



Asamblea General

Distr. general
7 de octubre de 2016
Español
Original: inglés

Septuagésimo primer período de sesiones
Temas 24 y 140 del programa
Actividades operacionales para el desarrollo
Dependencia Común de Inspección

Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo: metaevaluación y síntesis

Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de transmitir a los miembros de la Asamblea General el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Metaevaluación y síntesis de las evaluaciones del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, con particular atención a la erradicación de la pobreza”.



Evaluación independiente en todo el sistema de actividades operacionales para el desarrollo

Metaevaluación y síntesis de las evaluaciones del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, con particular atención a la erradicación de la pobreza

Preparado por

*Gérard Biraud
Gopinathan Achamkulangare*

Dependencia Común de Inspección

Ginebra 2016

Agradecimientos

En mi capacidad de Inspector de la Dependencia Común de Inspección (DCI) y como Presidente del Grupo de Gestión de la Evaluación quisiera dar las gracias y expresar mi reconocimiento al importante grupo de interesados que han apoyado de algún modo la presente evaluación.

Ante todo, quisiera expresar mi profundo reconocimiento y gratitud al ex-Inspector Gérard Biraud, el autor principal de esta evaluación experimental hasta el 31 de diciembre de 2015, fecha en que finalizó su segundo mandato como Inspector de la Dependencia Común de Inspección.

Quisiera dar las gracias a los Estados Miembros por la visión de futuro demostrada al elegir un tema pertinente para la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y por facilitar recursos extrapresupuestarios a fin de llevar a buen término esta metaevaluación y síntesis independiente de las evaluaciones del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

La presente evaluación se ha beneficiado de la orientación sustantiva y estratégica de un grupo de referencia de interesados clave que incluyó a representantes de los Estados Miembros, entidades del sistema de las Naciones Unidas, oficinas de los coordinadores residentes, expertos mundiales y organizaciones no gubernamentales.

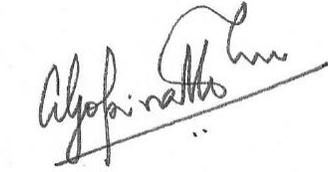
Deseo expresar mi reconocimiento a las seis oficinas de evaluación de las entidades del sistema de las Naciones Unidas que contribuyeron a la evaluación en calidad de miembros del Grupo de Gestión de la Evaluación para mejorar su calidad profesional y técnica.

Agradezco a los consultores que participaron en el ejercicio de evaluación y, en particular, la importante contribución de Dale Thompson.

La Dependencia Común de Inspección, en cumplimiento de su mandato de llevar a cabo una evaluación independiente en todo el sistema, ejerció un liderazgo crítico y desempeñó un papel central. Mi más sincero agradecimiento a todos los inspectores de la Dependencia que contribuyeron a orientar la gestión de la evaluación y que, valiéndose del juicio colectivo de la Dependencia, examinaron atentamente las constataciones, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación.

Quisiera dar las gracias también a la secretaria de la Dependencia Común de Inspección y a la secretaria de coordinación del mecanismo de evaluación independiente en todo el sistema por su amplio apoyo a la gestión y administración cotidiana de la evaluación experimental.

Por último, quisiera agradecer a los centros de coordinación de la Dependencia Común de Inspección su permanente y amplia labor de apoyo.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gopinathan Achamkulangare', written over a horizontal line.

Gopinathan Achamkulangare
Inspector
Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas
Presidente del Grupo de Gestión de la Evaluación

Prólogo

La presente metaevaluación y síntesis del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo tiene por objeto examinar la calidad de las evaluaciones del Marco realizadas en el período 2009-2014 y posteriormente extraer conclusiones de esas evaluaciones para proporcionar un análisis de la contribución del sistema de las Naciones Unidas a la reducción de la pobreza. La evaluación constituye una buena oportunidad para establecer y destacar, de manera sistemática, los problemas relacionados con el proceso de evaluación de las actividades del Marco a fin de orientar la adopción de decisiones para fortalecer el valor general de las evaluaciones del Marco como un mecanismo de rendición de cuentas en todo el sistema de las Naciones Unidas y aprendizaje a nivel de los países.

La evaluación llega a la conclusión de que existe una alarmante falta de compromiso de las partes interesadas en el proceso de evaluación del Marco, agravado por el bajo nivel de cumplimiento del requisito de evaluación y de las normas de calidad promovidas en las orientaciones conexas. Además, se ha detectado un bajo nivel de participación de los interesados nacionales, junto con importantes cuestiones de coordinación y cooperación en las actividades de evaluación realizadas por las entidades de las Naciones Unidas a nivel de los países. Las recomendaciones que figuran en el presente examen tienen por objeto abordar las consecuencias estratégicas del fortalecimiento del sistema de evaluación del Marco como parte esencial del marco general de planificación de las Naciones Unidas.

La mejora del mecanismo de evaluación del Marco requerirá el compromiso por parte del personal directivo superior del sistema de las Naciones Unidas y los Estados Miembros. Se necesitará la colaboración activa para mejorar la calidad y pertinencia del mecanismo de evaluación del Marco de modo que este pueda desempeñar el papel que le corresponde como mecanismo de fomento de la cooperación, aprendizaje institucional y respuesta positiva. El presente examen es un primer paso en ese proceso de renovación y reorientación.

Resumen

Metaevaluación y síntesis del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo JIU/REP/2016/6

El 21 de diciembre de 2012 la Asamblea General aprobó la resolución 67/226 sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Posteriormente, en el párrafo 8 de su resolución 68/229, la Asamblea decidió que se llevarían a cabo en 2014 dos evaluaciones experimentales independientes en todo el sistema, con sujeción a la disponibilidad de recursos extrapresupuestarios, uno de cuyos temas sería “Metaevaluación y síntesis de las evaluaciones del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, con particular atención a la erradicación de la pobreza”.

La metaevaluación y síntesis fue concebida para establecer y evaluar los beneficios de las evaluaciones del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Las finalidades específicas del presente examen han sido:

- Realizar un análisis de las evaluaciones del Marco en el período 2009-2014 a fin de determinar la calidad, la credibilidad y el uso de las evaluaciones en general, para prestar asesoramiento sobre posibles mejoras y ajustes a los lineamientos de evaluación del Marco existentes;
- Establecer las constataciones, conclusiones y recomendaciones más importantes de las evaluaciones del Marco realizadas en el período 2009-2014, con el fin de evaluar la contribución del sistema de las Naciones Unidas al logro de los objetivos nacionales de desarrollo para la planificación y los ajustes de las estrategias actuales.

Consideraciones operacionales y administrativas internas, especialmente las dificultades en cuanto a la movilización de recursos extrapresupuestarios, determinaron que la consignación se arrastrara a 2016.

Principales constataciones y conclusiones

La primera constatación importante del examen es la tasa muy baja de cumplimiento de los *Lineamientos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo* de 2010, que disponen una evaluación al término de cada ciclo del Marco. Entre 2010 y 2014, 33 de los 88 países en que se ejecutan programas (el 37,5%) con ciclos activos del Marco presentaron evaluaciones de conformidad con los *Lineamientos* y publicaron 36 evaluaciones del Marco. Esta baja tasa de cumplimiento pone en tela de juicio el grado en que las evaluaciones desempeñan una función de aprendizaje institucional en el proceso del Marco.

Es muy probable que la falta de recursos financieros suficientes contribuyera a esta baja tasa. No obstante, este puede no haber sido el único factor de los bajos niveles de participación: factores como la superposición y la duplicación con otras evaluaciones que se están llevando a cabo a nivel de los países, junto con la falta de compromiso con la evaluación del Marco propiamente dicha, también dieron lugar a la baja tasa de cumplimiento. Por consiguiente, si la evaluación del Marco ha de

seguir siendo el componente de comunicación de resultados y de aprendizaje institucional de todo el proceso, será necesario adoptar medidas para fortalecer el compromiso con el proceso de evaluación.

Igualmente importante es el hecho de que de las 36 evaluaciones del Marco solo 23 alcanzaron la calidad suficiente como para justificar un examen más a fondo de su contenido, con miras a extraer conclusiones relativas a la contribución del sistema de las Naciones Unidas a la consecución de los objetivos nacionales de desarrollo. Esto pone aún más de relieve el reto de evaluar el grado en que las evaluaciones del Marco desempeñan una función de comunicación de resultados y aprendizaje institucional.

El bajo nivel de participación de los Estados Miembros en el proceso de evaluación del Marco plantea otro desafío. La filosofía que sustenta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible implica que las principales responsabilidades del sistema de las Naciones Unidas a nivel de los países son apoyar los planes de desarrollo de los Estados Miembros y sus estrategias para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, utilizando programación y apoyo que tengan en cuenta el contexto. La baja tasa de participación en el Marco implica que el proceso de evaluación no contó con la participación de los Estados Miembros como interesados activos. Además, el grado de participación de los Estados Miembros en la formulación y aplicación del Marco propiamente dicho puede no haber sido óptimo. Por consiguiente, será importante proporcionar orientación al sistema de las Naciones Unidas para garantizar que fomenta activamente la participación de los países en que se ejecutan programas en el Marco y alentar a esos países a que participen activamente en la formulación y aplicación de las actividades del Marco, así como en su vigilancia y evaluación.

El análisis de las evaluaciones del Marco revela algunas deficiencias metodológicas y conceptuales con respecto a la calidad de las actividades del Marco. A pesar de la baja tasa de cumplimiento de las evaluaciones (el 37,5%), podían destacarse algunos rasgos comunes.

