el FNUDC mejorase los vínculos entre la evaluación y la planificación, la supervisión y los sistemas de presentación de informes en todo el ciclo programático. A este respecto, en 2011 la Dependencia

intensificó el apoyo que presta a las dependencias de programas mediante la elaboración y aplicación de un estándar de evaluabilidad a todos los proyectos antes de su aprobación, y también elaboró un nuevo instrumento de supervisión del desempeño centrado en los resultados y basado en los principios de evaluación estándar para que lo utilizaran los funcionarios encargados de los programas. Hasta la fecha se han evaluado cuatro proyectos utilizando este instrumento.

#### *Voluntarios de las Naciones Unidas*

21. En 2011, la asignación presupuestaria de la Dependencia de Evaluación de los Voluntarios de las Naciones Unidas ascendió a 286.177 dólares, de los cuales 222.496 dólares se destinaron a sufragar gastos de personal y 63.681 dólares a gastos operacionales. Tras quedarse sin plantilla en 2010, la Dependencia de Evaluación está integrada actualmente por un jefe (P-4, financiado con cargo al presupuesto básico), un especialista en evaluación (P-3, financiado con recursos extrapresupuestarios) y un auxiliar administrativo a tiempo parcial (financiado al 50% con recursos extrapresupuestarios). El proceso de reconstrucción de la función de evaluación de los Voluntarios de las Naciones Unidas no ha concluido aún puesto que el actual nivel de dotación de personal de la Dependencia no le permite trabajar a pleno rendimiento.

22. La Dependencia de Evaluación ha introducido un plan de trabajo de evaluación plurianual y renovable que sustituirá los planes de trabajo anuales anteriores y proporcionará una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación al tiempo que impulsará la participación y la implicación institucional. La Dependencia de Evaluación ha venido catalogando, actualizando y reorganizando la información de los discos compartidos con miras a trasladar los datos al nuevo portal de los Voluntarios de las Naciones Unidas. En su intento constante por medir la labor de los voluntarios, los Voluntarios de las Naciones Unidas han elaborado el manual titulado “La evaluación de la contribución de los voluntarios al desarrollo”, que ha sido ampliamente difundido entre la comunidad de evaluación.

23. En 2010-2011, los Voluntarios de las Naciones Unidas realizaron, gestionaron o examinaron 10 evaluaciones descentralizadas o conjuntas a nivel institucional, incluidas evaluaciones y exámenes de proyectos estratégicos o temáticos dirigidos a asegurar la rendición de cuentas, apoyar la adopción de decisiones, la mejora continua de los programas y el intercambio de conocimientos. La Dependencia de Evaluación también ha prestado apoyo técnico a las evaluaciones descentralizadas y colabora con la Oficina de Evaluación del PNUD en el seguimiento de la aplicación de la respuesta de la administración a las evaluaciones realizadas desde 2008. En general, los datos indican que los proyectos de los Voluntarios de las Naciones Unidas han producido la mayoría de los resultados que se esperaba y demostrado las posibilidades que ofrece el voluntariado en el ámbito de la participación y la movilización de la sociedad civil para hacer frente a un amplio conjunto de problemas comunitarios. Se finalizó la evaluación conjunta de la colaboración entre los Voluntarios de las Naciones Unidas y los Departamentos de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas y sus resultados se publicaron en el Centro de Recursos de Evaluación del PNUD.

24. La Dependencia de Evaluación apoyó los procesos institucionales de capacitación, planificación y presentación de informes y participó en varias

iniciativas, reuniones y seminarios a nivel mundial sobre el tema de la evaluación, incluido el UNEG. La Dependencia de Evaluación se ha enfrentado a una serie de problemas entre los que cabe destacar los frecuentes movimientos del personal, su escasa capacidad, la lenta capacidad de respuesta del personal sobre el terreno y la falta de conocimientos del personal sobre las políticas y directrices del PNUD y el UNEG en materia de evaluación.

## D. Dependencias de programas

### *Cumplimiento*

25. En la política de evaluación revisada del PNUD aprobada por la Junta Ejecutiva se estipula que todas las evaluaciones que están incluidas en el plan de evaluación son obligatorias. Desde 2011, el cumplimiento del programa de un país en materia de evaluación se mide al final del período del programa y sobre la base de la finalización de todas las evaluaciones previstas para dicho período. De los 41 programas por países finalizados en 2011, 21 (51%) cumplieron y dos (5%) incumplieron las disposiciones en materia de evaluación. Los 18 programas restantes (44%) solo cumplieron las disposiciones en parte (véase el cuadro 2).

Cuadro 2

### **Cumplimiento en materia de evaluación**

	<i>Dirección Regional de África</i>	<i>Dirección Regional de los Estados Árabes</i>	<i>Dirección Regional de Asia y el Pacífico</i>	<i>Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes</i>	<i>Dirección Regional de América Latina y el Caribe</i>	Total (porcentaje)
<b>Número de programas por países que han cumplido las disposiciones de evaluación</b> (han finalizado entre el 90% y el 100% de todas las evaluaciones previstas)	6	1	4	4	6	21 (51%)
<b>Número de programas por países que han cumplido parcialmente las disposiciones de evaluación</b> (han finalizado entre el 40% y el 89,99% de todas las evaluaciones previstas)	8	2	3	0	5	18 (44%)
<b>Número de programas por países que han incumplido las disposiciones de evaluación</b> (han finalizado entre el 0% y el 39,99% de todas las evaluaciones previstas)	0	2	0	0	0	2 (5%)

\* Sobre la base de los datos publicados en el Centro de Recursos de Evaluación al 24 de mayo de 2012. La calificación está sincronizada con la que se emplea para el cuadro de mando integral del PNUD. A los efectos de la presentación de informes sobre el cumplimiento, los informes de evaluación que abarcan resultados múltiples se contabilizan por separado para cada resultado cuya obtención estaba prevista en el plan de evaluación.

