



**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
8 de abril de 2011
Español
Original: inglés

Período de sesiones anual de 2011

Nueva York, 6 a 17 de junio de 2011

Tema 4 del programa provisional

Evaluación

Informe anual sobre la evaluación en el PNUD en 2010

Resumen

En el informe anual sobre la evaluación en 2010 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 2010. Al final del documento se indica el programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2011 y 2012.

Elementos de una decisión

La Junta Ejecutiva quizá desee: a) tomar nota del informe; b) pedir al PNUD que se ocupe de las cuestiones planteadas en las evaluaciones independientes; c) pedir al PNUD que refuerce la capacidad para realizar evaluaciones descentralizadas y 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 2011 propuesto por la Oficina de Evaluación y su programa de trabajo propuesto para 2012.



Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Página</i>
I. La función de evaluación	3
A. La Oficina de Evaluación del PNUD	3
B. Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas	7
C. Fondos y programas asociados	8
D. Dependencias de programas	11
E. Capacidad de evaluación	15
II. Principales resultados y enseñanzas de las evaluaciones independientes	17
A. Equilibrio entre las actividades de política general y de ejecución, y entre las inversiones a corto y a largo plazo	18
B. Estrategia de asociación del PNUD	19
C. Incorporación de las actividades interdisciplinarias y de los temas intersectoriales ...	19
D. Promoción de los valores de las Naciones Unidas: las cuestiones de género	20
E. Enseñanzas derivadas de la programación por países	20
III. Programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2011-2012	21
A. Programa de trabajo aprobado para 2011	21
B. Programa de trabajo propuesto para 2012	22

Anexo (puede consultarse en la página web de la Junta Ejecutiva)

Antecedentes

1. El informe anual sobre evaluación de 2010 es el quinto 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 primero desde la aprobación de la política de evaluación revisada en febrero de 2011. 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 2011 y 2012 (véase la secc. III), para su aprobación por la Junta Ejecutiva .

I. 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 14 evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo en Bangladesh, el Brasil, Egipto, El Salvador, Ghana, Jamaica, Malawi, Mongolia, el Paraguay, la República Democrática Popular Lao, el Senegal, Somalia, Tailandia y Túnez. También concluyó cinco evaluaciones temáticas que abarcaban los pilares básicos de la labor del PNUD: una evaluación de la contribución del PNUD al desarrollo y la obtención de resultados institucionales a nivel regional; una evaluación de la contribución del PNUD a la prevención de los desastres y las actividades de recuperación; una evaluación de la contribución del PNUD al fortalecimiento de la gobernanza local; una evaluación de la contribución del PNUD a la gestión ambiental para la reducción de la pobreza: la relación entre la pobreza y el medio ambiente, y una evaluación de la contribución del PNUD al refuerzo de las capacidades nacionales.

Examen de la política de evaluación del PNUD y su revisión

3. Al aprobar la primera política de evaluación del PNUD en 2006, la Junta Ejecutiva pidió a la Oficina de Evaluación que encargara la realización de un examen independiente de la política. En el examen correspondiente a 2010, cuya calidad fue asegurada por un grupo de asesores independientes, se confirmó la pertinencia actual de la política y se señalaron algunas mejoras, especialmente en la respuesta de la administración y la utilización de las evaluaciones independientes. Se observó, no obstante, que el progreso de las evaluaciones descentralizadas había sido limitado, en particular respecto de su alcance, calidad y cumplimiento, y pese a la disponibilidad de orientación y apoyo.

4. En atención a la decisión de la Junta Ejecutiva sobre el examen independiente y la respuesta de la administración, el PNUD revisó la política de evaluación para su aprobación por la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 2011. El proceso de revisión comprendió múltiples consultas y estuvo dirigido por el personal directivo superior del PNUD. Las revisiones introducidas están encaminadas a aclarar las funciones y responsabilidades y a mejorar la práctica de la evaluación en el PNUD. En particular, se ha dado mayor importancia a la implicación nacional en el proceso de evaluación, al desarrollo de la capacidad nacional de evaluación, y al uso de las evaluaciones para el aprendizaje y la rendición de cuentas en la organización. Se ha introducido en la política un nuevo requisito de cumplimiento para las evaluaciones descentralizadas con el fin de dar mayor flexibilidad a las dependencias de los programas para determinar cómo llevar a cabo las evaluaciones, y promover iniciativas conjuntas con los asociados nacionales que participan en la evaluación. La política revisada se someterá a exámenes periódicos independientes.

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

5. 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, emprendió la revisión del Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo y de 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. La versión revisada de las Políticas y procedimientos para los programas y operaciones estará disponible en marzo de 2011.

6. La Oficina de Evaluación está preparando un conjunto de normas de calidad y directrices sobre las evaluaciones descentralizadas orientadas hacia los resultados que se utilizarán para analizar y determinar la calidad de las evaluaciones descentralizadas en el futuro. También se ofrecerá orientación sobre los requisitos y formatos para la presentación de informes. Las directrices comprenderán ejemplos de buenas prácticas, herramientas y modelos, así como sugerencias para obtener la participación de los asociados. Estas directrices estarán listas en abril de 2011. La Oficina de Evaluación 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 está destinado primordialmente a los directores de programas de las oficinas del PNUD en los países y tiene por fin profundizar la comprensión de los principios y la metodología de la 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.

7. Para ayudar a hacer frente a las tareas restantes 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 venido preparando un mecanismo para determinar la calidad de las evaluaciones descentralizadas. En 2011, la Oficina de Evaluación comenzará a analizar la calidad de todos los informes de evaluación encargados, de conformidad

con los planes de evaluación respectivos. En esa labor, la Oficina utilizará una serie de criterios de calidad, en consonancia con las normas y los criterios para la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), y con el Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo. (El UNEG es una red profesional encargada de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas.)

8. La Oficina de Evaluación ha administrado desde 2006 la lista de expertos en evaluación que se mantiene en línea. En vista del número creciente de solicitudes de las oficinas en los países para que se les ayude a localizar evaluadores calificados y expertos, la Oficina entabló conversaciones con las direcciones regionales y los centros regionales de servicios para establecer una plataforma común en la que se consolidarían las diversas listas de expertos en evaluación y otros sistemas paralelos que mantienen las diferentes dependencias de los programas. La plataforma se basará en 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. Desde 2001, la Oficina de Evaluación ha administrado la red de conocimientos sobre evaluación, EvalNet, que ofrece noticias y recursos para la evaluación. La red tiene 1.413 afiliados y se integrará gradualmente durante 2011-2012 con el nuevo espacio de evaluación en la plataforma Teamworks del PNUD.

9. La Oficina de Evaluación administra el Centro de Recursos de Evaluación, al que puede accederse públicamente en línea¹. El sistema recoge las evaluaciones realizadas por el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), los Voluntarios de las Naciones Unidas y ONU-Mujeres. En 2010, el Centro fue actualizado para dar cabida a las evaluaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), con lo que se convirtió en el único repositorio de evaluaciones del PNUD y de sus fondos y programas. Tras la aprobación del examen de la política de evaluación, el Centro fue actualizado para incorporar el nuevo marco, lo que permitirá seguir más fácilmente los cambios de los planes de evaluación para asegurar que se ajusten a la nueva política. Durante el período que abarca este informe, el repositorio del Centro de Recursos de Evaluación contenía más de 1.700 informes de evaluación.