En primer lugar, en muchas evaluaciones del Marco parecen faltar los elementos constitutivos básicos para realizar una evaluación, o se les asigna escasa importancia. Solo se han utilizado parcialmente metodologías de evaluación sólidas de conformidad con las normas y los estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. Las aportaciones de los interesados se han limitado en gran medida a los miembros del equipo en el país. Asimismo, los conjuntos de datos se han reducido en muchos casos a un examen teórico del documento. Cabe destacar que las secciones de recomendaciones de las evaluaciones del Marco por lo general son deficientes para abordar cuestiones más estratégicas y proponer recomendaciones viables, y otras veces son difíciles de medir o de aplicar. Estas deficiencias limitan la utilidad de las evaluaciones como instrumento de comunicación de resultados y aprendizaje institucional.

En segundo lugar, solo 23 evaluaciones del Marco, aproximadamente la mitad, parecen haber generado respuestas de la administración, lo que indica que la gestión del equipo en el país no ha invertido esfuerzos suficientes para establecer las consecuencias de las evaluaciones del Marco. Esto, sumado al reducido número de evaluaciones, pone en tela de juicio la voluntad de los

administradores de los equipos en los países para apoyar la importante función de las evaluaciones en todo el ciclo del Marco. Será necesario adoptar medidas para subsanar estas deficiencias.

Para determinar en qué medida el proceso de evaluación del Marco ha proporcionado una plataforma para el aprendizaje institucional, es necesario examinar la forma en que las evaluaciones han analizado el contenido de los propios informes del Marco con respecto a la relevancia, efectividad, eficiencia, posible impacto y sostenibilidad de las actividades de las Naciones Unidas. Los *Lineamientos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo* de 2010 se refieren a la cuestión del “impacto”, que ha de abordarse por medio de evaluaciones del Marco.

Aunque la contribución de las actividades del Marco a la reducción de la pobreza es un elemento central de su mandato, solo dos evaluaciones del Marco establecieron un vínculo sólido entre esas actividades y su “impacto” y los objetivos y estrategias de mitigación de la pobreza del gobierno. Esto limita el valor del mecanismo de evaluación del Marco como medio de fortalecer el sistema del Marco. También ilustra el grado en que el proceso de evaluación del Marco es considerablemente limitado en cuanto a su capacidad para abordar cuestiones fundamentales, como la demostración de la forma en que el proceso del Marco contribuye a los objetivos nacionales de mitigación de la pobreza.

Además, no todos los principios de programación del Marco se han integrado. La sostenibilidad ambiental y el desarrollo de la capacidad rara vez se mencionan. Esto lleva a la conclusión de que los propios principios probablemente estén insuficientemente definidos en las actividades del Marco, lo que da lugar a una importante brecha programática.

En el presente examen se analizó una serie de procesos internos de las Naciones Unidas a nivel de los países con el objeto de fortalecer la pertinencia y ulterior aplicación de las actividades del Marco. Sin embargo, los escasos datos obtenidos por medio de las evaluaciones del Marco indican niveles de coordinación y cooperación que distan mucho de ser óptimos, lo que obstaculiza la eficacia general de la ejecución de los programas de las Naciones Unidas a nivel de los países y produce deficiencias en la programación conjunta y la labor interinstitucional en relación con diferentes pilares del Marco. Además, los cuatro países piloto de la iniciativa “Unidos en la acción” que prepararon informes de evaluación experimentaron el mismo tipo de problemas de coordinación que otros equipos en los países.

La presente metaevaluación y síntesis ha trazado un panorama sombrío del estado actual de la utilidad del proceso de evaluación del Marco e implícitamente, de algunos aspectos del proceso del Marco. Ahora parece haber cierto grado de voluntad de reconocer que el desempeño anterior con respecto a las evaluaciones del Marco ha sido insuficiente y que es necesario adoptar medidas correctivas.

Estas deficiencias se abordan mediante un conjunto de recomendaciones estratégicas. Se observó el mayor cuidado al elaborar una serie de recomendaciones viables que fueran suficientemente detalladas como para abarcar las cuestiones de que se trata, aunque no excesivamente prescriptivas a fin de no limitar la formulación de soluciones ajustadas al contexto.

Las recomendaciones tienen por objeto abordar las consecuencias del fortalecimiento del sistema de evaluación del Marco como parte vital del marco general de planificación de las Naciones Unidas, y no remediar problemas y deficiencias concretos. Al hacer hincapié en las soluciones ajustadas a contextos nacionales como una prioridad de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el proceso del Marco en su conjunto cobra mayor relevancia.

Recomendaciones

Recomendación 1

El Secretario General debería revisar, en consulta con la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, según proceda, por conducto del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, las orientaciones de programación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo a fin de destacar la importancia de la participación activa de los Estados Miembros, especialmente de los países en que se ejecutan programas, en la formulación y aplicación y evaluación ulteriores. Estas orientaciones revisadas para los equipos en los países y las oficinas de los coordinadores residentes deberían establecer directrices claras y enfoques sistemáticos para la interacción con funcionarios de los gobiernos de los respectivos países en que se ejecutan programas y fomentar la sensibilización sobre los principios de programación relativos a sus planes y prioridades nacionales de desarrollo, e instituir un enfoque más sistemático para incorporar los principios de la programación en el proceso del Marco.

Recomendación 2

La Asamblea General debería, mediante el proceso de revisión cuatrienal amplia de la política, alentar a los Estados Miembros, especialmente a los países en que se ejecutan programas, a participar más plenamente en el proceso del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo a nivel de los países colaborando en las etapas iniciales de la formulación de futuros Marcos e interviniendo en la mayor medida posible durante su aplicación, vigilancia y evaluación. El Consejo Económico y Social debería, en el proceso de revisión cuatrienal amplia de la política, examinar y vigilar en forma permanente las medidas adoptadas por los equipos de las Naciones Unidas para facilitar la participación de los países en que se ejecutan programas a lo largo de todo el ciclo del Marco, incluida su evaluación.

Recomendación 3

El Secretario General debería iniciar, en consulta con la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, según proceda, por conducto del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, un proceso para sensibilizar e impartir formación a los coordinadores residentes acerca de la importancia del proceso de evaluación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas como un elemento crítico de los procesos generales de planificación de las Naciones Unidas a nivel de los países; y, concretamente, para disponer que los coordinadores residentes elaboren un plan de acción y un calendario para la realización de

evaluaciones del Marco o evaluaciones de seguimiento sobre instrumentos, por ejemplo, marcos de desarrollo sostenible, e integren la realización de evaluaciones del Marco en el marco de gestión de la actuación profesional de los coordinadores residentes.

Recomendación 4

El Secretario General debería solicitar, en consulta con la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, según proceda, a otros organismos de las Naciones Unidas que coordinen mejor sus actividades de evaluación a nivel de los países de modo que esas actividades puedan integrarse en mayor grado en el proceso de evaluación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Recomendación 5

El Secretario General debería revisar, en consulta con la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, según proceda, por conducto del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, los *Lineamientos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo* de 2010 y las orientaciones posteriores a la luz de las constataciones del presente informe, con miras a fortalecer su rigor metodológico y diseño y aumentar la tasa de cumplimiento. En particular, las nuevas orientaciones deberían:

- a) Destacar la necesidad de formular recomendaciones viables con destinatarios claros y plazos de aplicación que cumplan las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas;
- b) Documentar la incorporación de los principios de programación del Marco y, en particular, los relativos a la sostenibilidad ambiental;
- c) Utilizar un diseño de evaluación sólido sobre la base de múltiples fuentes de datos, además de exámenes teóricos (de los documentos) y entrevistas con los interesados.

Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
Agradecimientos		3
Prólogo.....		5
Resumen		6
Abreviaturas y siglas.....		12
I. Introducción: finalidad y antecedentes.....	1–12	13
A. Finalidad.....	1–6	13
B. Antecedentes	7–12	14
II. Objetivos, metodologías, alcance y resultados previstos	13–29	15
A. Objetivos	13–15	15
B. Sinopsis de las metodologías.....	16–19	15
C. Alcance.....	20–25	18
D. Limitaciones	26–29	19
III. La metaevaluación	30–59	20
A. Metodologías específicas y limitaciones de la metaevaluación.....	30–33	20
B. Cobertura.....	34–42	20
C. Principales constataciones de la verificación de la calidad de las evaluaciones del Marco.....	43–59	22
IV. Síntesis	60–104	26
A. Metodologías específicas y finalidad	60–63	26
B. Constataciones.....	64–104	27
V. Conclusiones.....	105–122	35
VI. Recomendaciones	123–127	38
VII. Observaciones finales	128–130	40
 Anexos		
I. Lista de informes de evaluación del Marco elaborados por los países interesados.....		41
II. Síntesis de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección – JIU/REP/2016/6.....		44

Abreviaturas y siglas

FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
JJE	Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

I. Introducción: finalidad y antecedentes

A. Finalidad

1. El 21 de diciembre de 2012 la Asamblea General aprobó la resolución 67/226 sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Posteriormente, en el párrafo 8 de su resolución 68/229, la Asamblea encomendó que en 2014 se llevaran a cabo dos evaluaciones experimentales independientes en todo el sistema, “con sujeción a la prestación y disponibilidad de recursos extrapresupuestarios” y decidió que los temas de esas dos evaluaciones serían “Metaevaluación y síntesis de las evaluaciones del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, con particular atención a la erradicación de la pobreza” y “Evaluación de la contribución del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo al fortalecimiento de la capacidad nacional de análisis estadístico y recopilación de datos, a fin de apoyar la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente”.
2. En el párrafo 8 de su resolución 68/229, la Asamblea General tomó nota del documento de política para la evaluación independiente en todo el sistema de actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo. Según esa política¹, por sistema de evaluación independiente en todo el sistema se entiende una evaluación sistemática e imparcial de la relevancia, coherencia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de las contribuciones combinadas de las entidades de las Naciones Unidas al logro de los objetivos de desarrollo colectivos.
3. En abril de 2015, mientras se organizaban oficialmente el Grupo de Gestión de la Evaluación y el Grupo de Referencia de las principales partes interesadas, la Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas (DCI) estableció un grupo asesor especial integrado por representantes de los Estados Miembros y entidades de las Naciones Unidas.
4. El Grupo de Gestión de la Evaluación fue establecido por la Dependencia Común de Inspección en estrecha consulta con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas en junio de 2015 y está integrado por siete miembros, incluida la Dependencia, que lo preside.
5. En el tercer trimestre de 2015, el Grupo de Gestión de la Evaluación aprobó un documento inicial para la metaevaluación y síntesis del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Los miembros del Grupo establecieron el Grupo de Referencia de las principales partes interesadas sobre la base de un inventario de las principales partes interesadas e integrado por 13 miembros (4 de los cuales también eran miembros del grupo asesor especial).
6. Consideraciones operacionales y administrativas internas, especialmente las dificultades en cuanto a la movilización de recursos extrapresupuestarios, determinaron que la consignación se arrastrara a 2016.