26. Más del 90% de las evaluaciones realizadas en las regiones de África, Asia y el Pacífico, y América Latina y el Caribe en 2011 recibieron una respuesta de la administración (véase el cuadro 3). En las demás regiones, sobre la base de los datos publicados en el Centro de Recursos de Evaluación al 24 de mayo de 2012, disminuyó el porcentaje de evaluaciones que recibieron una respuesta de la administración.

**Cuadro 3**  
**Evaluaciones que recibieron una respuesta de la administración\***

Región	África			Estados árabes			Asia y el Pacífico			Europa y la Comunidad de Estados Independientes (CEI)			América Latina y el Caribe		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Evaluaciones finalizadas	74	81	72	20	27	15	69	42	65	42	57	43	50	53	53
Evaluaciones que recibieron una respuesta de la administración	72 (97%)	76 (94%)	68 (93%)	20 (100%)	22 (81%)	12 (80%)	69 (100%)	41 (98%)	62 (95%)	42 (100%)	54 (95%)	34 (79%)	50 (100%)	53 (100%)	50 (94%)

\* Información basada en los datos publicados en el Centro de Recursos de Evaluación al 24 de mayo de 2012. A los efectos de la presentación de informes sobre el cumplimiento, los informes de evaluación que abarcan resultados múltiples se contabilizan por separado para cada resultado cuya obtención estaba prevista en el plan de evaluación.

#### *Alcance*

27. Durante el período correspondiente a 2011, 100 oficinas en los países finalizaron un total de 248 evaluaciones: 66 evaluaciones de resultados, 162 evaluaciones de proyectos y 20 evaluaciones de otro tipo, incluidas evaluaciones del MANUD (véase el cuadro 4). En comparación con el año 2010, el número total de evaluaciones realizadas aumentó en un 34%, especialmente en las regiones de Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe. También aumentó el número de países en que se llevó a cabo al menos una evaluación, y Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe fueron las regiones en las que se observó el aumento más significativo del número de países en que se realizaron evaluaciones (véase el anexo).

**Cuadro 4**  
**Distribución regional de las evaluaciones\***

<i>Evaluaciones realizadas en 2011</i>	<i>Todas las regiones</i>	<i>África</i>	<i>Estados árabes</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>Europa y la CEI</i>	<i>América Latina y el Caribe</i>
Número de países	139	46	18	24	25	26
Número total de evaluaciones	248**	72	15	65	43	53
Evaluaciones de resultados	66	33	2	18	7	6
Evaluaciones de proyectos	162	34	10	45	35	38
Evaluaciones del MANUD y otros programas	20	5	3	2	1	9
Porcentaje de evaluaciones que recibieron una respuesta de la administración	226 (91%)	68 (93%)	12 (80%)	62 (95%)	34 (79%)	50 (94%)
Porcentaje de países en que se realizó al menos una evaluación	100 (72%)	29 (63%)	6 (33%)	20 (83%)	21 (80%)	24 (92%)

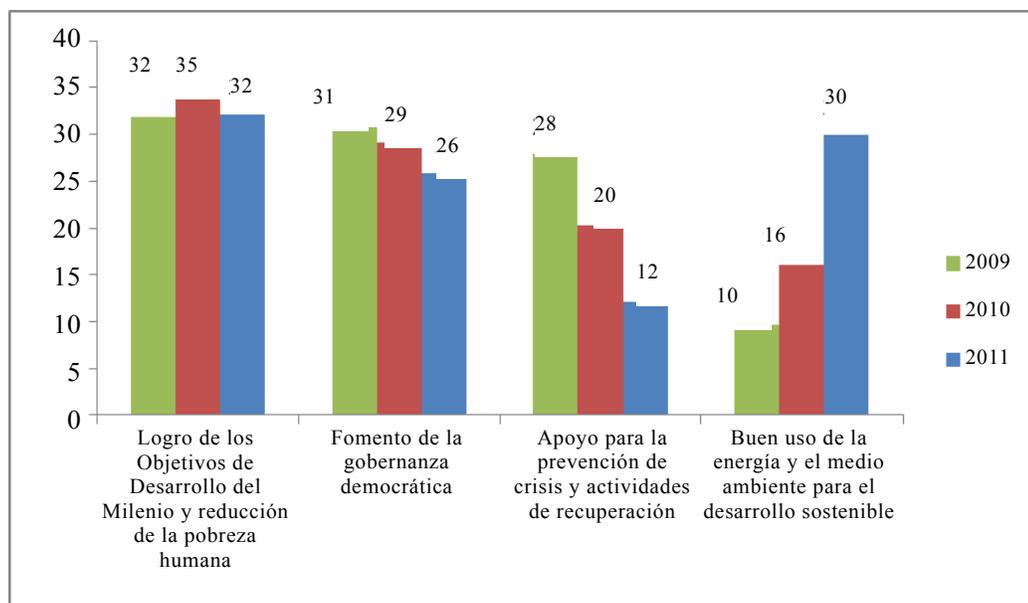
\* Las evaluaciones presentadas se basan en los datos publicados en el Centro de Recursos de Evaluación al 24 de mayo de 2012.

\*\* Número total de evaluaciones finalizadas por las oficinas del PNUD en los países que se han publicado en el Centro de Recursos de Evaluación, incluidas las evaluaciones del FMAM, el Fondo para acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el MANUD y otras evaluaciones conjuntas. A los efectos de la presentación de informes sobre el cumplimiento, los informes de evaluación que abarcan resultados múltiples se contabilizan por separado para cada resultado cuya obtención estaba prevista en el plan de evaluación.

28. Las direcciones regionales y las direcciones de políticas y prácticas también están obligadas a evaluar sus políticas y programas respectivos. Durante el período que abarca el presente informe, la Dirección de Políticas de Desarrollo, la Dirección Regional de Asia y el Pacífico, la Dirección Regional de Europa y la CEI y la Dirección Regional de América Latina y el Pacífico realizaron nueve evaluaciones.