Recursos

10. Para 2010, se asignó a la Oficina de Evaluación un presupuesto de 7.743.000 dólares con cargo a la financiación básica del PNUD, lo que representó una reducción del 14% respecto de 2009. Los gastos de personal siguen siendo casi iguales, con un desembolso de 3.277.000 dólares, de la suma de 3.963.000 dólares asignada a la Oficina. Cabe señalar que hubo una disminución del 25% del presupuesto asignado a evaluaciones. El gasto total por concepto de evaluaciones y otras actividades institucionales conexas ascendió a 3.982.000 dólares, de los cuales 3.758.000 dólares provenían del presupuesto básico del PNUD y la suma restante de contribuciones no básicas (138.950 dólares del Organismo Noruego de Cooperación para el Desarrollo y 38.676 dólares del Fondo para el Medio Ambiente Mundial). La Oficina de Evaluación sigue teniendo 23 funcionarios (17 del Cuadro Orgánico y 6 del Cuadro de Servicios Generales). Las mujeres representan el 65% del número total de funcionarios y el 50% de los del Cuadro Orgánico.

¹ Véase <http://erc.undp.org>.

Calidad

11. La Oficina de Evaluación siguió intensificando el rigor técnico y administrativo de sus evaluaciones. Procurando promover una mayor implicación nacional en el proceso de evaluación, en las evaluaciones de los resultados de desarrollo realizadas en 2010 se ha fortalecido la comunicación con las partes interesadas nacionales, en particular mediante su participación en grupos de referencia de las evaluaciones. Dichos grupos se establecieron para orientar las evaluaciones y mejorar su calidad, así como para asegurar que estuvieran plenamente arraigadas en la realidad nacional y facilitaran una implicación nacional más amplia en el proceso de evaluación. También se hizo lo posible por fortalecer el sistema de grupos de asesores externos para las evaluaciones temáticas.

Diversidad de consultores para las evaluaciones

12. El apoyo a la capacidad de evaluación de los países en desarrollo ha formado parte del programa de actividades de la Oficina de Evaluación desde hace mucho tiempo. En 2010 se hizo un gran esfuerzo por facilitar el fortalecimiento de las capacidades nacionales, ampliando de manera significativa en el proceso de evaluación la utilización de los servicios de profesionales de los países en que se ejecutan programas. Como resultado, ha habido un cambio notable en la composición de los equipos de evaluación, con un aumento de los consultores de los países en que se ejecutan programas, del 35% del total en 2008 al 77% en 2010. En 2008, sólo el 20% de los directores de equipos de evaluación provenían de los países en que se ejecutan programas, en comparación con el 55% en 2010.

13. Muchas evaluaciones de los resultados de desarrollo han sido realizadas enteramente por consultores nacionales. Los equipos que llevaron a cabo las evaluaciones correspondientes a Bangladesh, Malawi y El Salvador estuvieron integrados y dirigidos por evaluadores nacionales. De manera semejante, en Tailandia y el Brasil se seleccionaron mediante un proceso competitivo las instituciones nacionales que llevarían a cabo las evaluaciones. En lo que respecta al género, si bien se ha llegado a un nivel próximo a la paridad entre los consultores, el número de mujeres que ocupan cargos directivos en los equipos ha disminuido, en términos generales (las mujeres representaban el 6% del total en 2010 frente al 28% en 2008). La mayoría de los consultores contratados para las evaluaciones en 2010 eran hombres (el 66% de los consultores internacionales y el 75% de los consultores nacionales). En el cuadro 1 se indica el equilibrio regional entre los consultores empleados en las evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación.

Cuadro 1

Evaluaciones realizadas por la Oficina de Evaluación: consultores por región

	África	Estados árabes	Asia y el Pacífico	Europa y la Comunidad de Estados Independientes	América Latina y el Caribe	América del Norte	Oceanía	Total
Evaluaciones temáticas								
Directores de equipos	1	0	1	2	1	0	0	5
Especialistas de equipos	1	0	1	6	2	5	1	16
Consultores en monografías	8	1	7	2	6	1	1	26

	<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>Oceanía</i>	Total
nacionales								
Evaluaciones de los resultados de desarrollo								
Directores de equipos	3	1	3	5	2	1	0	15
Especialistas de equipos	7	6	15	2	16	0	0	46
Total	20	8	27	17	27	7	2	108

B. Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

14. La Oficina de Evaluación siguió prestando su firme apoyo al programa riguroso del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), incluida la promoción en todo el sistema de una mayor coherencia, calidad e innovación en las evaluaciones. La Directora de la Oficina de Evaluación fue reelegida en 2009 para prestar servicios como presidenta del UNEG por un período de dos años, hasta la próxima reunión anual, que tendrá lugar en marzo de 2011. El PNUD actúa como secretaria del UNEG; la secretaria está dirigida actualmente por el Director Adjunto de la Oficina de Evaluación, en calidad de Coordinador Ejecutivo del UNEG, por delegación de la Directora.

15. La ejecución del programa de trabajo del UNEG para 2010 estuvo a cargo de seis equipos de tareas y un grupo de trabajo, en los que la Oficina de Evaluación participó activamente. La Oficina de Evaluación del PNUD copresidió el grupo de trabajo establecido para revisar las normas y criterios del UNEG², así como el equipo de tareas sobre la armonización de la evaluación en todo el sistema de las Naciones Unidas. (Este último se concentraría, en particular, en las evaluaciones conjuntas y las evaluaciones del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.) La Oficina también copresidió el equipo de tareas encargado de elaborar una nota conceptual en la que se establecerían las posibles funciones de los miembros del UNEG en el desarrollo de la capacidad de evaluación de los países asociados. La Oficina sigue contribuyendo de manera sustantiva a las deliberaciones interinstitucionales sobre la reforma y evaluación de las Naciones Unidas. La Directora de la Oficina de Evaluación, en su calidad de Presidenta del UNEG, es miembro del grupo de gestión de la evaluación para la evaluación independiente de los proyectos piloto del programa “Unidos en la Acción”, y participa además en las deliberaciones sobre el establecimiento de un mecanismo independiente a nivel de todo el sistema para la evaluación en las Naciones Unidas, de conformidad con la resolución 63/311 de la Asamblea General sobre la coherencia en todo el sistema.

16. Los funcionarios de la Oficina de Evaluación también siguieron participando activamente en otras iniciativas del UNEG, entre ellas la preparación de un documento de orientación sobre la evaluación de las repercusiones; la preparación de un manual de evaluadores del sistema de las Naciones Unidas, con el fin de que estudien la posibilidad de integrar las perspectivas de los derechos humanos y de la igualdad entre los géneros en la gestión y realización de las evaluaciones; y la

² www.unevaluation.org/uneqnorms y www.unevaluation.org/uneqstandards.

realización de un examen de los marcos y herramientas existentes para examinar las funciones de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas. La Oficina también contribuyó a los preparativos del seminario para el intercambio de prácticas de evaluación organizado por el UNEG en 2011, una reunión profesional para facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias entre los evaluadores de las Naciones Unidas.