¹ Puede consultarse en www.un.org/en/ecosoc/julyhls/pdf13/policy_for_independent_system-wide_evaluation_of_operational_activities_for_development_of_the_united_nations.pdf.

B. Antecedentes

Necesidad de evaluar el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo

7. El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo remite a un enfoque unificado de los objetivos comunes de desarrollo a nivel de los países. La evaluación común para los países y el Marco se aprobaron como instrumentos de planificación estratégica del sistema de las Naciones Unidas. Los *Lineamientos* para su preparación se publicaron en abril de 1999 y posteriormente se revisaron en 2002, 2004 y 2010 a fin de reflejar la experiencia de ese momento y tener en cuenta la Declaración del Milenio de las Naciones Unidas.

8. Cinco años después de que alentara al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a que intensificara su colaboración a nivel de los países por conducto del Marco, la Asamblea General, como conclusión de su revisión trienal amplia de la política de 2007, decidió en 2012 evaluar la forma en que el nuevo instrumento había resultado efectivo y eficiente, en particular entre 2010 y 2014. Si bien los esfuerzos en curso para mejorar la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión basada en los resultados en el sistema de las Naciones Unidas fueron reconocidos por la Asamblea General en su resolución 67/226 sobre la revisión cuadrinial amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, seguía siendo necesario fortalecer una evaluación independiente e imparcial en todo el sistema de actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo.

9. En el marco de política para la evaluación independiente en todo el sistema de actividades operacionales para el desarrollo se determinó que la metaevaluación era el más rápido y económico de los tres enfoques integrados en la política de evaluación independiente en todo el sistema, elaborado en 2013 en una nota del Secretario General (A/68/658–E/2014/7) presentada al Consejo Económico y Social, y del que tomó nota la Asamblea General en su resolución 68/229.

10. El presente examen adquiere importancia en vista de que las iniciativas adoptadas en el pasado para determinar la calidad de las evaluaciones del Marco detectaron varias debilidades². No se ha realizado hasta ahora una evaluación sistemática del Marco. Habida cuenta de que el presente examen se basó principalmente en métodos teóricos, invariablemente limita el grado en que pueden extraerse conclusiones sobre el desempeño del sistema de las Naciones Unidas en su contribución a los resultados de desarrollo a nivel de los países.

Necesidad de analizar las evaluaciones del Marco

11. Antes de realizar una síntesis de las enseñanzas extraídas del proceso del Marco, era necesario examinar y evaluar la idoneidad técnica de las evaluaciones

² Entre las publicaciones anteriores sobre la calidad de la evaluación del Marco cabe señalar las siguientes: R. Longhurst, “A review of the role and quality of the United Nations Development Assistance Frameworks” (2006), puede consultarse en https://undg.org/wp-content/uploads/2015/07/Review_of_the_Role_and_quality_of_UNDAFs.pdf; y P. Balogun, “The relevance, effectiveness and efficiency of the United Nations Development Assistance Framework” (2012), puede consultarse en www.un.org/esa/coordination/pdf/undaf_report.pdf.

del Marco. Por consiguiente, esta es la finalidad de la parte del informe correspondiente a la metaevaluación.

12. La primera parte del informe (metaevaluación), estructurada como un análisis fundamentalmente teórico, examina la calidad técnica de las evaluaciones del Marco y la suficiencia de los recursos asignados a ellas. La segunda parte (síntesis) pasa revista al aprendizaje y el desempeño de los equipos de las Naciones Unidas en los países según las evaluaciones del Marco y procura ofrecer recomendaciones orientadas hacia el futuro, destinadas a mejorar el proceso de planificación estratégica y la formulación y ejecución de programas. El informe también se concibió como una aportación al análisis contenido en la revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo de 2016.

II. Objetivos, metodologías, alcance y resultados previstos

A. Objetivos

13. De conformidad con la resolución 68/229 de la Asamblea General, los objetivos de la metaevaluación y síntesis son determinar, en consonancia con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, normas y estándares para la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, de la calidad, la credibilidad, la utilidad y la utilización generales de las evaluaciones del Marco; y sintetizar las principales constataciones, conclusiones y recomendaciones fundamentales de las evaluaciones del Marco publicados entre 2010 y 2014.

14. Las finalidades previstas en la metaevaluación y síntesis son las siguientes:

- Realizar un análisis de las evaluaciones del Marco en el período 2009-2014 a fin de determinar la calidad, la credibilidad y el uso de las evaluaciones en general, con objeto de prestar asesoramiento sobre mejoras y ajustes a los lineamientos de evaluación del Marco existentes;
- Establecer las constataciones, conclusiones y recomendaciones más importantes de las evaluaciones del Marco realizadas en el período 2009-2013, con el fin de determinar la contribución del sistema de las Naciones Unidas al logro de los objetivos nacionales de desarrollo que sirvan de base de la revisión cuadrienal amplia de la política de 2016 para la planificación y los ajustes de las estrategias actuales.

15. Los destinatarios de la metaevaluación y síntesis son los Estados Miembros de las Naciones Unidas, los gobiernos de los países en que se ejecutan programas, los funcionarios de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en las sedes y en los niveles regional y nacional, y los encargados de realizar evaluaciones del Marco.

B. Sinopsis de las metodologías

16. En el presente examen se empleó un enfoque metodológico combinado a fin de calibrar mejor datos limitados y en algunos casos incompletos. Se recopilaron evaluaciones del Marco y otros informes de nivel nacional similares obtenidos en

Internet y por otros medios directos para determinar el alcance de la tarea. Se utilizó una encuesta electrónica de coordinadores residentes para colmar las lagunas de datos y determinar los factores cualitativos que influyen en la elaboración de las evaluaciones del Marco. Se preparó una matriz de evaluación que contiene preguntas clave para la evaluación. Para cada uno de los componentes de la metaevaluación y síntesis, se elaboró una herramienta de clasificación separada. La actividad se concibió como un proyecto experimental para examinar la eficacia de un examen teórico basado en escasas entrevistas directas.

17. Con el fin de contextualizar el examen, es necesario ante todo presentar las preguntas de la evaluación para los componentes tanto de la metaevaluación como de la síntesis.

18. Las preguntas de evaluación en que se basa el segmento de la metaevaluación se consignan en el cuadro 1 que figura a continuación.

Cuadro 1

Preguntas de evaluación en que se basa la metaevaluación

<i>Esfera sustantiva para la meta-evaluación</i>	<i>Principales preguntas de la evaluación</i>
Alcance	<p>¿Cuántos países en que se ejecutan programas en virtud del Marco han presentado evaluaciones del Marco?</p> <p>¿Cuáles son las principales razones para no realizar evaluaciones del Marco?</p>
Calidad	<p>¿Cuál es la calidad técnica de las evaluaciones del Marco?</p> <p>¿En qué medida los datos de las evaluaciones del Marco son creíbles, útiles y oportunos?³</p> <p>¿En qué medida las evaluaciones del Marco están dotadas de recursos suficientes de financiación, recursos humanos, aportación de datos y tiempo asignado?⁴</p> <p>¿En qué medida son las cuatro aportaciones suficientes?</p> <p>¿Son suficientes los lineamientos de evaluación y las herramientas actuales del Marco?</p>

19. Las preguntas de evaluación en que se basa el segmento de la síntesis se consignan en el cuadro 2 que figura a continuación.

³ La credibilidad se mide por medio de los 42 parámetros de referencia de la herramienta de evaluación de la calidad de los informes.

⁴ Las preguntas relativas a la suficiencia de las aportaciones (por ejemplo, datos y directrices), y recursos financieros y humanos no pudieron abordarse de manera integral debido a que los datos estaban incompletos.

Cuadro 2
Preguntas de evaluación en que se basa la síntesis

<i>Esfera sustantiva para la síntesis</i>	<i>Principales preguntas de la evaluación</i>
Erradicación de la pobreza	<p>Sobre la base de los resultados y conclusiones del informe,</p> <p>¿En qué medida ha contribuido el Marco al logro de los objetivos y estrategias nacionales de mitigación de la pobreza y avanzado en este sentido?⁵</p> <p>¿Cuáles son los desafíos o los principales factores que contribuyen a los avances?</p>
Incorporación de los principios	<p>¿En qué medida se han incorporado los cinco principios de programación en el Marco acordado? ¿Cuáles son los desafíos o los principales factores que contribuyen a los avances? (de haberlos)⁶</p>
Desempeño del sistema de las Naciones Unidas	<p>¿Cuán ajustado está el Marco a los objetivos de la estrategia nacional de desarrollo y los ciclos de planificación?</p> <p>¿Facilita el marco la implicación y el liderazgo nacionales durante las etapas de formulación y aplicación?</p> <p>¿Ha impulsado el Marco una respuesta más coherente y coordinada de las Naciones Unidas a las necesidades y prioridades de desarrollo de los países en que se ejecutan programas?⁷</p> <p>¿Facilita el Marco acceso nacional a todo el espectro de mandatos y recursos del sistema de las Naciones Unidas?</p> <p>¿De qué forma ha reforzado el Marco las alianzas entre el sistema de las Naciones Unidas a nivel de los países y otros agentes del desarrollo (alianzas para el desarrollo fuera del sistema de las Naciones Unidas)?</p>

⁵ Esta pregunta clave de la evaluación se examina solo en forma parcial en el informe debido a limitaciones en la disponibilidad de datos.