29. Cada una de las tres esferas de actividad relativas al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la reducción de la pobreza humana, el fomento de la gobernanza democrática y el buen uso de la energía y el medio ambiente para el desarrollo sostenible representaron aproximadamente el 30% de todas las evaluaciones realizadas (véase el gráfico 1). El relativo aumento de las evaluaciones en la esfera del buen uso de la energía y el medio ambiente es en buena medida un reflejo del elevado número de proyectos financiados por el FMAM que el PNUD ha llevado a cabo en los últimos seis años y que ahora están llegando a su fase final. Las oficinas en los países también están haciendo un mayor esfuerzo por asegurar que las evaluaciones de los proyectos financiados por el FMAM se publican en el Centro de Recursos de Evaluación en cumplimiento de la política del PNUD en materia de evaluación.

Gráfico 1  
**Distribución temática de las evaluaciones (2009-2011)\***  
 (Porcentaje)



\* Los datos relativos a 2009 y 2010 se basan en los informes anuales respectivos sobre la evaluación en el PNUD. La información relativa a 2011 se basa en los datos publicados en el Centro de Recursos de Evaluación al 24 de mayo de 2012.

*Calidad de las evaluaciones descentralizadas (excluidos los proyectos cofinanciados por el FMAM)*

30. Utilizando el *Mecanismo para determinar la calidad de las evaluaciones descentralizadas* descrito en la sección I.A, la Oficina de Evaluación examinó la calidad de las 135 evaluaciones descentralizadas que se habían realizado en 2011 y publicado en el Centro de Recursos de Evaluación al 31 de marzo de 2012. Algunas de las evaluaciones publicadas en el Centro de Recursos de Evaluación no formaron parte de este ejercicio. Las actividades de control de la calidad de los proyectos financiados por el FMAM y realizados con el apoyo del PNUD se describen por separado en la sección siguiente puesto que están sujetas a procedimientos de examen ligeramente diferentes atendiendo a las directrices formuladas por la Oficina de Evaluación del FMAM, y porque su examen se lleva a cabo en el marco del ejercicio económico del FMAM (Banco Mundial) que comienza el 1 de julio. A partir de 2012, la Oficina de Evaluación tiene la intención de utilizar el mismo instrumento de control de la calidad para todas las evaluaciones, incluidas las de los proyectos financiados por el FMAM.

31. Entre las evaluaciones descentralizadas que no formaron parte de este ejercicio cabe destacar los informes interinstitucionales de evaluación conjunta (incluidas las evaluaciones del MANUD) y las evaluaciones realizadas por el Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Las evaluaciones que abarcaban más de un resultado y que se habían publicado varias veces en el Centro de Recursos de Evaluación a fin de cumplir con la normativa vigente solo se contabilizaron una vez

a los efectos de esta evaluación (reduciendo el número de evaluaciones examinadas de las 145 publicadas en el Centro de Recursos de Evaluación a 135). En el cuadro 5 se ofrece una sinopsis del número total de informes examinados, desglosados por región y tipo de evaluación.

**Cuadro 5**  
**Distribución de los informes examinados, por región y tipo de evaluación**

	<i>Regiones y número de países</i>						<i>Regionales</i>
	<i>Mundial 2011 (139)</i>	<i>África (45)</i>	<i>Estados Árabes (18)</i>	<i>Asia y el Pacífico (25)</i>	<i>Europa y la CEI (26)</i>	<i>América Latina y el Caribe (25)</i>	
Número total de evaluaciones	135	43	8	40	9	31	4
Evaluaciones de proyectos (resultados y productos)	59	12	4	24	4	14	1
Evaluaciones de resultados (temáticas y de programas)	76	31	4	16	5	17	3

*Nota:* El número de informes de evaluación cuya calidad se ha examinado no incluye los informes publicados por duplicado.

32. De conformidad con lo dispuesto en la nueva guía complementaria sobre la evaluación de los resultados, cada vez hay una mayor tendencia a enfocar todas las evaluaciones desde el punto de vista de los resultados en vez de desde la perspectiva de los productos. La mayoría de los informes de evaluación examinados (116) tenían un enfoque nacional y por lo general se centraban en los resultados obtenidos (98). Las evaluaciones fueron generalmente gestionadas por el PNUD, a excepción de 16 evaluaciones gestionadas conjuntamente con gobiernos u organismos donantes.

33. Cada evaluación utiliza un sistema normalizado de calificaciones ponderadas que abarcan siete parámetros relacionados con la calidad, a saber, el mandato; el tema de la evaluación; su contexto y finalidad; el marco de la evaluación; los resultados; las conclusiones; las recomendaciones; y la experiencia adquirida. Las calificaciones se basan en una escala de seis puntos que va de altamente satisfactoria (una calificación de seis) a altamente insatisfactoria (una calificación de uno). En el anexo se ofrece una descripción del sistema de calificación. Las calificaciones son un reflejo del desempeño del PNUD en la elaboración y la realización de las evaluaciones, incluida la selección y la gestión de los consultores.

34. El análisis de la calidad ponderada general de los 135 informes ha revelado que aproximadamente el 64% de los informes eran alta o moderadamente satisfactorios. La mayoría de estos se encuadraban en la categoría de moderadamente satisfactorios (véase el cuadro 6). Aproximadamente el 36% de las evaluaciones eran insatisfactorias o moderadamente insatisfactorias y presentaban deficiencias importantes en todos los parámetros de calidad. Un gran número de informes de evaluación (75) estaban completos desde el punto de vista de la estructura del informe.