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. Las evaluaciones de los programas siguen siendo una prioridad institucional clave del FNUDC. En 2010, el FNUDC asignó 885.357 dólares de su presupuesto básico y su presupuesto no básico a las evaluaciones de programas y proyectos. La Dependencia de Evaluación del FNUDC cuenta con tres funcionarios, incluido un puesto adicional de Especialista en Evaluación, creado en 2010. Las oficinas regionales en Bangkok y Dakar contrataron en 2010 a dos oficiales subalternos del Cuadro Orgánico como oficiales de seguimiento y evaluación. La Dependencia de Evaluación del FNUDC amplió considerablemente su programa de trabajo, lo que obedece al interés de utilizar más ampliamente los datos derivados de las evaluaciones en la programación del Fondo. En 2010 se encargaron ocho evaluaciones, en comparación con cuatro evaluaciones encargadas en 2009.

19. En 2010 se llevó a cabo un examen de la ejecución de algunos proyectos seleccionados (SPIRE), que abarcó ocho proyectos y en el que se adoptó un enfoque de evaluación basado en dos niveles: 1) la evaluación de los programas del FNUDC en relación con su diseño específico y 2) la evaluación del funcionamiento de esos programas en el contexto de la estrategia institucional del FNUDC. Esto último entrañaba comparaciones entre países y el seguimiento del progreso logrado hacia el cumplimiento de objetivos globales. La metodología SPIRE se adaptará para armonizarla con la nueva política de evaluación, en la que se hace especial hincapié en el aprendizaje a partir de las evaluaciones.

20. Con arreglo a la política de evaluación revisada del PNUD, el FNUDC llevará a cabo al menos una evaluación estratégica o temática por año, en consonancia con las prioridades institucionales. También realizará evaluaciones de mitad de período o evaluaciones finales de algunos proyectos seleccionados en ámbitos importantes pertinentes a sus dos esferas de actividad primordiales, el desarrollo local y la financiación inclusiva, así como evaluaciones de los proyectos cuando lo requiera el protocolo de asociación. El FNUDC también participará en evaluaciones de programas conjuntos, según lo dispongan los documentos aprobados de esos programas. Se inició una consultoría para examinar la función de evaluación del FNUDC en el marco de la política de evaluación revisada. Esa actividad, que deberá concluir a más tardar en junio de 2011, ofrecerá asesoramiento sobre los enfoques y arreglos más convenientes para la realización de las evaluaciones del FNUDC en la sede y en las oficinas regionales y de los países.

21. La Dependencia de Evaluación del FNUDC siguió colaborando activamente con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, mediante su participación en

dos equipos de tareas, uno sobre el género y los derechos humanos y otro sobre el fomento de la capacidad nacional de evaluación.

Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM)

22. El UNIFEM pasó a formar parte de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) a partir del 1 de enero de 2011. Por consiguiente, este informe se refiere al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2010. El presupuesto para el año 2010 fue de 1.712.753,23 dólares, de los cuales 819.083,30 dólares provenían de los recursos básicos y 893.669,93 de recursos no básicos. Éstos últimos se distribuirán a lo largo de un periodo de dos años. Durante el periodo que abarca este informe, la Dependencia de Evaluación tuvo ocho funcionarios y un consultor (siete puestos del Cuadro Orgánico y dos de apoyo). En 2010 se terminaron 10 evaluaciones independientes, en comparación con 14 evaluaciones en 2009. La Dependencia de Evaluación del UNIFEM indicó que la tasa de finalización de las evaluaciones descentralizadas había aumentado del 32% en 2009 al 38% en 2010. La tasa de finalización de las respuestas de la administración se elevó del 14% en 2009 al 50% en 2010.

23. La política de evaluación del UNIFEM ha proporcionado un marco para las evaluaciones dentro de la organización. Con el fin de mejorar la utilización de las evaluaciones y la rendición de cuentas, en 2010 se puso en funcionamiento el módulo del UNIFEM del Centro de Recursos de Evaluación del PNUD, al que puede accederse desde cualquier lugar del mundo. Esto hizo posible que las oficinas descentralizadas pusieran en línea sus planes de evaluación, los informes de las evaluaciones y las respuestas de la administración.

24. Durante 2010, el personal de la Dependencia de Evaluación participó en una serie de talleres y conferencias de perfeccionamiento profesional. Se creó una red mundial de seguimiento y evaluación para facilitar el intercambio de opiniones y el aprendizaje sobre esos temas por el personal del UNIFEM. También se difundirá información sobre futuros cursos, instrumentos y publicaciones de evaluación. Como parte de las iniciativas encaminadas a establecer directrices y herramientas para el personal del UNIFEM y sus asociados sobre el diseño, la gestión y la utilización de las evaluaciones, la Dependencia de Evaluación terminó de preparar un manual de evaluación exhaustivo en línea, “A manager’s guide on gender equality and human rights responsive evaluation” (Manual para los directores sobre la realización de evaluaciones que tengan en cuenta la igualdad entre los géneros y los derechos humanos), y preparó dos nuevas directrices de evaluación sobre los informes iniciales y la utilización del centro de recursos de evaluación. La primera etapa del programa de fomento de la capacidad de evaluación del UNIFEM terminó en 2010. Posteriormente se dictó en México, D.F. el curso regional para directores de programas y asociados de la región de América Latina y el Caribe.

25. La Dependencia siguió explorando las posibilidades de establecer alianzas estratégicas, promoviendo el intercambio de conocimientos sobre las evaluaciones que tienen en cuenta la igualdad entre los géneros y los derechos humanos. La Dependencia de Evaluación del UNIFEM participó en la tercera conferencia de la Red de seguimiento, evaluación y sistematización de América Latina y el Caribe (ReLAC), que se celebró en Costa Rica. Como resultado de la conferencia se constituyó un grupo de trabajo sobre género y evaluación, en el marco de la ReLAC. El UNIFEM fue copatrocinador de la novena conferencia internacional de la

Sociedad Europea de Evaluación y facilitó las mesas redondas de expertos sobre el género y la evaluación. La Dependencia de Evaluación del UNIFEM siguió fortaleciendo sus alianzas con la Asociación Americana de Evaluación, contribuyendo a los preparativos y la realización del taller previo a la conferencia sobre “Métodos de análisis y evaluación sobre el género”, así como a la mesa redonda de expertos sobre los derechos humanos en la evaluación.

26. La Dependencia de Evaluación del UNIFEM siguió colaborando activamente con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas; copresidió dos equipos de tareas, uno sobre los derechos humanos y la igualdad entre los géneros, y otro sobre el intercambio de prácticas de evaluación, y también fue miembro de otros tres equipos de tareas, con lo que participó activamente en cinco equipos, en comparación con cuatro equipos el año anterior. De esta manera, la Dependencia ha podido asegurar la integración de los principios relativos a la igualdad entre los géneros y los derechos humanos en sus programas de trabajo.