⁶ Los cinco principios de programación son: el enfoque basado en los derechos humanos, la igualdad de género, la sostenibilidad ambiental, la gestión basada en los resultados y el desarrollo de la capacidad.

⁷ Esto incluye pruebas de: a) que el sistema de las Naciones Unidas reduce las brechas y duplicaciones; b) una mejor división del trabajo entre los agentes de las Naciones Unidas a nivel de los países y una mayor coordinación (sinergias) con las respectivas entidades nacionales interesadas en los planos estratégico y operacional; c) un proceso dinámico durante la ejecución de iniciativas conjuntas de las Naciones Unidas (intersectoriales, de promoción, temáticas y/o programas conjuntos); y d) que el Marco facilita la cooperación Sur-Sur.

C. Alcance

20. La fase inicial de la tarea encomendada consistió en encontrar todas las evaluaciones del Marco de diversas fuentes de información en línea dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas.

21. Se envió una solicitud inicial en línea a todos los coordinadores residentes para que facilitaran todas las evaluaciones del Marco pertinentes al estudio. Tras examinar el número de países en que se ejecutan programas con evaluaciones publicadas entre 2010 y 2014 (un total inicial de 27 evaluaciones de 24 países en que se ejecutan programas), se determinó que en 98 países en que se ejecutan programas no se tenían pruebas de que se hubieran realizado evaluaciones. Habida cuenta de la baja tasa de finalización en lo que respecta al cumplimiento, se elaboró un cuestionario en línea de seguimiento con el apoyo del Grupo de Gestión de la Evaluación y se envió a todos los países en que se ejecutan programas con un ciclo del Marco activo, pero sin pruebas de que hubiesen realizado una evaluación del Marco.

22. Ese cuestionario de seguimiento se envió a 88 oficinas de coordinadores residentes en julio y agosto de 2015, y tuvo una tasa de respuesta notable (el 100%).

23. Se recibieron otras nueve evaluaciones del Marco publicadas entre 2010 y 2014 y un país en que se ejecutan programas señaló que no tenía un Marco. Esto, a su vez, redujo a 88 el número total de países en que se ejecutan programas que deberían haber elaborado un Marco de evaluación, pero no lo hicieron (de 121 países posibles en que se ejecutan programas).

24. Por consiguiente, se encontraron 36 evaluaciones del Marco. Luego se llevó a cabo un proceso de selección sistemático mediante la utilización de una herramienta de evaluación de la calidad de los informes. De resultas de ello, se determinó que 23 evaluaciones del Marco satisfacían los criterios del proceso de selección; estas se calificaron como “evaluaciones validadas” a los efectos del análisis necesario para la síntesis. Las 13 evaluaciones del Marco restantes que no cumplieron esos criterios se calificaron como “evaluaciones no validadas”.

25. El gráfico 1 muestra el proceso por el cual se detectaron y seleccionaron las evaluaciones del Marco.

Gráfico 1
Proceso de selección para la metaevaluación y síntesis del Marco



D. Limitaciones

26. Hay importantes limitaciones que debilitan la utilidad del presente estudio y deben tenerse en cuenta al examinar las constataciones, las conclusiones y especialmente las recomendaciones.

27. En primer lugar, el escaso número de resultados de las evaluaciones del Marco limita considerablemente la escala del examen. Además, 15 de las 36 evaluaciones proceden de países de América Latina o el Caribe, lo que claramente constituye una representación geográfica desequilibrada. En cambio, solo 9 provienen de África.

28. En segundo lugar, cabe destacar que solo 23 de las evaluaciones se consideraron válidas a los efectos del análisis a fin extraer conclusiones acerca de la eficacia del proceso del Marco para contribuir a la consecución de los objetivos nacionales de desarrollo, el objetivo primordial del elemento de síntesis del informe. Esta tasa aún menor, junto con la representación geográfica desequilibrada de los informes, suscita dificultades para extraer conclusiones sustantivas.

29. En vista del desequilibrio geográfico de las evaluaciones del Marco, no fue posible formular, como parte del presente examen, ninguna constatación ni conclusión aplicable a una región determinada.

III. La metaevaluación

A. Metodologías específicas y limitaciones de la metaevaluación

30. Se elaboró una herramienta de evaluación de la calidad de los informes para determinar sistemáticamente las diferencias de calidad entre los informes de evaluación del Marco⁸. La herramienta comenzó a utilizarse plenamente tras haberla probado previamente con 10 informes de evaluación. Consta de dos partes: un examen de la calidad y una evaluación del contenido del informe, que incluía un total de 42 parámetros de referencia concebidos para medir diferentes elementos distribuidos en 11 categorías. En los parámetros de referencia (si procedía) se utilizaba una escala de cinco puntos, que iban del 1 (muy deficiente) al 5 (excelente).

31. La herramienta se aplicó a los 36 informes de evaluación del Marco encontrados. Se reunieron datos adicionales relacionados con la calidad, como financiación, recursos humanos y tiempo asignado para prestar apoyo al análisis de la calidad de los informes.

32. Hubo muy pocas entrevistas contextuales y de antecedentes con funcionarios clave del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, lo que refleja una vez más la decisión de asumir la tarea en la mayor medida posible como un proceso piloto de examen del documento de base teórica.

33. Del mismo modo, la participación de los interesados en las evaluaciones del Marco parece limitada, y los informes tienden a incluir a los gobiernos nacionales, las entidades del sistema de las Naciones Unidas, incluidos los organismos no residentes, las organizaciones de la sociedad civil y, en menor grado, los representantes de los gobiernos donantes a nivel de países. Algunos informes se refieren a la participación de entidades que se benefician de las contribuciones del sistema de las Naciones Unidas, partes interesadas de instituciones académicas, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, el sector privado y oficinas regionales de las Naciones Unidas.

B. Cobertura

34. En su penúltimo año, todas las actividades del Marco deben someterse a una evaluación que, a su vez, está concebida para contribuir a la orientación estratégica

⁸ Esta herramienta se basa en gran medida en múltiples fuentes, como las normas de calidad (2005) del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, las orientaciones del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2010) y una herramienta probada elaborada por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna. Véanse los anexos complementarios de este informe en el sitio web de la DCI para la lista de documentos consultados y la herramienta de evaluación de la calidad de los informes, respectivamente.

del Marco siguiente⁹. Entre 2010 y 2014, 33 de los 88 países en que se ejecutan programas (el 37,5%) con ciclos del Marco activos presentaron evaluaciones de conformidad con los *Lineamientos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo* de 2010, que dieron lugar a la publicación de 36 evaluaciones del Marco (véase el gráfico 1).

35. Habida cuenta de la cobertura reducida, las funciones previstas del Marco para determinar la contribución del sistema de las Naciones Unidas a las prioridades nacionales de desarrollo y el establecimiento de las nuevas prioridades para la programación futura no se han alcanzado en forma generalizada. La capacidad para utilizar los datos y la información de las evaluaciones a fin de orientar la adopción de decisiones y la planificación es limitada.

36. Los datos extraídos del cuestionario en línea dirigido a las oficinas de los coordinadores residentes de las Naciones Unidas indicaron las siguientes razones principales de este nivel de cobertura:

- La falta de recursos financieros o de financiación suficientes;
- La falta de datos para evaluar los resultados de las contribuciones del sistema de las Naciones Unidas (por ejemplo, datos financieros, datos de indicadores de vigilancia o evaluaciones).

37. Concretamente, los datos de las evaluaciones del Marco muestran que el presupuesto promedio para el proceso de evaluación asciende 34.073 dólares¹⁰. Este costo promedio coincide con el de otras investigaciones realizadas por la Dependencia Común de Inspección¹¹. Las respuestas del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y el Grupo de Gestión de la Evaluación de las partes interesadas pusieron de relieve que la cantidad estuvo muy por debajo de lo que consideraban suficiente, a saber, unos 100.000 dólares, para llevar a cabo un proceso de evaluación de calidad elevada, en consonancia con las normas, los estándares y los lineamientos éticos del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. Sin embargo, nunca se han establecido ni proporcionado orientaciones oficiales sobre los costos de esas evaluaciones. Una solicitud del Grupo sobre la medida en que los presupuestos del Marco incluyen una descripción de las actividades de movilización de recursos y una asignación financiera real para sufragar los gastos de evaluación del Marco reveló que ninguno de los documentos del Marco tenía información sobre la planificación o la asignación de fondos para la evaluación del Marco.

38. Por lo tanto, si bien en cierta medida el argumento presupuestario es convincente, no debe considerarse indiscutible. Por el contrario, es uno de una serie de factores importantes que podrían haber determinado las bajas tasas de cobertura.

⁹ Los *Lineamientos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo* de 2010 pueden consultarse en https://undg.org/wp-content/uploads/2015/03/SPANISH_How-to-Prepare-an-UNDAF-Part-I_final.pdf.

¹⁰ Solo se disponía de información sobre el presupuesto reunida por el Centro de Recursos de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (<http://erc.undp.org/index.html>) correspondiente a 22 de los 36 informes evaluados, es decir, el 61%.

¹¹ Véase JIU/REP/2014/6, Análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, págs. 61 y 62.

39. Igualmente, quienes respondieron al cuestionario en línea indicaron que la falta de datos, a veces causada por la escasez de recursos, aunque también como resultado de la recopilación insuficiente de datos a nivel nacional por los organismos de las Naciones Unidas, obstaculizaba el desarrollo de las evaluaciones del Marco.