**Cuadro 6**  
**Evaluación general ponderada de la calidad de los informes de evaluación**

Calificación	Total		África		Estados árabes		Asia y el Pacífico		Europa y la CEI		América Latina y el Caribe	
	Núm.	Porcentaje	Núm.	Porcentaje	Núm.	Porcentaje	Núm.	Porcentaje	Núm.	Porcentaje	Núm.	Porcentaje
Altamente satisfactoria/buena	2	1,5	2	4,7	0	0	0	0	0	0	0	0
Satisfactoria	25	18,5	9	20,9	0	0	3	7,5	3	30	10	30,3
Moderadamente satisfactoria	59	43,7	16	37,2	4	50	17	42,5	4	40	17	51,5
Moderadamente insatisfactoria	42	31,1	13	30,2	4	50	16	40	3	30	6	18,2
Insatisfactoria	7	5,2	3	7	0	0	4	10	0	0	0	0
Altamente insatisfactoria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>135</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>

35. Entre los parámetros de calidad que recibieron calificaciones relativamente elevadas cabe destacar los siguientes, el mandato, la definición del tema de la evaluación y su contexto y finalidad. Si bien la presentación básica de los resultados fue con frecuencia cabal, aún había un margen importante para hacer una utilización más coherente de los criterios de evaluación. Además, la cobertura de principios de alcance general como el desarrollo humano, la igualdad entre los géneros o el desarrollo de la capacidad, dejaba mucho que desear. El parámetro más deficiente con diferencia era el tratamiento de las conclusiones, es decir, la presentación de las consecuencias de los resultados y la formulación de juicios de valor. Sin embargo, las recomendaciones se presentaban de una manera relativamente satisfactoria. En el anexo se ofrece un análisis más detallado de los puntos fuertes y débiles de los informes de las evaluaciones descentralizadas y se proporciona orientación a las dependencias de programas para que puedan seguir mejorando la calidad de sus evaluaciones.

*Calidad de las evaluaciones descentralizadas de los proyectos cofinanciados por el FMAM*

36. Durante el período correspondiente a 2010/2011, el PNUD realizó y evaluó 63 proyectos en todas las regiones que abarcaban todas las esferas de actividad del FMAM: la diversidad biológica, la adaptación al cambio climático y su mitigación, la degradación de la tierra, los productos químicos y las aguas internacionales. El examen de esas 63 evaluaciones finales revela un alto grado de calidad como demuestra el hecho de que el 81% del total (51 de 63) se consideran moderada o altamente satisfactorias. Solo la calidad de una evaluación se consideró insatisfactoria. Este análisis se corresponde con los resultados de años anteriores. Si bien en el período 2009/2010 se examinó un número más reducido de evaluaciones (30), el porcentaje de evaluaciones consideradas al menos moderadamente satisfactorias fue del 83% (25). La evaluación final de los resultados y la eficacia de los proyectos han obtenido sistemáticamente buenas calificaciones pero se han detectado deficiencias, especialmente en el examen de los aspectos financieros de los proyectos y de los resultados relativos a la eficiencia y la sostenibilidad. En los últimos años han surgido voces que han instado a establecer un vínculo más

estrecho entre las prioridades del PNUD en el ámbito del desarrollo humano y los beneficios ecológicos mundiales que constituyen una parte fundamental del mandato del FMAM. Este proceso es una labor que aún no ha concluido. En esta ocasión, un tercio de los documentos de proyectos (22) y las evaluaciones finales (24) incluían un examen de los aspectos relacionados con las cuestiones de género. El 68% de los documentos de proyectos (43) y el 62% de las evaluaciones finales (39) incluían una descripción de los medios de vida de la población y de las consecuencias económicas del proyecto para los habitantes locales. Es importante señalar que la orientación que tanto el FMAM como el PNUD proporcionan en relación con la incorporación de estas cuestiones a la actividad general se ha fortalecido recientemente. Como se ha mencionado anteriormente, la Oficina de Evaluación del PNUD ha elaborado unas nuevas directrices sobre la evaluación de los proyectos del PNUD financiados por el FMAM. En el futuro, será necesario prestar mayor atención al desarrollo de respuestas de la administración puesto que solo el 52% (33) del total de evaluaciones examinadas incluía respuestas de la administración. También será necesario prestar mayor atención a la publicación en el Centro de Recursos de Evaluación de las evaluaciones finales del PNUD y el FMAM puesto que la mitad (33) de las evaluaciones examinadas no se han publicado. Este problema es especialmente grave en el caso de la publicación de las evaluaciones finales de los proyectos mundiales y regionales del PNUD y el FMAM.

## E. Capacidad de evaluación

37. Los datos nacionales recopilados por la Oficina de Evaluación para el informe anual de 2011 indican que se ha producido un ligero aumento del número total de oficinas en los países que tienen dependencias dedicadas exclusivamente a la realización de labores de seguimiento y evaluación, una cifra que ha pasado del 27% al 29%. En muchas de las oficinas en los países, la función de seguimiento y evaluación está integrada en una dependencia más amplia, y los funcionarios responsables de las labores de seguimiento y evaluación a menudo llevan a cabo otras funciones (véase el cuadro 7).

Cuadro 7

### Capacidad de apoyo a la evaluación descentralizada en 2011

	<i>Capacidad del PNUD a nivel mundial</i>	<i>África</i>	<i>Estados árabes</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>Europa y la CEI</i>	<i>América Latina y el Caribe</i>
Número de oficinas en los países	140	46	18	24	26	26
Oficinas en los países con dependencias de seguimiento y evaluación	40 (29%)	21(46%)	5 (28%)	4 (17%)	0	10 (38%)
Especialistas en seguimiento y evaluación a nivel de los países	54	22	9	11	0	12
Especialistas y asesores en seguimiento y evaluación a nivel regional	8	3	1	3*	4*	1

\* El personal no dedica toda su jornada exclusivamente a la realización de labores de seguimiento y evaluación.

38. La capacidad de evaluación a nivel regional ha mejorado desde el año pasado. La Dirección Regional de África cuenta con un asesor en la sede y dos asesores en Johannesburgo y Dakar; la Dirección Regional de los Estados Árabes tiene un asesor en El Cairo; y la Dirección Regional de América Latina y el Caribe tiene un especialista en evaluación en Panamá. En la actualidad, la Dirección Regional de Asia y el Pacífico dispone de tres funcionarios que se ocupan de las actividades de seguimiento y evaluación a tiempo parcial, dos en el centro regional de Bangkok y uno en la sede. Tres de los cuatro funcionarios que se encargan de las actividades de seguimiento y evaluación en la Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes lo hacen a tiempo parcial, dos desde el centro regional de Bratislava (uno de ellos se encarga de las actividades de seguimiento a tiempo completo) y dos desde la sede.