Voluntarios de las Naciones Unidas

27. En el año 2010, la Dependencia de Evaluación del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) contó con un presupuesto de 422.792 dólares, de los que 210.757 dólares se financiaron con cargo al presupuesto básico. El retiro de funcionarios clave en 2010 tuvo graves repercusiones en la labor de la Dependencia de Evaluación, que no disponía de personal a comienzos de 2011. En 2010 finalizó el proceso de cambio interno del Programa de Voluntarios y se estableció una nueva estructura de organización. La Dependencia de Evaluación no se vio afectada y mantuvo su independencia de las actividades del programa. Su mandato se reforzó para resaltar la función de formulación de normas y fomento de la capacidad del personal encargado del diseño, la gestión y la supervisión de los programas.

28. Pese a la escasez de personal, en 2010 se terminaron ocho evaluaciones de proyectos. Se llevó a cabo una evaluación a fondo de la función de investigación y desarrollo de los Voluntarios de las Naciones Unidas y las recomendaciones resultantes se tuvieron en cuenta para dar forma definitiva a la nueva estructura de organización del Programa de Voluntarios. En 2010 se preparó el manual de planificación, seguimiento y evaluación de los Voluntarios de las Naciones Unidas, que complementaría el Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo, con instrumentos de gestión y contenido específicos del Programa de Voluntarios. Se prevé que el manual se pondrá en circulación en 2011 y que se organizarán actividades conexas de capacitación del personal.

29. La Dependencia de Evaluación del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas participa activamente en el UNEG y en las actividades de aprendizaje y de intercambio de información. El UNEG seleccionó el proyecto de los Voluntarios relativo a la mutilación genital femenina en el Sudán como uno de los cinco proyectos piloto que serían examinados e incluidos en el manual de evaluación del UNEG sobre los derechos humanos y el género.

D. Dependencias de programas

Cumplimiento

30. La política de evaluación del PNUD³ dispone que las oficinas en los países preparen un plan de evaluación junto con el programa nacional para el período del programa. Estos planes de evaluación se preparan en consulta con las contrapartes del gobierno y deben ser aprobados por las direcciones regionales respectivas. Estas evaluaciones descentralizadas se financian con cargo al presupuesto por programas y son realizadas por evaluadores externos contratados por las oficinas en los países. Todos los informes de evaluación y las respuestas correspondientes pueden consultarse públicamente a través del Centro de Recursos de Evaluación.

31. De los 25 programas por países que finalizaron en 2010, 9 no habían planificado ni realizaron evaluaciones de los resultados. De los 16 programas por países restantes que habían planificado evaluaciones de los resultados, 7 cumplieron plenamente ese requisito (véase el cuadro 2). Este año, el 28% de los planes de evaluación de las oficinas en los países cumplieron el requisito, en comparación con menos del 10% el año anterior.

32. De conformidad con la política de evaluación del PNUD, es obligatorio que la administración responda a todas las evaluaciones terminadas. Durante el período de este informe, se obtuvo respuesta de la administración respecto del 78% de todas las evaluaciones terminadas (véase el cuadro 3).

Cuadro 2

Cumplimiento de las evaluaciones de resultados

<i>Región</i>	<i>Número de países sujetos al cumplimiento</i>	<i>Cumplieron*</i>	<i>Cumplieron parcialmente**</i>	<i>No cumplieron***</i>
África	9	1	4	4
América Latina y el Caribe	3	1		2
Asia y el Pacífico	5	2	2	1
Estados árabes	6	2	3	1
Europa y la CEI	2	1		1
Total (porcentaje)	25	7	9	9
	(100)	(28)	(36)	(36)

* Finalizaron todas las evaluaciones de resultados planificadas.

** Finalizaron por lo menos una, pero no todas las evaluaciones de resultados planificadas.

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

³ La política de evaluación revisada del PNUD fue aprobada por la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones en enero de 2011. Para los fines de la información sobre el cumplimiento y el alcance, en este informe anual sobre la evaluación correspondiente a 2010 se aplican los requisitos de la política de evaluación de 2006.

Alcance

33. En el período que abarca este informe de 2010, 88 oficinas en los países terminaron 185 evaluaciones (35 evaluaciones de resultados, 130 evaluaciones de proyectos y 20 evaluaciones de otro tipo, incluidas evaluaciones relativas al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo). En comparación con el año anterior, hubo una leve reducción del número total de evaluaciones realizadas, notablemente en la región de Asia y el Pacífico y la región de los Estados árabes. Sin embargo, aumentó el número de países en que se llevó a cabo al menos una evaluación; en la región de África se observó el aumento más significativo del número de países en que se realizaron evaluaciones (véanse el cuadro 3 y el cuadro A del anexo).

34. También se exige a las direcciones regionales y a las direcciones de políticas y prácticas que lleven a cabo evaluaciones de sus políticas y programas respectivos. Durante el período que se examina, las direcciones llevaron a cabo dos evaluaciones: la Dirección de Políticas de Desarrollo terminó una evaluación del Programa conjunto del PNUD, el Banco Mundial y al ONUSIDA de integración del VIH, y la Dirección Regional para Europa y la CEI llevó a cabo una evaluación de los proyectos de apoyo a las medidas adoptadas por los países en relación con el programa de trabajo sobre zonas protegidas del Convenio sobre la Diversidad Biológica.

35. El alcance temático de las evaluaciones fue semejante al del año anterior. Las esferas prioritarias en que hubo el mayor número de evaluaciones fueron las de la gobernanza y la pobreza (véase el gráfico 1).

36. El número de evaluaciones de los resultados realizadas a nivel de los países sigue siendo escaso. En la región de América Latina y el Caribe se ha observado una leve tendencia ascendente durante los tres últimos años, pero en la región de Asia y el Pacífico hubo una disminución en comparación con el año anterior (véase el gráfico 2). Algunas de las evaluaciones incluidas en la categoría de “otras” eran evaluaciones orientadas hacia los resultados. Esto demuestra una mayor atención a los resultados a nivel institucional, y se prevé que la tendencia se mantendrá en el futuro, en consonancia con la política de evaluación revisada. En la región de África las 13 evaluaciones clasificadas en la categoría de “otras” eran evaluaciones orientadas hacia los resultados. Ello demuestra que en la organización se ha hecho un mayor hincapié en los resultados y se prevé que será una tendencia en vista del espíritu de la política de evaluación revisada.