40. Junto con (la percepción de) lagunas financieras y de datos, la falta de dirección y coordinación precisas ha limitado la tasa de cobertura de las evaluaciones del Marco.

41. Otros datos del cuestionario indican el nivel insuficiente de participación de los aliados del gobierno nacional y los equipos en los países en la realización de evaluaciones del Marco. En algunos países en que se ejecutan programas, se informó de que los aliados nacionales con frecuencia “debían responder a diferentes equipos de evaluación que formulaban preguntas similares”. Las respuestas al cuestionario pusieron de relieve que las observaciones suelen centrarse en la esfera de coordinación y colaboración del sistema de las Naciones Unidas, o la falta de estas.

42. De los pocos interesados del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas que se entrevistaron, se observó que cada organismo de las Naciones Unidas podía llevar a cabo su propia evaluación del programa del país independientemente del Marco, y que esas evaluaciones no estaban suficientemente coordinadas para contribuir a la evaluación del Marco. Los datos recogidos en el cuestionario en línea destacan la necesidad de proporcionar apoyo directo, orientación explícita en apoyo de la coordinación y la armonización sistemática de las actividades de evaluación. De este modo, todas las aportaciones de la evaluación pueden incorporarse en el siguiente ciclo del Marco y así apoyar las evaluaciones de este.

C. Principales constataciones de la verificación de la calidad de las evaluaciones del Marco

43. Antes de examinar la calidad de las evaluaciones del Marco, es importante examinar los perfiles de las 36 evaluaciones del Marco incluidas en la metaevaluación en el período 2010-2014. Cabe señalar que la mayoría (el 53%) están en inglés, seguidas por el español (33%), el francés (11%) y el portugués (3%). En la muestra de la metaevaluación figuran cuatro evaluaciones de países de la iniciativa “Unidos en la acción”, entre ellos Albania, Cabo Verde, Mozambique y Rwanda.

44. Los 11 elementos examinados durante las evaluaciones de la calidad fueron: resumen; introducción; metodología de evaluación; aplicación de criterios de evaluación; presentación de informes sobre resultados; conclusiones; recomendaciones; formato; análisis de la coherencia de las Naciones Unidas; implicación nacional; y resultados de la gestión basada en los resultados únicamente.

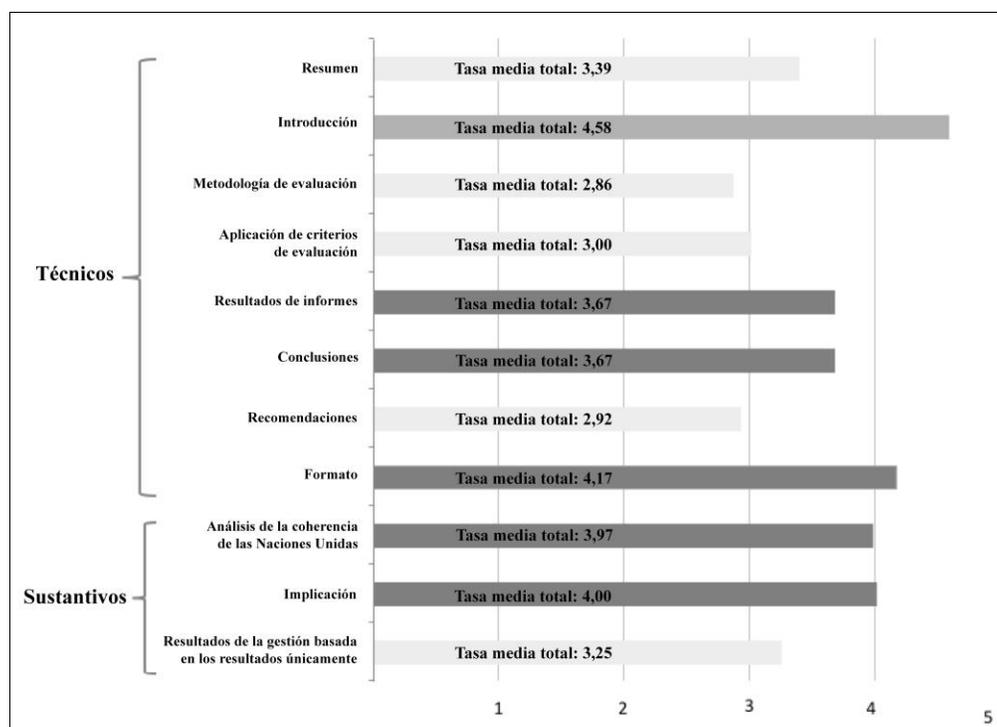
45. Si bien en general la evaluación fue satisfactoria, varios de los factores recibieron una calificación inferior, especialmente las “recomendaciones”, lo que en general debilitó la eficacia del proceso de evaluación del Marco.

46. Una sinopsis de los resultados de la herramienta de evaluación de la calidad de los informes, que se consigna en el gráfico 2 del presente informe, muestra diferentes clasificaciones y notables deficiencias en las siguientes esferas:

- Resumen;
- Metodología de evaluación;
- Aplicación de criterios de evaluación;
- Recomendaciones;
- Análisis del marco de vigilancia y evaluación, o “resultados de la gestión basada en los resultados únicamente”.

Gráfico 2

Sinopsis de los resultados de la herramienta de evaluación de la calidad de los informes



47. No se ha intentado establecer una calificación promedio de todos los factores. En vista de que no se ponderaban los factores individuales, haberlo hecho mediante un promedio simple habría dado un resultado falso.

48. Las deficiencias más importantes guardan relación con la calidad relativamente baja de las recomendaciones. Para que el proceso de evaluación del Marco constituya un proceso de aprendizaje y fortalecimiento, son indispensables recomendaciones pertinentes y de calidad elevada. Las recomendaciones son un componente básico de las evaluaciones, y deberían estar dirigidas a mejorar la eficiencia, la efectividad o la sostenibilidad del proyecto o el programa. En cuanto al contenido y la calidad, las recomendaciones deberían contener mensajes claros,

resultantes de conclusiones basadas en datos empíricos y ser viables¹². Sin embargo, un gran porcentaje de las recomendaciones observadas no eran específicas, no estaban sujetas a plazos ni eran suficientemente viables. Alrededor del 72% de las secciones de recomendaciones correspondieron a las categorías “regular” “deficiente” y “muy deficiente”. La mayoría no incluyó plazos concretos para la aplicación, medidas necesarias para cumplirlas ni responsabilidades específicas para la aplicación.

49. Las limitaciones en relación con la metodología de evaluación y la aplicación de los criterios de evaluación demuestran la debilidad metodológica general, lo cual atenta contra la validez del proceso de evaluación del Marco.

50. Las deficiencias demostradas ponen de relieve que las metodologías utilizadas para los procesos de evaluación del Marco no son necesariamente sólidos, lo cual menoscaba la calidad y el alcance del análisis. Prácticamente todos los informes tienen secciones de metodología que se basan casi exclusivamente en dos principales metodologías: el análisis de documentos y entrevistas con los interesados. La utilización de las respuestas a los cuestionarios para apoyar conclusiones es poco corriente y solo unos pocos informes usan los datos de vigilancia y evaluación reunidos sistemáticamente por organismos de las Naciones Unidas y/o gobiernos nacionales. Así pues, los conjuntos de datos no han sido suficientemente calibrados.

51. Las fuentes de datos utilizados en la mayoría de las evaluaciones se basaban en gran medida en una limitada gama de percepciones de los interesados y es improbable que ofrezcan una descripción precisa del desempeño del sistema de las Naciones Unidas, especialmente porque la participación de los interesados se circunscribía al gobierno, el sistema de las Naciones Unidas y las organizaciones de la sociedad civil. También hay una ausencia de datos y parámetros de referencia y, en algunos casos, una falta de información financiera. Habida cuenta de estas importantes limitaciones, la mayoría de las secciones de metodología corresponden a la categoría “regular” (13), “deficiente” o “muy deficiente” (13 entre ambas); y solo se incluyeron 10 informes en las categorías “bueno” o “excelente”.

52. En cuanto a la calidad y la utilización de criterios de evaluación, si bien muchos informes aplicaron los criterios de relevancia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad como parte del marco analítico general, las evaluaciones revelan una notable ausencia de evaluación del impacto¹³. En el documento titulado *Quality Checklist for Evaluation Reports* (Lista de verificación de la calidad de informes de evaluación) del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, se indica que las constataciones deberían responder directamente a los criterios de evaluación y que las preguntas que figuran en la sección del informe sobre el alcance y los objetivos deberían basarse en pruebas extraídas de la recopilación de datos y los métodos de análisis que se describen en la sección de metodología del informe. Durante el

¹² Véase Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, *Quality Checklist for Evaluation Reports* (2010) (secc. 7, pág. 6), puede consultarse en www.iom.int/jahia/webdav/site/myjahiasite/shared/shared/mainsite/about_iom/eva_techref/UNEG_Eval_Report.pdf.

¹³ Según las *Lineamientos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo* de 2010, “los resultados esperados de la evaluación del MANUD son un juicio acerca de la relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de las estrategias y resultados del MANUD” (pág. 17).

período que abarca el presente examen, en 8 de 36 evaluaciones, es decir, aproximadamente una cuarta parte, los criterios de evaluación o bien no se incluyeron o se consideró que no eran aplicables. Sin embargo, en la mayoría de los casos, este marco analítico no formaba parte de su mandato. Los informes que no aplicaron los criterios de evaluación se publicaron en 2011 y 2012, es decir, antes de la plena implantación de los *Lineamientos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo* de 2010.

53. Solo unos pocos informes abordaron el criterio encomendado de evaluación del “impacto” aun de la forma más tangencial. Además, solo 2 de los 36 informes de evaluación incluyeron una cadena de resultados que facilitara la determinación de los resultados previstos a través de diferentes medidas (por ejemplo, “insumos, productos y efectos/impactos”)¹⁴. Además, casi todos los informes calificados como “regulares” o “deficientes” mostraron deficiencias analíticas y una falta de pruebas de apoyo sólidas sobre la forma en que justificaban sus conclusiones.