39. En 2011, la Red de especialistas en evaluación, una comunidad de coordinadores en materia de evaluación integrada por las direcciones regionales de política y práctica, especialistas y asesores en evaluación de las direcciones regionales, los centros regionales de servicios, la Oficina de Evaluación y las dependencias de evaluación de los fondos y programas asociados del PNUD, sostuvo varias reuniones periódicas. El grupo trata fundamentalmente temas relacionados con las evaluaciones descentralizadas. Hasta la fecha se han examinado, entre otros asuntos, la preparación de los planes de evaluación, la elaboración de directrices sobre la evaluación de los resultados, el análisis de la calidad de las evaluaciones descentralizadas, las listas de expertos en evaluación y las prácticas relativas a la respuesta de la administración. Se espera que ese intercambio de ideas mejore la cultura y la práctica de la evaluación en el PNUD.

#### *Apoyo a la capacidad nacional de evaluación*

40. En colaboración con la Comisión de Administración Pública de Sudáfrica, la Oficina de Evaluación organizó en Johannesburgo (Sudáfrica) del 12 al 14 de septiembre de 2011 la segunda Conferencia internacional sobre la capacidad nacional de evaluación. El acto contó con la asistencia de casi 100 participantes de más de 30 países con sistemas nacionales de seguimiento y evaluación en distintos niveles de desarrollo. La Conferencia se centró en el intercambio de experiencias sobre el uso de la evaluación en las políticas y los programas públicos. Los participantes analizaron las limitaciones encontradas y las experiencias adquiridas en la aplicación de los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación, prestando especial atención al empleo de la evaluación y a la oferta y la demanda de asistencia técnica para el fortalecimiento de la capacidad institucional de utilización de la evaluación en el marco de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular. Se examinaron los factores sistémicos que contribuyen al uso de la evaluación, cómo el seguimiento facilita el uso de la evaluación, cómo tener presente la evaluación en el establecimiento de sistemas de evaluación, y las oportunidades para poner en marcha iniciativas relativas a la capacidad nacional de evaluación a más largo plazo. Entre las actividades de seguimiento que se propusieron cabe destacar el inicio de procesos de reflexión en los países y el intercambio regional de experiencias utilizando un portal del PNUD en línea que proporcione acceso a una amplia gama de recursos. Está previsto que la tercera conferencia de esta serie se celebre en 2013.

### **III. Principales resultados y enseñanzas de las evaluaciones independientes**

41. En esta sección se resumen los principales resultados y enseñanzas de las 15 evaluaciones independientes de los resultados de las actividades de desarrollo realizadas o finalizadas por la Oficina de Evaluación en 2011.

#### **A. Consecución de las prioridades nacionales y problemas de desarrollo**

42. Muchas evaluaciones realizadas en 2011 pusieron de manifiesto que el PNUD estaba considerado como un asociado valioso, respetado y clave para el desarrollo que prestaba apoyo a los gobiernos. La labor del PNUD seguía siendo pertinente para las prioridades nacionales y los problemas de desarrollo a que se enfrentaban los países en que se ejecutaban programas y el PNUD ocupaba con frecuencia un lugar destacado en la elaboración de estrategias nacionales. Entre los países examinados había algunos que atravesaban por un momento crítico de transición hacia la normalización después de años de conflicto que habían obstaculizado su desarrollo (Djibouti, Liberia, Moldova, Nepal, Papua Nueva Guinea, República Democrática del Congo y Sri Lanka). Las evaluaciones indicaron que el PNUD mantenía su pertinencia, a menudo en circunstancias difíciles, complejas y cambiantes, mediante un estrecho seguimiento de su entorno operacional, velando por que el programa se ajustase a la estrategia de desarrollo subyacente del país y aprovechando su neutralidad política. En algunos países, el PNUD logró una mayor pertinencia centrando su programa en los pobres y los grupos marginados (Costa Rica, Nepal, Sri Lanka y Tailandia) y haciendo frente a los problemas más acuciantes, incluidos desastres naturales como los tsunamis (países de las islas del Pacífico, Sri Lanka y Tailandia) o atendiendo la necesidad de desmovilizar a un gran número de excombatientes (República Democrática del Congo). En algunos países, Egipto por ejemplo, el PNUD estableció una influyente plataforma normativa pública a través de los informes nacionales sobre el desarrollo humano.

43. En otros casos, las evaluaciones pusieron de relieve la necesidad de que se hiciera hincapié en el programa a fin de mantener la pertinencia en el país. En la República Democrática del Congo, el PNUD estaba considerado cada vez más como un proveedor de servicios encargado de gestionar fondos fiduciarios de donantes múltiples a gran escala en vez de como un agente catalizador encargado de crear capacidad u ofrecer un liderazgo sustantivo en materia de desarrollo. La evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo puso de manifiesto que la estrategia del país pudo haber sido impulsada por oportunidades de movilización de recursos en vez de por consideraciones relativas a las esferas en las que el PNUD disfrutaba de ventajas comparativas. En la India, donde el PNUD era uno de los muchos asociados que trabajaba en proyectos de reducción de la pobreza, era fundamental que el PNUD adoptase un enfoque más estratégico y se centrara más, por ejemplo, en la realización de actividades de política general en vez de en la ejecución de una multitud de pequeños proyectos de subsistencia, así como que hiciese elecciones claras en materia de selección de proyectos y asignación de recursos. En los Emiratos Árabes Unidos, era necesario apoyar a los emiratos septentrionales con un compromiso más firme a fin de atender sus prioridades de desarrollo.