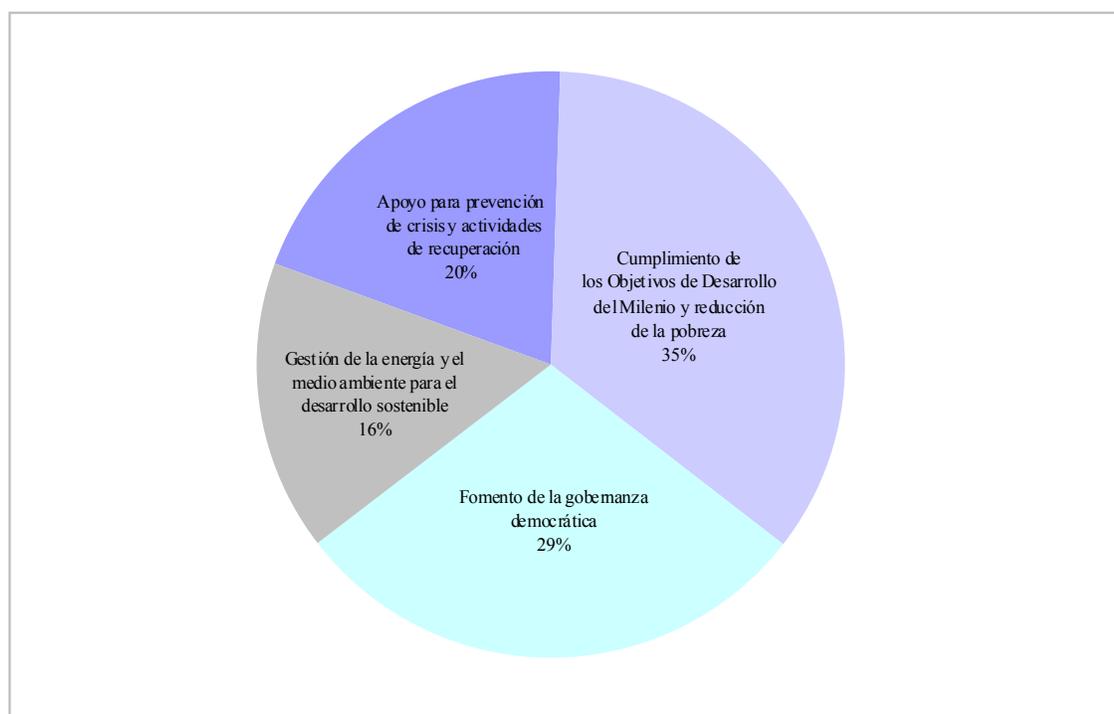
Cuadro 3
Distribución regional de las evaluaciones*

	<i>Regiones (número de países con planes de evaluación)</i>					
	<i>Mundial 2010 (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 en 2010	185	65	15	29	42	34
de las cuales, evaluaciones de proyectos	130	40	10	23	36	21
de las cuales, evaluaciones de resultados	35	12	4	4	5	10
de las cuales, otras evaluaciones	20	13	1	2	1	3
Porcentaje de evaluaciones de resultados, del	19	18	27	14	12	29

	<i>Regiones (número de países con planes de evaluación)</i>					
	<i>Mundial 2010 (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>
total de evaluaciones						
Porcentaje de países con al menos una evaluación de cualquier tipo	63	69	39	48	77	72
Porcentaje de evaluaciones que tuvieron respuesta de la administración	78	78	80	79	74	82

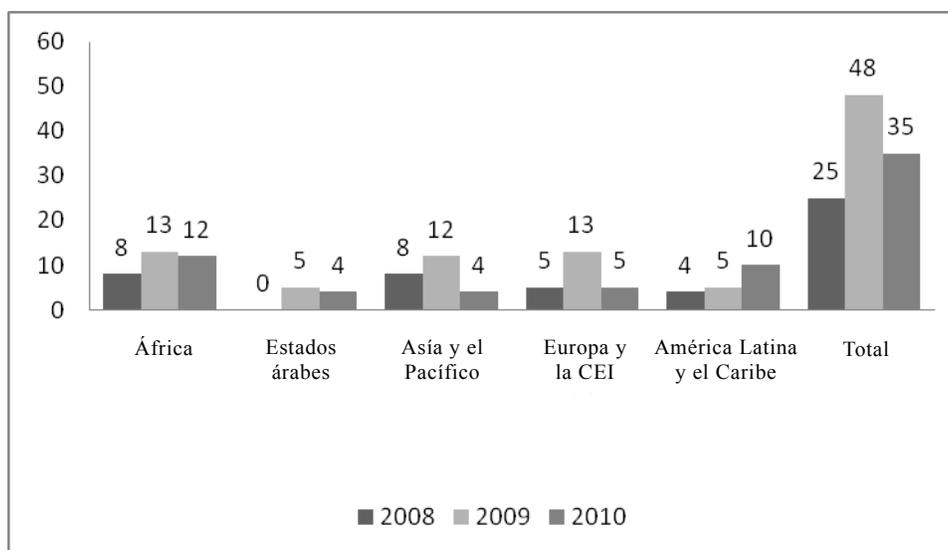
* Las evaluaciones presentadas se basan en los datos del Centro de Recursos de Evaluación al 3 de marzo de 2011.

Gráfico 1
Distribución temática de las evaluaciones*



* Las evaluaciones presentadas se basan en los datos del Centro de Recursos de Evaluación al 3 de marzo de 2011.

Gráfico 2
Evaluaciones de resultados en las oficinas del PNUD en los países (2008-2010)*



* Las evaluaciones presentadas se basan en los datos del Centro de Recursos de Evaluación al 3 de marzo de 2011.

Calidad

37. La Oficina de Evaluación estudió la calidad de 33 evaluaciones de resultados realizadas en 2010, utilizando un conjunto de criterios normalizado. Las conclusiones del análisis de la calidad se presentan en el cuadro 4. El porcentaje de evaluaciones de resultados consideradas satisfactorias y moderadamente satisfactorias fue de alrededor del 64% en 2010, un leve aumento respecto de 2009 (60%). Aunque han aumentado las evaluaciones consideradas insatisfactorias, ninguna se consideró muy insatisfactoria.

38. En consonancia con los resultados de los dos años anteriores, el análisis de las calificaciones en función de cada criterio parece indicar que los informes de evaluación son más satisfactorios en lo que se refiere a “claridad de la finalidad y el tema”. Se consideró que los “objetivos y criterios de la evaluación” y los “métodos de reunión y análisis de datos” habían sido los aspectos más deficientes. En los análisis realizados en 2007, 2008 y 2009 también se indicaron insuficiencias en el diseño y la metodología de las evaluaciones. Las calificaciones para el resto de los criterios (resultados, conclusiones y recomendaciones) se distribuyeron en su mayor parte de manera uniforme. El análisis indica además que los resultados de las evaluaciones no siempre se basan en datos fiables y mensurables, sino que reflejan afirmaciones subjetivas basadas en impresiones generales y datos de carácter anecdótico. Se determinó que las conclusiones a menudo se confunden con los resultados o con las recomendaciones.

Cuadro 4
Resumen de las calificaciones dadas a las evaluaciones de resultados
en función de los criterios de calidad*

Calificación	Criterios de calidad							
	Total 2010	Alcance y facilidad de lectura del informe	Claridad de la finalidad y el tema de la evaluación	Objetivos y criterios de la evaluación	Métodos de reunión y análisis de los datos	Resultados	Conclusiones	Enseñanzas y recomendaciones
Muy satisfactorias	0 (0%)	2 (6%)	8 (24%)	2 (6%)	0 (0%)	2 (6%)	1 (3%)	6 (18%)
Satisfactorias	7 (21%)	8 (24%)	9 (27%)	5 (16%)	8 (24%)	10 (31%)	8 (24%)	15 (45%)
Moderadamente satisfactorias	14 (43%)	14 (43%)	9 (27%)	9 (27%)	8 (24%)	13 (39%)	11 (34%)	6 (18%)
Moderadamente insatisfactorias	8 (24%)	9 (27%)	5 (16%)	9 (27%)	10 (31%)	6 (18%)	6 (18%)	5 (16%)
Insatisfactorias	4 (12%)	0 (0%)	2 (6%)	7 (21%)	7 (21%)	2 (6%)	7 (21%)	1 (3%)
Muy insatisfactorias	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (3%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)
Total	33 (100%)	33 (100%)	33 (100%)	33 (100%)	33 (100%)	33 (100%)	33 (100%)	33 (100%)

* Las evaluaciones de resultados cuya calidad fue analizada se presentan en el anexo (véase el sitio web de la Junta Ejecutiva).