54. Estas deficiencias en la metodología apuntan a una limitación general del proceso de evaluación del Marco, a saber, la falta de calidad suficiente de la evaluación como parte del proceso de elaboración del informe. Si bien el presente examen no pudo determinar las consecuencias directas de estas deficiencias, estas lagunas combinadas con las deficiencias en relación con las recomendaciones, ponen en tela de juicio el valor de las evaluaciones del Marco en su forma actual.

55. La calificación general de los demás factores evaluados, aunque satisfactoria, demuestra un grado de debilidad inherente que menoscaba la efectividad general de las evaluaciones del Marco.

56. En el gráfico 2 se consigna la medida en que los demás factores evaluados (por ejemplo, “formato” e “implicación”) correspondieron a los niveles superiores de la categoría “regular” (3 o 4). Se encontraron limitaciones en todos estos factores, lo cual rebajó las calificaciones porque varios informes simplemente no se ocuparon de ellos. Por ejemplo, la calificación de la “calidad de la presentación de informes sobre resultados” se ve menoscabada por el hecho de que cinco de los informes habían sido calificados como “deficientes” o “muy deficientes” en la presentación de informes sobre los resultados.

57. No obstante, el hecho de que el presente examen haya asignado calificaciones generales solo moderadamente satisfactorias demuestra la necesidad de que el sistema de las Naciones Unidas mejore la orientación del fortalecimiento del proceso de evaluación del Marco y ejerza mayor liderazgo para abordar las cuestiones relacionadas con la escasa cobertura.

58. La utilización general de las evaluaciones del Marco como instrumentos para promover el aprendizaje institucional parece ser dispar, lo que plantea dudas acerca de su valor.

59. Los resultados en cuanto a la utilización de las evaluaciones del Marco se han basado en el cuestionario en línea, las pocas entrevistas seleccionadas y la disponibilidad de las respuestas de la administración. Los *Lineamientos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo* de 2010 exigen una respuesta por escrito y acordada de los administradores de los equipos en el país y los gobiernos de los

¹⁴ Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas, Estándar 4.12.

países en que se ejecutan programas, tras la realización de una evaluación. Si bien la mitad de las evaluaciones obtienen una respuesta de la administración, la otra mitad no la obtiene, o “no se dispone de información” al respecto. Podría haber algunas respuestas adicionales, pero tal vez no estén disponibles en formato electrónico. No obstante, esta brecha apunta a un problema con respecto a la forma en que los equipos de las Naciones Unidas parecen conceptualizar el proceso del Marco y estimar su valor en general. Puede deducirse de esta constatación que hay una tendencia general a considerar que el proceso implica cumplimiento y que la evaluación se lleva a cabo como un proceso y no como un aprendizaje institucional, lo cual lo convierte en un catalizador de renovación y reorientación.

IV. Síntesis

A. Metodologías específicas y finalidad

60. La síntesis se formula sobre la base de 36 evaluaciones del Marco que han sido examinadas para determinar la calidad, utilizando la herramienta de verificación de la calidad de los informes. De los 36 informes de evaluación del Marco, 23 informes, es decir, el 64%, reúnen los criterios aplicables, a saber, las evaluaciones del Marco que habían obtenido una calificación general de “regular”, “bueno” o “excelente”, y se habían considerado “evaluaciones validadas”.

61. La herramienta de verificación de la calidad de los informes se utilizaba luego para generar una visión general de las esferas sustantivas identificadas en la erradicación de la pobreza y los cinco principios de programación, sobre la base de las principales constataciones, conclusiones y recomendaciones de las 23 evaluaciones del Marco validadas. Esto se basa en una escala de tres puntos. El 1 equivale a resultados principalmente negativos obtenidos; el 2 a resultados mixtos; y el 3 a resultados principalmente positivos. Los cinco principios de programación constituyen un punto de partida, así como para todas las etapas de la formulación del Marco, incluidos la planificación de resultados, la aplicación, la vigilancia y la evaluación. Según el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, todas las evaluaciones del Marco deberían incluir estas importantes cuestiones transversales¹⁵.

62. La finalidad de la síntesis era examinar las experiencias anteriores de los equipos en los países con respecto a la contribución del sistema de las Naciones Unidas a la consecución de los objetivos nacionales, mediante:

- La comprensión de la medida en que el sistema de las Naciones Unidas logra resultados concretos en la prestación de asistencia a los países en que se ejecutan programas para erradicar la pobreza (efectividad);
- El aprendizaje sobre la armonización del Marco con las necesidades y prioridades nacionales (relevancia), la implicación nacional (sostenibilidad) y la forma en que aumenta la coherencia y la coordinación entre las organizaciones de las Naciones Unidas a nivel de los países (eficiencia), incluidos los retos u oportunidades;

¹⁵ Véase <https://undg.org/wp-content/uploads/2015/01/How-to-Prepare-an-UNDAF-Part-I.pdf> y [http://www.un.cv/files/5%20How%20to%20Prepare%20an%20UNDAF%20\(Part%20II\).pdf](http://www.un.cv/files/5%20How%20to%20Prepare%20an%20UNDAF%20(Part%20II).pdf).

- La participación de organismos no residentes;
- Las alianzas con los agentes externos a las Naciones Unidas.

63. La síntesis es un estudio de los informes de evaluación del Marco que se han considerado de calidad suficiente para realizar un análisis más detallado. Por consiguiente, la síntesis no es una evaluación de la calidad de los Marcos propiamente dichos.

B. Constataciones

64. Las constataciones que figuran a continuación se organizan sobre la base del marco analítico (véase el cuadro 2) para la síntesis, a saber, la erradicación de la pobreza, la incorporación de principios de programación y el desempeño del sistema de las Naciones Unidas.

Erradicación de la pobreza, armonización y liderazgo

65. Solo 2 de las 23 evaluaciones validadas del Marco establecieron un vínculo basado en datos empíricos entre las actividades del Marco y su impacto en los objetivos y estrategias de mitigación de la pobreza del gobierno, lo que limita el valor del mecanismo de evaluación del Marco como medio de fortalecer el sistema del Marco.

66. Esta constatación también ilustra el grado en que el proceso de evaluación del Marco es limitado no solo en su alcance sino también en cuanto a su capacidad para abordar cuestiones fundamentales, como la forma en que el proceso del Marco contribuye a los objetivos nacionales de mitigación de la pobreza.

67. Los procesos de examen utilizados para la síntesis se concibieron para analizar las evaluaciones del Marco y no los Marcos propiamente dichos. Por consiguiente, esta constatación debe interpretarse en el contexto de si las evaluaciones del Marco abordaron esta cuestión.

68. Las causas de esta insuficiencia guardan relación con la falta de datos en algunos casos. Algunos de los informes evaluados toman nota de la falta de datos desglosados o de información que examine los beneficios directos de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para los grupos vulnerables y marginados. Otras dificultades se refieren a la dependencia de métodos principalmente teóricos para llevar a cabo las evaluaciones del Marco, lo que dificulta su capacidad para extraer conclusiones que incluyan diferentes perspectivas sobre las experiencias del sistema de las Naciones Unidas para contribuir al logro de los objetivos nacionales de mitigación de la pobreza.

69. Aunque los vínculos entre los objetivos y los marcos nacionales de erradicación de la pobreza no están bien establecidos en las evaluaciones del Marco, casi todas las evaluaciones ponen de relieve el grado en que los temas de erradicación de la pobreza y procesos similares se destacan en los Marcos, lo que demuestra el nivel de sensibilidad de los Marcos respecto de la mitigación de la pobreza.

70. Un análisis del contenido de las 23 evaluaciones del Marco examinadas mostró que incluían temas relativos a la mitigación de la pobreza. En el cuadro 3 se consigna la frecuencia de los temas más mencionados en relación con la mitigación

de la pobreza en cada Marco de países en que se ejecutan programas. En todos los casos, con excepción de una evaluación del Marco, se determinó la medida en que los grupos vulnerables son destinatarios del Marco. Las otras esferas temáticas son los procesos democráticos y la gobernanza; y el acceso a la educación y a los servicios de salud también se mencionan con frecuencia. En cambio, solo 4 evaluaciones del Marco se refirieron a la reducción del riesgo de desastres como un elemento temático importante.

Cuadro 3

Frecuencia de las evaluaciones del Marco que abarcan temas relacionados con la mitigación de la pobreza

<i>La mitigación de la pobreza como tema incluido en la evaluación del Marco</i>	<i>Número de informes en que figura</i>	<i>Porcentaje del número total de informes</i>
Inclusión de grupos vulnerables	22	95,7
Procesos democráticos y gobernanza	20	87
Acceso a la educación	20	87
Acceso a los servicios de salud	17	73,9
Seguridad alimentaria y nutrición	17	73,9
Empleo productivo y trabajo decente	17	73,9
Sostenibilidad ambiental	14	60,9
Protección social	14	60,9
VIH/SIDA	10	43,5

71. Cabe destacar el grado en que los temas relacionados con la mitigación de la pobreza se han señalado en forma positiva en las evaluaciones del Marco. La inclusión en la mayoría de los informes de evaluación del Marco de referencias a muchos temas relativos a la mitigación de la pobreza tiende a ilustrar la utilidad del proceso del Marco propiamente dicho como un mecanismo que pone de relieve una serie de factores de mitigación de la pobreza. Asimismo, el grado de inclusión indica la medida en que los autores de los Marcos en distintos países son conscientes de las interrelaciones que existen entre los diversos temas de mitigación de la pobreza.

72. Si bien las 23 evaluaciones validadas demuestran los vínculos entre el Marco y las estrategias nacionales de desarrollo, no se observa un nivel de sinergia que permitiría una programación más coordinada.