44. Algunos países avanzaron considerablemente en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Djibouti y Egipto). Si bien los países avanzaban a distinto ritmo en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo reconocían la importante contribución que el PNUD había hecho apoyando a los países para que fuesen progresando en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. El PNUD creó conciencia para acelerar la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en los países, en particular apoyando a los gobiernos en la formulación de metas e indicadores claramente definidos, la preparación de un detallado plan de financiación y la elaboración de informes periódicos sobre la marcha de los trabajos en pro de la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Brasil, Costa Rica, Djibouti, Egipto, Moldova y Papua Nueva Guinea). Muchas evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo también destacaban la importancia de integrar los Objetivos de Desarrollo del Milenio en planes de desarrollo nacionales y subnacionales concretos y realistas (Costa Rica, países de las islas del Pacífico, Papua Nueva Guinea y República Democrática del Congo) y alentaban al PNUD a que siguiese prestando apoyo a los gobiernos haciendo hincapié en el desarrollo humano y asignándole un lugar central en su programa (Nepal y la India), y haciendo frente a problemas tales como la falta de recursos, la baja calidad y fiabilidad de las estadísticas nacionales y la escasa difusión de los informes y análisis relativos a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Papua Nueva Guinea, República Democrática del Congo y Túnez). En algunos países de ingresos medianos como Túnez el gobierno no consideraba necesariamente que los Objetivos de Desarrollo del Milenio fuesen pertinentes para el país, pero los resultados del seguimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio revelaron la existencia de disparidades subnacionales. En Tailandia, donde en buena medida se había conseguido alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel nacional, la evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo pidió que el PNUD prestara mayor atención a las disparidades a nivel local vinculando sistemáticamente los procesos de planificación nacional y subnacional para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. En Costa Rica, el enfoque de desarrollo humano del PNUD se incorporó a la formulación de políticas públicas y planes de desarrollo nacional y, últimamente, a la política sobre seguridad ciudadana y paz social, promoviendo la práctica de la interacción democrática entre los ciudadanos. En Egipto, las cinco evaluaciones periódicas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio que se realizaron con el apoyo del PNUD aportaron pruebas claras y públicas de los desiguales progresos logrados en la reducción de la pobreza en el país, y ayudaron a impulsar la acción del Gobierno.

## **B. Consecución de los objetivos del programa**

45. El PNUD alcanzó distintos grados de eficacia en la ejecución de su programa según el país. Algunas evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo indicaron que el PNUD había contribuido de forma importante a los resultados en materia de desarrollo y obtenido resultados positivos en la mayoría de las esferas programáticas (Costa Rica, Brasil, Egipto, Liberia, Nepal y Moldova). Entre los factores que habían contribuido a ello cabía destacar un firme liderazgo en la gestión de las oficinas en los países (incluida su capacidad para correr riesgos calculados), una plantilla motivada, y una planificación del programa que estaba basada en un amplio análisis de las necesidades y la situación. La contextualización

de las cuestiones críticas fue especialmente importante en la República Democrática del Congo, donde los problemas eran tan específicos que no se podía aplicar un enfoque general a la formulación del programa. La estrecha colaboración con el gobierno y otros interesados nacionales fue otro factor decisivo. En los países de las islas del Pacífico, el apoyo prestado por el PNUD para incorporar las cuestiones relacionadas con el medio ambiente y el cambio climático a las estrategias nacionales de desarrollo fue instrumental para llamar la atención sobre las cuestiones ambientales a nivel político. Entre los factores que impidieron que el programa obtuviese plenamente los resultados previstos cabía destacar unas metas demasiado ambiciosas en el contexto del país, el papel secundario desempeñado por el PNUD en esferas programáticas donde otros asociados para el desarrollo han asumido un papel más sustantivo y la falta de recursos humanos y financieros en las oficinas en los países. En algunos países, si bien el PNUD prestaba un apoyo eficaz en materia de formulación de políticas y creación de capacidad, sería necesario prestar un mayor apoyo para la aplicación efectiva de esas políticas y programas a fin de obtener la totalidad de los resultados en materia de desarrollo (Brasil y Moldova). Ello requeriría un detenido examen de las condiciones específicas en las que es más probable que se ejecuten esas políticas y programas.

46. Se puso de relieve que era indispensable tener un programa centrado y bien definido para asegurar la eficacia de la labor del PNUD. En todas las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo se recordó al PNUD la necesidad de que adoptara un enfoque exhaustivo en la formulación de sus planes de trabajo, basándose en análisis estratégicos y la celebración de consultas con las partes interesadas. En Egipto, el equipo de las Naciones Unidas en el país, junto con los integrantes del Grupo de Asociados para el Desarrollo y el Gobierno, elaboró un análisis común de la situación en 2010 que determinó las necesidades del país y sentó las bases de la estrategia de apoyo a las actividades de desarrollo, incluso en el marco del MANUD y el documento del programa del país. En Nepal, la evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo documentó el éxito obtenido por la oficina en el país en la formulación de un programa de trabajo estratégico mediante una reducción importante del número de proyectos y la consolidación de proyectos conexos en programas más grandes, al mismo tiempo que el programa del país se ha venido ampliando con rapidez.

### **C. Integración y promoción de las cuestiones de género, los derechos humanos y la creación de capacidad**

47. Con frecuencia se consideraba que el PNUD estaba bien posicionado para promover los valores de las Naciones Unidas, especialmente en relación con cuestiones como la igualdad entre los géneros y los derechos humanos, y que los había integrado en los debates y los programas nacionales. En las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo correspondientes a 2011 se señalaron varios resultados positivos, a saber: la integración de las cuestiones de género en la programación del PNUD en vez de tratarlas como una esfera programática aparte (Nepal); la ejecución de un programa de género conjunto con otras organizaciones de las Naciones Unidas como ONU-Mujeres, una estrategia que produjo resultados de gran alcance (Costa Rica, Egipto y Moldova); la adopción de un enfoque integrado para hacer frente a las cuestiones de género y apoyar la ejecución del programa mediante una resolución del Consejo de Seguridad (Liberia); y la

prestación constante de un mayor apoyo a los programas que promueven activamente la igualdad, sobre todo en relación con las cuestiones de género y los derechos humanos (Djibouti). En otros países, se destacó la necesidad de integrar plenamente esas cuestiones en la planificación y ejecución del programa del PNUD. Entre los problemas detectados destacaban, por ejemplo, la ausencia de una estrategia holística, las actividades de alcance restringido y la ausencia de una percepción de urgencia en los gobiernos (países de las islas del Pacífico, Papua Nueva Guinea). En Tailandia, la evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo pidió que se hiciera una campaña para concienciar a los ciudadanos de sus derechos y las oportunidades a su alcance con el objetivo de ampliar las actividades de promoción del PNUD más allá del círculo de las instancias de adopción de decisiones. En la República Democrática del Congo y Túnez, la labor de promoción de los derechos humanos se vio un tanto oscurecida por el hincapié que sus programas hacían en los aspectos técnicos de la lucha contra la corrupción y el apoyo electoral. Incluso en aspectos técnicos de este tipo, el PNUD se encontró con problemas importantes en Túnez antes de la revolución.