E. Capacidad de evaluación

39. Los datos sobre la capacidad de evaluación a nivel de los países compilados para el presente informe anual por la Oficina de Evaluación indican que se ha reducido el número total de oficinas en los países que cuentan con dependencias especializadas de seguimiento y evaluación. Solo el 27% de las oficinas en los países tienen dependencias especializadas, frente al 31% registrado el año anterior. En muchas de las oficinas en los países, la función de seguimiento y evaluación está integrada en una dependencia más amplia de la oficina, y los funcionarios responsables del seguimiento y evaluación a menudo llevan a cabo otras funciones (véase el cuadro 5).

Cuadro 5
Capacidad de evaluación de las oficinas en los países en 2010

	Mundial	África	Estados árabes	Asia y el Pacífico	Europa y la CEI	América Latina y el Caribe
Número de países	139	45	18	25	26	25
Asesor regional en evaluación	5	3	1	0	0	1
Número de especialistas en seguimiento y evaluación	51	20	6	9	2	14

	<i>Mundial</i>	<i>África</i>	<i>Estados árabes</i>	<i>Asia y el Pacífico</i>	<i>Europa y la CEI</i>	<i>América Latina y el Caribe</i>
Número de oficinas en los países con dependencias de seguimiento y evaluación	37	20	2	4	0	11
Porcentaje de oficinas en los países con dependencias de seguimiento y evaluación	27	44	11	16	0	44

40. La capacidad de evaluación de las direcciones regionales sigue siendo igual a la registrada el año anterior. La Dirección Regional de África cuenta con un asesor en la sede y dos asesores regionales en Johannesburgo y Dakar, la Dirección Regional de los Estados Árabes tiene un asesor regional en El Cairo, y la Dirección Regional de América Latina y el Caribe tiene un asesor regional en Panamá. La Dirección Regional de Asia y el Pacífico y la Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes aún no cuentan con personal especializado en prestar apoyo a las actividades de seguimiento y evaluación.

41. Con el fin de facilitar una mayor colaboración y coordinación para promover una cultura de evaluación en el PNUD, se han designado centros de coordinación, que comprenden a las direcciones regionales de política y práctica, los asesores de 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. Este grupo sostiene reuniones periódicas con el personal de la sede y de los centros regionales de servicios (mediante videoconferencia), y es presidido por los distintos miembros mediante un sistema rotatorio. El grupo trata principalmente temas relacionados con las evaluaciones descentralizadas. Hasta ahora se han examinado, entre otros asuntos, la política de evaluación revisada, la preparación de los planes de evaluación, el análisis de la calidad de las evaluaciones descentralizadas y las listas de expertos en evaluación, así como diversas iniciativas adoptadas por las direcciones y las dependencias en apoyo de la comunidad de profesionales de la evaluación. 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

42. Varias oficinas en los países llevaron a cabo intervenciones de programas con el fin de responder a la creciente demanda de asistencia para mejorar la capacidad nacional de evaluación de los países correspondientes. En Vanuatu, el PNUD y la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico presentaron al despacho del Primer Ministro una introducción a la dependencia de seguimiento y evaluación, que se centró principalmente en el seguimiento y evaluación de la aplicación del Programa de Acción y Prioridades de Vanuatu. Las oficinas del PNUD en Camboya y en Viet Nam impartieron capacitación sobre el seguimiento y la evaluación a las entidades de ejecución nacionales. En países como el Ecuador y la República Dominicana, la labor interinstitucional ha puesto de relieve la importancia del seguimiento y la evaluación a nivel nacional. En Venezuela, el PNUD, el Fondo de Población de las Naciones Unidas y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) constituyeron un grupo dinámico de seguimiento y evaluación, uniendo sus esfuerzos para promover entre los organismos la adopción de un enfoque orientado hacia la obtención de resultados.

43. En el constante empeño de fortalecer las evaluaciones descentralizadas, las Direcciones Regionales de África, Europa y la CEI, y América Latina y el Caribe

organizaron actividades de capacitación sobre la gestión basada en los resultados y el seguimiento y la evaluación, en colaboración con el Grupo de Apoyo a las Operaciones, el Centro de Perfeccionamiento Profesional, la Dirección de Políticas de Desarrollo y la Oficina de Evaluación. En África se impartió capacitación en ese ámbito a las contrapartes nacionales en seis países de la región (Burkina Faso, Malawi, Mauricio, la República Centroafricana, la República del Congo y el Senegal). El centro regional de servicios para América Latina y el Caribe, en coordinación con las dependencias de la sede, preparó una versión abreviada de esa capacitación para los países de la región. En 2010 se impartió capacitación de ese tipo en el Ecuador, Colombia, el Brasil y Venezuela. En 2010 se estableció en la región una comunidad de intercambio de prácticas para facilitar el intercambio eficaz de información, experiencias, conocimientos especializados y destrezas. El centro regional de servicios situado en Panamá facilita esa tarea. Este es un instrumento importante para difundir las mejores prácticas y soluciones, con lo que se fortalece la capacidad de evaluación y la cultura de evaluación en la región.

II. Principales resultados y enseñanzas de las evaluaciones independientes

44. En esta sección se resumen los principales resultados y enseñanzas de las evaluaciones independientes realizadas por la Oficina de Evaluación durante 2010. Para el análisis se utilizaron las evaluaciones siguientes:

a) Diez evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo, realizadas en Bangladesh, El Salvador, Ghana, Jamaica, Malawi, Mongolia, el Paraguay, la República Democrática Popular Lao, el Senegal y Somalia⁴;

b) Cinco evaluaciones temáticas⁵.

45. Las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo confirmaron que el PNUD sigue siendo reconocido por sus contrapartes nacionales como un asociado fiable y valioso para el desarrollo, que contribuye al desarrollo humano en los países en que se ejecutan programas. Las fortalezas del PNUD para ayudar a los gobiernos a cumplir sus programas de desarrollo quedan demostradas en sus intervenciones con programas que son altamente pertinentes a las prioridades nacionales. El PNUD ha dado muestras de su capacidad para facilitar el diálogo político y liderar la coordinación de la ayuda. Aunque el PNUD goza de un alto grado de influencia ante los gobiernos y a menudo se alude a su posición “privilegiada” en los países, las recomendaciones de las evaluaciones insisten en la necesidad de que adopte un enfoque más estratégico. A continuación se resumen los aspectos señalados en las evaluaciones realizadas en 2010.