73. Los 23 informes de evaluación validados establecen vínculos positivos entre el Marco de los países en que se ejecutan programas y las estrategias nacionales de desarrollo. Sin embargo, sobre la base del análisis del texto de la evaluación del Marco, la sincronización con los ciclos de planificación nacional no parece guardar una correlación positiva. En un informe se da el siguiente ejemplo de la vinculación positiva del Marco con las estrategias nacionales de desarrollo:

El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo es, sin duda, pertinente tanto para el sistema de las Naciones Unidas como para el gobierno. El Marco permite al gobierno comprender y organizar la labor que

está llevando a cabo el sistema de las Naciones Unidas [en el país en que se ejecutan programas] y orientar a las Naciones Unidas hacia los temas u objetivos en que se necesita más apoyo. Entretanto, para el sistema de las Naciones Unidas, [el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo] es un marco para centrar sus intervenciones en las necesidades de los gobiernos, en este caso, los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Lo cierto es que las actividades del Marco responden al programa de desarrollo del país y han concertado de manera participativa y conjunta con el gobierno y los organismos de las Naciones Unidas los temas, las políticas, los indicadores y los enfoques de asistencia.

74. La tasa mixta de participación de los interesados nacionales tiende a mostrar limitaciones respecto de la medida en que el proceso del Marco es suficientemente participativo, y plantea cuestiones de implicación y sostenibilidad.

75. Solo 9 de los 23 informes sobre las evaluaciones del Marco se refieren de manera positiva a la participación de las partes interesadas nacionales del gobierno y de las organizaciones de la sociedad civil. La mayoría (14) presentan constataciones mixtas o negativas.

76. Por ejemplo, en cinco casos no se consultó a los aliados nacionales sino más bien se les informó de la orientación del sistema de las Naciones Unidas. En tres casos no se mencionó el nivel de participación. Estos resultados negativos demuestran que el sistema de las Naciones Unidas no se está esforzando cabalmente para alentar la implicación nacional, lo cual reduce la posibilidad de lograr la sostenibilidad.

77. Varias evaluaciones del Marco indicaron una fuerte participación en nombre del gobierno y las organizaciones de la sociedad civil. Por ejemplo, en una evaluación, se indicó que el proceso utilizado para elaborar el Marco para el período 2010-2015 fue inclusivo y participativo y se adoptaron las medidas necesarias detalladas en la información actualizada sobre el procedimiento de formulación proporcionada por la Oficina del Coordinador Residente al evaluador.

78. Sin embargo, otros informes indicaron un nivel más limitado de participación nacional durante la aplicación del Marco y en los niveles regional y de distrito. Los dos ejemplos siguientes extraídos de las evaluaciones demuestran este nivel de participación e inclusión:

La participación de los gobiernos tuvo lugar únicamente a nivel central. En la labor sobre el terreno, se observó que las autoridades provinciales y de distrito tenían escasa, o ninguna información sobre el Marco y las autoridades de nivel central no las consultaban ni les pedían que hicieran aportaciones al Marco. No obstante, se las consultó sobre la elaboración de iniciativas y programas conjuntos, si bien el nivel de consulta fue diferente en cada iniciativa conjunta. Esto guarda relación con el hecho de que, al parecer, los organismos tienen diferentes estilos de consulta. En algunos casos, se reúnen con sus aliados ante una hoja en blanco para realizar un intercambio de ideas, mientras que en otros casos llevan a cabo trabajos preparatorios y cuando se reúnen ya tienen ideas relativamente claras que presentan a los aliados para que estos las examinen y formulen observaciones.

El Marco fue muy pertinente en el contexto de las prioridades nacionales ya que se elaboró inmediatamente después del Plan de Desarrollo y respetó las prioridades establecidas. Sin embargo, para algunos, el documento solo fue de utilidad a nivel federal. Si el Marco hubiera sido aplicable a nivel de los distintos estados, habría sido más útil.

79. Las constataciones negativas también guardan relación concretamente con el nivel de participación del personal del sistema de las Naciones Unidas. Por ejemplo, en algunos informes se puso de relieve que el Marco es un proceso impulsado por las Naciones Unidas, y no por los propios países. En un caso se afirmó lo siguiente:

A nivel central, el Gobierno participó en exámenes de sucesivos proyectos de informe, acordados y suscritos en la versión final. Sin embargo, varios funcionarios del gobierno entrevistados indicaron que consideraban que el proceso del Marco y, en menor grado, el propio Marco, estaba impulsado en gran medida por las Naciones Unidas (por ejemplo, “el Marco es fundamentalmente una herramienta de gestión para las Naciones Unidas y, naturalmente, las Naciones Unidas toman la iniciativa, pero esto significa que el gobierno a veces tiene poco tiempo y oportunidad de contribuir activamente a este proceso”).

80. Asimismo, hay muy poca constancia de que los Marcos destaquen la importancia de la cooperación Sur-Sur. Esta deficiencia en particular puede agravarse en vista de la naturaleza de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que hacen hincapié en los beneficios de lo que en el pasado eran mecanismos de cooperación y colaboración no tradicionales.

81. Este nivel de participación mixto subraya la necesidad de mejorar el compromiso del sistema de las Naciones Unidas con la promoción de la implicación nacional. Habida cuenta de la medida en que la Agenda 2030 pone de relieve las soluciones ajustadas al contexto nacional, el nivel de participación mixto en el proceso del Marco, según se indica en las evaluaciones, destaca la necesidad relativamente urgente de impartir mayor orientación a los coordinadores residentes con respecto no solo al contenido de las actividades del Marco, sino también a los procesos mediante los cuales se formula un Marco.

Incorporación de los cinco principios de programación del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo

82. La mayoría de las evaluaciones validadas del Marco informan sobre los cinco principios de programación, a saber: el enfoque basado en los derechos humanos, la igualdad de género, la sostenibilidad ambiental, la gestión basada en los resultados y el desarrollo de la capacidad¹⁶.

83. La mayoría de los informes de evaluación destacaron el grado positivo en que el enfoque basado en los derechos humanos y los principios de programación sobre igualdad de género se integraron en el Marco.

¹⁶ Véase Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Nota de orientación. Aplicación de los principios de programación al MANUD (enero de 2010), puede consultarse en <https://undg.org/wp-content/uploads/2014/12/GuidanceNote-Application-Programming-Principles-UNDAF-ES-2010.pdf>.

84. Unos 17 informes describieron la manera en que cada uno de esos dos principios se integró conceptualmente en el Marco, las formas en que el principio se reflejaba en programas concretos y las estructuras institucionales que podrían implantarse para incorporar el principio en mayor grado, incluidos los grupos temáticos y los programas conjuntos en curso.

85. Al parecer, hay diferentes niveles de intensidad en la integración de los principios en la concepción del Marco y la ejecución de los programas. En seis informes se observaron muy pocas pruebas de apoyo a un análisis exhaustivo sobre la forma en que se están incorporando el enfoque basado en los derechos humanos y los principios de programación sobre igualdad de género. Las siguientes citas, tomadas de dos diferentes informes, aclaran esa cuestión:

El documento del Marco no ofrece una estructura formal que apoye u oriente en forma operacional y efectiva los principios rectores de programación de las Naciones Unidas. No se invocan ni citan oficialmente en el documento del Marco. Están totalmente ausentes de la lista de los cinco principios de acción [...]. Como consecuencia de esa omisión, el marco de resultados no los tiene debidamente en cuenta como temas intersectoriales.

El equipo de evaluación destaca que se encontraron pruebas limitadas sobre la incorporación de estos principios. Se creó un grupo temático sobre cuestiones de género, pero al parecer no ha sido muy eficaz. El equipo de evaluación no recibió ningún informe de este grupo y los informes del examen anual no analizaron la forma en que realmente se incorporaron los cinco principios.

86. Además, sobre la base de las evaluaciones del Marco, hay una falta de claridad acerca de los procesos analíticos realizados para integrar un enfoque basado en los derechos humanos y las cuestiones de género en la formulación y aplicación del Marco. Por ejemplo, algunos informes indican que se llevó a cabo un proceso, pero no se da una descripción clara de las medidas concretas adoptadas para integrar los principios en el programa del Marco.

87. Estas deficiencias evidentes pueden ilustrar cierto nivel de dificultad con respecto a la incorporación de un enfoque basado en los derechos humanos y el género. Sin embargo, en definitiva, la preponderancia de los informes de evaluación que señalaron esfuerzos considerables en esas dos esferas ponen de manifiesto un logro importante con respecto a la incorporación de los principios y la medida en que los dos principios mencionados en particular han sido aceptados por los equipos en los países. Este grado de integración complementa la labor en curso de concienciación de las Naciones Unidas acerca de los beneficios de la incorporación de consideraciones sobre un enfoque basado en los derechos humanos y el género. Permite esperar un grado positivo de apoyo a los principios básicos en los futuros Marcos, que reflejará los compromisos de la Agenda 2030.

88. Las evaluaciones del Marco indicaron que dos de los principios, el de sostenibilidad del medio ambiente y el de desarrollo de la capacidad, rara vez se abordaban y, como tales, no parecen haberse integrado en el mismo grado que el enfoque de género o el basado en los derechos humanos. En consecuencia, parece haber lagunas en el Marco en esferas reconocidas como prioridades globales.

89. El análisis mostró que la sostenibilidad ambiental fue la esfera que menos atención suscitó; solo 6 de las 23 evaluaciones validadas proporcionan un análisis exhaustivo de ese ámbito. Asimismo, solo 7 de los 23 informes abordaron los esfuerzos de desarrollo de la capacidad del sistema de las Naciones Unidas, en tanto que otros informes trataron el principio en las secciones correspondientes a la relevancia del Marco y la ventaja comparativa de las Naciones Unidas. Además, había pruebas limitadas que vinculaban las actividades de desarrollo de la capacidad nacional con los procesos de desarrollo sostenible o el aumento de la implicación nacional¹⁷.