48. Las evaluaciones indicaron que el PNUD contribuía al desarrollo de la capacidad de muchas personas e instituciones a nivel del gobierno local y central, a nivel de la comunidad en la sociedad civil y en las oficinas en los países (Liberia). Sin embargo, en algunos países apenas había pruebas de que la capacidad institucional se hubiese desarrollado con el paso del tiempo puesto que las actividades tendían a realizarse aisladamente sin una estrategia a largo plazo o una evaluación exhaustiva de la capacidad institucional (República Democrática del Congo y Nepal). La práctica limitada del intercambio y la transferencia de conocimientos generales y especializados entre quienes reciben capacitación, así como la frecuente marcha de funcionarios y oficiales, también representaba una amenaza para el desarrollo de una capacidad institucional sostenida. Habida cuenta de que muchos países también estaban en vías de adoptar la modalidad de ejecución nacional, algunas evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo también resaltaron la necesidad de ofrecer más capacitación y prestar asistencia técnica a los asociados gubernamentales (Djibouti y Nepal). En otros países donde las limitaciones de capacidad podían llegar a ser un problema, se planteó la necesidad de permitir cierta flexibilidad en la adopción de la modalidad de ejecución nacional (países de las islas del Pacífico y Papua Nueva Guinea). En Sri Lanka, la falta de evaluaciones de la capacidad y estrategias de salida dificultó la transferencia adecuada de competencias a las instituciones nacionales.

#### **D. Mejora de la eficiencia del programa y la gestión**

49. El PNUD mejoró la eficiencia de su programa y su gestión en algunos países donde sus oficinas adoptaron medidas concretas al respecto. Cabe destacar los ejemplos siguientes, la mejora de las adquisiciones y el desembolso de los fondos mediante el establecimiento de una dependencia especial de apoyo a los programas (Liberia, Nepal y Papua Nueva Guinea), y las elevadas tasas de ejecución de los programas que se mantuvieron durante el período que se examina pese a la rápida expansión del programa en los países debido al firme liderazgo en materia de gestión y a la oportuna respuesta programática ofrecida por el personal (Moldova). Algunas oficinas en los países reforzaron su función de seguimiento y evaluación mediante el establecimiento de oficinas sobre el terreno (República Democrática del

Congo y Nepal). En Nepal, el PNUD estableció tres oficinas de seguimiento sobre el terreno en las regiones donde ejecutaba la mayoría de sus proyectos. Cada oficina estaba dirigida por un coordinador encargado de hacer un seguimiento de los proyectos al margen del personal de los programas y los proyectos. La dependencia de seguimiento y evaluación de las oficinas en los países se convirtió en una dependencia de gestión estratégica y evaluación de la eficacia en términos de desarrollo, que aportaba contribuciones analíticas a la dependencia de planificación estratégica de las oficinas y al proceso del MANUD. La evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo realizadas en Tailandia pidió que se reforzara la capacidad de seguimiento y evaluación de la oficina en el país y de los asociados nacionales en la ejecución a fin de mejorar el seguimiento de los resultados y la presentación de informes al respecto. En la evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo llevadas a cabo en los Emiratos Árabes Unidos se destacó la necesidad de que el PNUD fortaleciera los sistemas de gestión de sus programas, por ejemplo, mediante el establecimiento de directrices claras en materia de rendición de cuentas y presentación de informes en la oficina en el país y con respecto a los clientes.

50. Sin embargo, la eficiencia siguió siendo un problema en muchos países e incluía demoras en las adquisiciones y la realización de pagos, un progreso desigual en la ejecución de los programas, procedimientos administrativos complejos y una falta de comunicación con los asociados para el desarrollo sobre las normas y reglamentos internos (Brasil, República Democrática del Congo, países de las islas del Pacífico y Papua Nueva Guinea). Las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo llevadas a cabo en 2011 incluían a varios países que salían de situaciones de conflicto, donde una gran parte de la labor del PNUD se centraba en prestar apoyo al gobierno en la formulación de estrategias y políticas de importancia fundamental, la creación intensiva de capacidad y la facilitación de los programas de consolidación de la paz y reconstrucción, así como en prestar apoyo técnico específico (por ejemplo, en materia de desarme, desmovilización y reintegración de excombatientes en la República Democrática del Congo). Si bien se señalaba que el PNUD había complementado con eficacia la labor de transición del gobierno, también se le detectaron algunas limitaciones críticas como la demora en dar respuesta a cuestiones emergentes, la escasa capacidad técnica de su personal y problemas a la hora de fomentar la colaboración de gobiernos frágiles, en un contexto a menudo marcado por capacidades e instituciones nacionales débiles (República Democrática del Congo y Liberia). En Djibouti, donde el papel del PNUD consistía entre otras cosas en movilizar recursos para ayudar al país a convertirse en un centro estratégico regional para el fomento de la paz en el Cuerno de África, se señaló la existencia de problemas crónicos como la escasez de recursos humanos y financieros en la oficina en el país.