⁴ No se han incluido otras evaluaciones de resultados de las actividades de desarrollo realizadas en 2011 que se refieren a países cuyos programas se prolongarán después de la reunión de junio de 2011 de la Junta Ejecutiva. Esos países son el Brasil, Egipto, Tailandia y Túnez.

⁵ Una evaluación de la contribución del PNUD a la prevención de los desastres y las actividades de recuperación; una evaluación de la contribución del PNUD al fortalecimiento de la gobernanza local; una evaluación de la contribución del PNUD al refuerzo de las capacidades nacionales; una evaluación de la contribución del PNUD a la gestión del medio ambiente para la reducción de la pobreza: la relación entre la pobreza y el medio ambiente, y una evaluación de la contribución del PNUD al desarrollo y la obtención de resultados institucionales a nivel regional.

A. Equilibrio entre las actividades de política general y de ejecución, y entre las inversiones a corto y a largo plazo

46. El PNUD sigue estando bien situado para cumplir una labor de ejecución catalizadora que a menudo rinde resultados de importancia crítica, además de enseñanzas útiles para la formulación de políticas. Es necesario determinar de manera más sistemática las medidas que resultan eficaces y las que no lo son, a fin de que el PNUD pueda ofrecer asesoramiento útil en materia de políticas y que los gobiernos y otros asociados en el desarrollo puedan mantener y ampliar a mayor escala sus esfuerzos para continuar en el futuro las iniciativas que pone en marcha el PNUD. Las evaluaciones indican, no obstante, que esa labor de ejecución suele cumplirse sin considerar las posibilidades de una ampliación a gran escala. Para que el PNUD pueda ser eficaz en la labor de política general y de ejecución práctica, y pueda alcanzar un equilibrio entre los dos tipos de actividades, es necesario que las oficinas en los países dispongan de una combinación apropiada de destrezas que comprenda no solo la capacidad de asesoramiento sustantivo, sino también una sólida capacidad de gestión y administración de los programas.

47. El PNUD debe tratar de encontrar el equilibrio más adecuado entre las inversiones a corto y a largo plazo en los países. La organización ha respondido bien a la tarea de ayudar a los gobiernos a satisfacer las necesidades inmediatas y las exigencias diarias en diversos ámbitos, y les ha prestado amplio apoyo mediante sus proyectos. Sin embargo, el PNUD no siempre aprovecha sus fuertes vínculos con los gobiernos para ayudarles a ampliar sus capacidades a más largo plazo, con miras a alcanzar resultados duraderos. Por ejemplo, el PNUD ha tenido bastante éxito en muchas actividades microeconómicas de recuperación a corto plazo, pero no ha podido ayudar a los países a integrar la reducción del riesgo de desastres en la planificación del desarrollo a largo plazo. Las evaluaciones de los resultados de desarrollo indican que el PNUD muchas veces ha respondido también a peticiones de los donantes y los gobiernos para emprender actividades nuevas e imprevistas. Aunque los asociados valoran la flexibilidad del PNUD, esto también ha tenido las consecuencias no intencionadas de fragmentar el enfoque primordial del programa y menoscabar la credibilidad de la organización como asociado neutral para el desarrollo, y puede dar lugar a que se pierda la oportunidad de establecer una estrategia a más largo plazo que resulte pertinente para los países.

B. Estrategia de asociación del PNUD

48. Las evaluaciones indican que el PNUD en general ha colaborado eficazmente con el sistema de las Naciones Unidas en torno a los marcos de planificación. Sin embargo, la transformación de esos marcos de planificación en programas conjuntos se ha visto entorpecida por diversos factores, entre ellos el poco conocimiento que tienen los asociados en el desarrollo de las actividades del PNUD o la falta de comprensión por parte del PNUD de las actividades de sus asociados. Como resultado, se han perdido oportunidades de colaboración, de crear sinergias y de lograr una mayor eficiencia en la asistencia a los países. Otros factores inhibidores han sido la insuficiencia de fondos para programas conjuntos por no haber destinado las partes los recursos necesarios y las divergencias en las políticas y los propósitos de los asociados en el desarrollo. Es necesario que el PNUD fortalezca sus alianzas

con la sociedad civil, el sector privado y nuevos asociados en el desarrollo. La participación insuficiente o nula de las organizaciones de la sociedad civil, los asociados del sector privado y las autoridades locales en las actividades de los programas y el diálogo sobre políticas del PNUD fue señalada en varias evaluaciones de los resultados del desarrollo como uno de los problemas fundamentales que afectaban la sostenibilidad de sus intervenciones. Esta deficiencia ha restringido la capacidad del PNUD de llegar a un público más amplio y en muchos casos le ha impedido demostrar sus ventajas comparativas. Los países en que se ejecutan los programas están ampliando sus alianzas con asociados no tradicionales mediante la cooperación Sur-Sur y la cooperación con el sector privado. Los gobiernos a menudo piden al PNUD que les ayude a establecer mejores contactos con nuevos asociados del Sur, pero la organización no siempre ha estado en condiciones de responder a esas peticiones de manera oportuna. Para seguir siendo pertinente, el PNUD debe adaptar su estrategia de asociación a esa nueva dinámica, haciendo uso de las innovaciones introducidas por algunas oficinas en los países y direcciones regionales.

C. Incorporación de las actividades interdisciplinarias y de los temas intersectoriales

49. Aunque se ha logrado algún progreso en la promoción de intervenciones conjuntas en las diversas esferas de actividad del PNUD (por ejemplo, mediante la iniciativa sobre la pobreza y el medio ambiente), las evaluaciones muestran que la estructura de las prácticas y la estructura operacional del PNUD en general refuerzan la separación de las distintas esferas de actividad, estimulan la adopción de enfoques individuales respecto de ciertos temas y desalientan la cooperación intersectorial. La labor de incorporación y las actividades interdisciplinarias, por ejemplo en lo que respecta al fomento de la capacidad y la relación entre la pobreza y el medio ambiente, han quedado a discreción de los directores, y no siempre han representado una respuesta sistemática a los problemas nacionales o a los propósitos institucionales. Casi todas las oficinas en los países reconocen la importancia de los enfoques multidisciplinarios para alcanzar resultados de desarrollo. Sin embargo, las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo indican que los programas del PNUD muchas veces se han formulado y ejecutado como compartimentos estancos, sin aprovechar plenamente la complementariedad que existe con otras prácticas diversas.

50. En la sede, la labor de las direcciones de política y sus dependencias está mayormente fraccionada. Sin embargo, el establecimiento de centros regionales de servicios ha ayudado a mejorar la colaboración interdisciplinaria, estableciendo medidas que comprenden la ubicación común de dependencias prácticas o temáticas, la formulación de planes de trabajo conjuntos, la creación de dependencias de gestión del conocimiento compartidas y la organización de misiones conjuntas a las oficinas en los países. En vez de organizar la estructura de las oficinas de conformidad con las esferas de actividad definidas por la institución, varias oficinas en los países han adoptado con buen resultado su propio enfoque programático y sus propios temas, a partir de sus necesidades y sus objetivos estratégicos. Sin embargo, ese enfoque ha afectado la presentación de informes de conformidad con las directrices institucionales previamente establecidas. Aunque no hay un modelo preciso que dicte la configuración de las oficinas en los países, pueden extraerse

conclusiones útiles de la experiencia de las oficinas que han conseguido integrar de manera eficaz e innovadora el trabajo interdisciplinario.

D. Promoción de los valores de las Naciones Unidas: las cuestiones de género

51. Los resultados de las evaluaciones de las actividades de desarrollo muestran que en algunos países los programas han logrado incorporar debidamente los aspectos de género. Sin embargo, aunque se han registrado algunos resultados positivos (como la creación de una mayor conciencia de los asuntos de género a nivel de los países y la formulación de una estrategia pertinente para los programas), el desempeño del PNUD respecto de la incorporación de los aspectos de género ha seguido siendo relativamente deficiente en otros países. En muchos casos, las cuestiones de género siguen estando mayormente descuidadas porque se les dedica poca atención y recursos insuficientes, y porque no existen análisis adecuados para formular estrategias concretas. Esto comprende la falta de un mecanismo de seguimiento y evaluación de los componentes relativos al género. En algunas de las evaluaciones temáticas (como las evaluaciones de la relación entre la pobreza y el medio ambiente y de la prevención de desastres y la recuperación posterior) se ha recomendado también que el PNUD siga haciendo un mayor esfuerzo por integrar la igualdad entre los géneros en sus esferas de interés primordiales.

E. Enseñanzas derivadas de la programación por países

52. Las evaluaciones ofrecen algunas enseñanzas derivadas de la programación por países. En primer lugar, muchos proyectos y programas se formulan sin contar con un marco de resultados bien definido y a menudo carecen de puntos de referencia o mediciones concretas del rendimiento. En algunos casos, los vínculos entre los productos y los resultados son deficientes y los indicadores y metas se definen en términos demasiado amplios. Incluso cuando se determinan indicadores complejos en los documentos de los proyectos y programas para los países, éstos no siempre se utilizan en el seguimiento ordinario, en los exámenes anuales o en la supervisión por parte de las direcciones regionales.

53. En segundo lugar, los proyectos del PNUD, en particular los proyectos piloto y las intervenciones a corto plazo, a menudo se formulan sin definir una estrategia para su paso a otro nivel, que vaya más allá de las estrategias para su finalización. Las experiencias exitosas demuestran la importancia de incorporar estrategias para fomentar la implicación nacional y las asociaciones en el diseño de los programas y de examinar el progreso de esas estrategias en el seguimiento y la supervisión. Las conclusiones de las evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo indican que reviste importancia crucial formular planes explícitos para ampliar a mayor escala las actividades piloto antes de iniciar tales proyectos, así como de trazar estrategias adecuadas de sostenibilidad, para que las intervenciones piloto del PNUD puedan transformarse plenamente en proyectos de los gobiernos o de los asociados en el desarrollo interesados.

54. En tercer lugar, el aprendizaje eficaz a partir de las enseñanzas adquiridas exige un enérgico seguimiento y evaluación, gestión del conocimiento y orientación. Las oficinas en los países no siempre pueden aprovechar plenamente todo el acervo

de experiencia del PNUD. Se ha determinado que la comunicación entre las diversas direcciones y otras dependencias de los programas es limitada y que el apoyo institucional en muchos casos es fragmentario. La orientación a menudo es impulsada por la oferta, en vez de la demanda, y es demasiado general para que pueda adaptarse fácilmente a las circunstancias particulares de los países. No se complementa de manera sistemática con el apoyo y la orientación técnica de la sede y de los centros regionales de servicios y con la supervisión de las direcciones regionales. Además, algunas oficinas en los países no cuentan con un sistema adecuado y eficaz de gestión del conocimiento y de seguimiento y evaluación, lo que limita las posibilidades de que el personal y los asociados puedan extraer, compartir y aprovechar las enseñanzas derivadas de sus intervenciones.

55. En algunas evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo también se ponen de relieve las dificultades que surgen en los procesos empresariales y operacionales, que muchas veces se manifiestan en complicaciones para la utilización del sistema Atlas de gestión financiera y demoras en los pagos a los asociados o en las adquisiciones. En los informes se señala que esas dificultades suelen repercutir de manera negativa en la terminación plena y oportuna de los proyectos previstos, y comprometen la eficiencia y eficacia generales de las intervenciones del PNUD.

III. Programa de trabajo de la Oficina de Evaluación para 2011-2012

56. 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 2011, que será financiado con cargo al presupuesto de apoyo bienal para 2010-2011, aprobado por la Junta Ejecutiva en enero de 2010. También se presenta el programa de trabajo propuesto para 2012, en vista de la necesidad de empezar a planificar ese trabajo en 2011.

A. Programa de trabajo aprobado para 2011

Evaluaciones que han de llevarse a cabo en 2011

- a) Quince evaluaciones de resultados de desarrollo.
- b) Evaluación de la eficacia del PNUD para facilitar la utilización de fondos mundiales a fin de lograr resultados en materia de desarrollo.
- c) Evaluación de la función y la contribución del apoyo del PNUD al fortalecimiento de los sistemas y procesos electorales.
- d) Evaluación de la contribución del PNUD a la reducción de la pobreza.
- e) Evaluación de la eficacia del plan estratégico.
- f) Evaluación de la asistencia del PNUD a los países afectados por conflictos.
- g) Evaluación de la incorporación de la perspectiva de género en todas las actividades.

57. El programa de trabajo aprobado para 2011 también comprendía tres evaluaciones de los marcos de cooperación regionales para África, Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe, respectivamente. Sin embargo, en vista de la ampliación de esos programas para ajustarlos al plan estratégico, las evaluaciones se han aplazado. Asimismo, la evaluación de la eficacia del plan estratégico solo se llevará a cabo en 2012, y se basará en el examen de mitad de período del plan estratégico que se presentará a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2011.

Apoyo al fortalecimiento de la cultura de evaluación en 2011

a) Organización de la segunda conferencia sobre la capacidad nacional de evaluación, que se celebrará en Sudáfrica.

b) Apoyo a la creación de capacidad de evaluación del personal del PNUD y los asociados nacionales mediante la preparación de orientaciones para las evaluaciones descentralizadas, la garantía de la calidad de dichas evaluaciones, la preparación de un curso de aprendizaje en línea sobre la evaluación, y el fortalecimiento de la lista de consultores en evaluación.

c) Gestión del Centro de Recursos de Evaluación.

d) Gestión de EvalNet y desarrollo de productos de conocimientos de evaluación.

e) Localización y gestión de la secretaría del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y contribución al programa de trabajo del Grupo.

B. Programa de trabajo propuesto para 2012

a) Evaluación de la eficacia del plan estratégico.

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.

e) Evaluaciones de resultados de desarrollo.

58. En vista del aumento del volumen de trabajo como resultado de la realización de evaluaciones de los cinco programas regionales, del programa mundial y del programa de cooperación Sur-Sur en un solo año, puede ser necesario reducir el número de evaluaciones de los resultados de las actividades de desarrollo que se han de llevar a cabo en 2012. La Oficina de Evaluación analizará la carga de trabajo para determinar el número de esas evaluaciones que podrán llevarse a cabo sin comprometer su calidad.