#### **E. Asegurar una mayor sostenibilidad de los resultados en materia de desarrollo**

51. La limitada sostenibilidad de las intervenciones del PNUD era un problema recurrente. Las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo indicaron que la sostenibilidad de los resultados en materia de desarrollo solía ser frágil y no estaba asegurada en muchos países debido a factores como la escasez de recursos que padecían los gobiernos, los donantes y el PNUD y su dispersión

excesiva; el diseño deficiente de los programas y las estrategias; la escasa capacidad de supervisión y seguimiento, en particular cuando los proyectos estaban dispersos en un país geográficamente diverso; las limitaciones inherentes a que se enfrentaban los gobiernos; la falta de sinergias entre los programas y dentro de ellos (por ejemplo, la integración de las cuestiones relacionadas con el género, la inclusión social y el medio ambiente en todos los aspectos de los programas), y el hecho de que se trabaja aisladamente lo cual limita el desarrollo pleno de los programas; y, en el caso de los países en situaciones de conflicto, los problemas encontrados a la hora de recabar la participación de los gobiernos en las actividades cuando el proceso de paz y el desarrollo de las instituciones estaban inconclusos. En la evaluación de las actividades de desarrollo realizadas en Djibouti se señaló que el impresionante establecimiento de la oficina nacional de estadística solo podría mantenerse si se disponía de expertos en estadística y se les proporcionaba una formación constante, y que las iniciativas de desarrollo local solo tendrían éxito si los gobiernos locales desarrollaban fuentes de ingresos sostenibles. En el Brasil, se señaló que el PNUD estaba desaprovechando los conocimientos disponibles a través de las redes internacionales.

52. Las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo indicaron que el PNUD había establecido asociaciones sólidas con los gobiernos de muchos países, a menudo aprovechando su singular acceso a los organismos centrales de coordinación y su estrecho contacto con ellos (Costa Rica, Brasil, Egipto y países de las islas del Pacífico). Sin embargo, se señaló que la amplitud y el alcance de su colaboración con las autoridades locales, los donantes internacionales, las organizaciones de la sociedad civil y los asociados para el desarrollo todavía eran deficientes en muchos países y limitaban las oportunidades para ampliar las intervenciones del PNUD y promover el desarrollo humano sostenible. En la India, todavía había margen para que el PNUD aumentase su colaboración con los centros locales de investigación para el desarrollo, el intercambio Sur-Sur de estudiosos y expertos y otras formas de colaboración con las administraciones locales y estatales, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones de las Naciones Unidas, a fin de fortalecer los conocimientos y el aprendizaje en el seno del PNUD, lo que a su vez podría utilizarse en beneficio de sus contrapartes inmediatas. De igual modo, en la evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo realizadas en Sri Lanka se señaló que se debían explotar aún más los recursos intelectuales nacionales con el fin de mejorar el apoyo en materia de políticas que presta el PNUD y aumentar la implicación nacional en dichas políticas. En las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo correspondientes a 2011 también se documentaron varios ejemplos positivos de asociaciones de colaboración. En Moldova, el importante apoyo prestado por el PNUD a la red del Pacto Mundial, que aumentó la participación del sector privado, contribuyó al éxito del programa de reducción de la pobreza, además de al acuerdo de establecimiento de una alianza para el desarrollo suscrito entre el gobierno y todos los asociados para el desarrollo que mantenían una presencia en el país. En la República Democrática del Congo, que está atravesando por un frágil proceso de transición, la sólida alianza establecida con todos los asociados para el desarrollo sobre el terreno, incluidos los gobiernos locales, la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones de las Naciones Unidas, fue un factor determinante en la elaboración de un mapa de ruta común para el país.

#### **IV. Programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2012-2013**

53. El programa de trabajo de la Oficina de Evaluación se ajusta al plan estratégico del PNUD aprobado por la Junta Ejecutiva. A continuación se presenta el programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2012, que será financiado con cargo al presupuesto de apoyo bienal para 2012-2013, aprobado por la Junta Ejecutiva en su decisión 2010/1 de 22 de enero de 2010. También se presenta un programa tentativo de trabajo para 2013, en vista de la necesidad de empezar a planificar ese trabajo en 2012.

##### **A. Programa de trabajo aprobado para 2012**

54. El programa tentativo de trabajo aprobado por la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de junio de 2011 comprendía las evaluaciones siguientes:

- a) Evaluación de la eficacia del plan estratégico del PNUD;
- b) Cinco evaluaciones de los programas regionales de África, Asia y el Pacífico, los Estados árabes, Europa y la CEI y América Latina y el Caribe;
- c) Evaluación del Programa Mundial;
- d) Evaluación del programa de cooperación Sur-Sur; y
- e) Seis evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo.

55. La Oficina de Evaluación seguirá apoyando la evaluación descentralizada mediante la gestión de una serie de servicios y la elaboración y el fortalecimiento de orientaciones al respecto:

- a) Gestión del sistema de control de la calidad de las evaluaciones descentralizadas;
- b) Gestión de la lista de consultores expertos en evaluación;
- c) Gestión del Centro de Recursos de Evaluación; y
- d) Gestión del componente de evaluación de la plataforma Teamworks y desarrollo de productos de conocimientos de evaluación.

56. Además, la Oficina de Evaluación seguirá acogiendo y gestionando la secretaría del UNEG y contribuyendo a su programa de trabajo.

##### **B. Programa de trabajo propuesto para 2013**

57. El programa tentativo de trabajo para 2013 se basa en las propuestas de la Oficina de Evaluación para el presupuesto bienal:

- a) La segunda evaluación de la incorporación de la perspectiva de género en el PNUD como seguimiento de la evaluación realizada en 2006;
- b) Dos evaluaciones temáticas que se iniciarán en 2013 (los temas se determinarán en consulta con la Junta Ejecutiva);

c) Seis evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo (en representación de la mitad de los programas en los países que se presentarán a la Junta Ejecutiva en 2014);

d) La Oficina de Evaluación también apoyará la tercera Conferencia internacional sobre la capacidad nacional de evaluación;

e) En cumplimiento de la decisión 2010/16 de la Junta Ejecutiva, la Oficina de Evaluación facilitará un examen independiente de la política de evaluación del PNUD. Se ha llegado a un acuerdo con la Junta Ejecutiva sobre la conclusión del examen en 2013 y su presentación a la Junta Ejecutiva en 2014; y

f) La Oficina de Evaluación seguirá apoyando la función de evaluación (en los términos descritos en el programa de trabajo aprobado para 2013) y a la secretaría del UNEG.

---