90. Las consecuencias de esta deficiencia, como lo demuestran las referencias dispersas en las evaluaciones validadas, probablemente sean más importantes ahora que en el momento de la redacción de los Marcos y los posteriores informes de evaluación. La importancia de las consideraciones ambientales y de sostenibilidad en los Objetivos de Desarrollo Sostenible determina que sea aún más necesario para las Naciones Unidas contar con sistemas de planificación para abordar sistemáticamente la magnitud y el alcance de las consideraciones ambientales y de sostenibilidad. Además, la prioridad asignada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 a la necesidad de que las Naciones Unidas fortalezcan la capacidad también pone de relieve una laguna en el proceso del Marco que requiere atención.

91. La integración de la gestión basada en los resultados en el proceso del Marco parece ser, en el mejor de los casos, inconsecuente, lo que podría traducirse en una considerable debilidad en el proceso del Marco en lo que respecta a la ausencia de procesos coherentes para el aprendizaje institucional y la comunicación de resultados.

92. La metaevaluación demostró la calidad desigual del análisis de los informes de evaluación del Marco, especialmente en lo que respecta a los marcos de vigilancia y evaluación y el funcionamiento general de los sistemas de gestión basada en los resultados. En resumen, hay pocas pruebas, o ninguna, de un examen positivo de la calidad de los aspectos de vigilancia y evaluación del Marco. Las constataciones más comunes dimanadas de las evaluaciones fueron las siguientes:

- Un número muy elevado de indicadores;
- Resultados poco realistas y mal definidos;
- Escasa observancia del calendario de actividades de vigilancia y evaluación;
- El problema de la falta de mecanismos para demostrar la relación entre los resultados del Marco y las actividades de las Naciones Unidas en apoyo de su consecución;
- La definición limitada de las suposiciones, los riesgos y las oportunidades.

¹⁷ Una evaluación paralela, titulada “Evaluación de la contribución del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo al fortalecimiento de la capacidad nacional de análisis estadístico y recopilación de datos en apoyo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros objetivos de desarrollo internacionalmente acordados” (JIU/REP/2016/5), detectó niveles de referencia ligeramente superiores de desarrollo de la capacidad estadística nacional en las evaluaciones del Marco. Sin embargo, había diferencias metodológicas entre ese proceso y la presente metaevaluación y síntesis, incluido el examen de diferentes conjuntos de evaluaciones del Marco.

93. Aproximadamente la mitad de los informes de evaluación recomendaron el fortalecimiento de los grupos de vigilancia y evaluación, y se formularon llamamientos en favor de una estrategia clara para asegurar que la recolección y el examen de datos de vigilancia y evaluación estuvieran institucionalizados. Sin embargo, las recomendaciones estaban dispersas y eran contradictorias.

94. Las causas que producen esta deficiencia probablemente guarden relación con cuestiones previamente tratadas en la metaevaluación y, concretamente, la observación de que el proceso de evaluación del Marco en su conjunto no ha contado con fondos suficientes. Si el proceso de evaluación del Marco no ha contado con fondos suficientes, es muy probable que los mecanismos del Marco no hayan dado suficiente prioridad a las actividades de vigilancia y evaluación, dado que son intensivas en mano de obra y llevan tiempo. Además, como se indica a continuación, la falta de coordinación suficiente entre los equipos en los países también desalienta la reunión de datos coordinada.

95. Independientemente de las causas que llevan a esta situación, la aparente deficiencia en el proceso del Marco relacionada con el aprendizaje institucional puede limitar la eficacia general del proceso. Sin la comunicación de resultados y el ciclo de aprendizaje institucional, un aspecto axiomático de la formulación contemporánea de programas, las organizaciones carecen de los medios internos para evaluar su desempeño no solo de forma cíclica sino también de forma periódica, a fin de efectuar correcciones sobre la marcha para hacer frente a los factores derivados de la evolución de las circunstancias o de las necesidades.

Desempeño del sistema de las Naciones Unidas

96. El conjunto final de constataciones de la síntesis se basa en el examen de los marcos de evaluación (véase el cuadro 2 más arriba) de una serie de procesos internos de las Naciones Unidas a nivel de los países, que tienen por objeto fortalecer la pertinencia y la posterior ejecución de las actividades del Marco.

97. Los datos contradictorios que figuran en las evaluaciones del Marco con respecto a la coherencia y la coordinación del sistema de las Naciones Unidas menoscaban la efectividad general de la programación de las Naciones Unidas a nivel de los países.

98. La principal necesidad señalada en relación con las actividades del Marco fue reducir la duplicación y fragmentación y, en última instancia, intensificar la colaboración y la coherencia en el plano de los países. Sin embargo, con respecto a la respuesta coordinada del sistema de las Naciones Unidas para aplicar el Marco, la mayoría de las evaluaciones validadas (13 de 23) presentaron constataciones contradictorias, y el resto estuvo igualmente dividido en cuanto a la presentación de resultados fundamentalmente positivos o principalmente negativos. Si bien el Marco se basa en los informes de evaluación, se considera flexible y parece contribuir al sistema de las Naciones Unidas, nueve informes de evaluación mencionan específicamente problemas relacionados con el hecho de que los organismos siguen vinculados con sus propios mandatos y persisten las estructuras de adopción de decisiones aisladas. Además, una abrumadora cantidad de datos procedentes de los informes de evaluación revela ineficiencias en la programación conjunta y la labor interinstitucional destinada a vigilar y poner en práctica las actividades previstas en

virtud de los diferentes pilares del Marco. A continuación se consignan los principales problemas señalados:

- La falta de comunicación entre distintos organismos;
- La falta de recursos para apoyar las actividades interinstitucionales;
- La insuficiente gestión del cambio;
- La capacidad limitada de las oficinas de los coordinadores residentes.

99. Los países en que se ejecutan programas de la iniciativa “Unidos en la acción” parecen estar experimentando el mismo tipo de problemas de coordinación que otros equipos en los países.

100. Cuatro evaluaciones del Marco de países en que se ejecutan programas de la iniciativa “Unidos en la acción” (Albania, Cabo Verde, Mozambique y Rwanda) se consideraron validadas. Ello se tradujo en una oportunidad, aunque de alcance limitado, para evaluar el impacto de las disposiciones de la iniciativa “Unidos en la Acción” en los objetivos de coherencia del sistema de las Naciones Unidas. En el caso de los países de la iniciativa “Unidos en la acción”, los informes publicados entre 2010 y 2011 destacaron problemas sistémicos para instituir reformas similares a las experimentadas entre los demás programas por países.

101. Cabe señalar los siguientes:

- El primer ciclo de programas de la iniciativa “Unidos en la acción” debe ajustar las actividades y los programas conjuntos en curso;
- Las carteras de programas tienen un elevado número de actividades en pequeña escala;
- Actividades de planificación conjunta intensivas en mano de obra;
- Retención de la tradicional rendición de cuentas vertical entre los organismos del sistema de las Naciones Unidas;
- Los datos sobre economías fueron graduales, aunque el cambio siguió siendo difícil debido a la falta de normas y reglamentos armonizados.

102. Sin embargo, habida cuenta de la rápida evolución del proceso de la iniciativa “Unidos en la acción” en su conjunto, algunas de estas dificultades pueden haberse resuelto por sí solas.

103. Si bien la mayoría de las evaluaciones del Marco informan sobre las relaciones con los donantes, los gobiernos nacionales y las organizaciones de la sociedad civil, las evaluaciones del Marco carecen de datos sobre la eficacia de la función catalizadora y de apalancamiento de los Marcos.

104. La mayoría de los informes proporcionan datos de tres tipos diferentes de relaciones externas, a saber: a) con los organismos donantes; b) con los gobiernos nacionales; y c) con las organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, ninguno de los informes validados incluyó una evaluación respecto de si el mecanismo del Marco proporcionaba un entorno eficaz para el aprovechamiento de nuevas alianzas con otros agentes del desarrollo en un país determinado. Unos 11 informes ni siquiera incluyen un análisis de la medida en que el sistema de las Naciones Unidas

estaba trabajando (o no) con agentes de fuera del sistema de las Naciones Unidas. Un solo informe examinó la programación en un caso en que el sistema de las Naciones Unidas apoyó una alianza público-privada.

V. Conclusiones

105. En el presente examen se han identificado por medio de una serie de constataciones, tanto las deficiencias a que hace frente el proceso de evaluación del Marco como algunas nuevas oportunidades con respecto a cuestiones relacionadas con la síntesis.

106. A la luz de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la importancia fundamental del Marco como el principal medio para que las Naciones Unidas apoyen a los gobiernos nacionales a nivel de los países en sus esfuerzos por aplicar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en un contexto pertinente ha adquirido mayor prominencia. Sin embargo, el sistema de las Naciones Unidas a nivel de los países parece no haber otorgado suficiente reconocimiento y apoyo a la participación plena de los gobiernos nacionales en el proceso de formulación, aplicación y examen del Marco. Asimismo, las organizaciones de las Naciones Unidas a nivel de país no parecen haber hecho lo suficiente para alentar a los gobiernos nacionales de los países en que se ejecutan programas a participar más activamente en un proceso que puede conducir al fortalecimiento de su propia capacidad, a saber, el proceso del Marco, en la consecución de sus objetivos nacionales de desarrollo. Las constataciones 7, 10 y 14 tienden a fundamentar estas observaciones al referirse a las lagunas en relación con la participación de los Estados Miembros. Por consiguiente, estas dos observaciones, permiten llegar a la conclusión inicial siguiente.

Conclusión 1

107. El sistema de las Naciones Unidas no parece haber invertido lo suficiente en la promoción del papel de los Estados Miembros en el proceso del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

108. De esta conclusión se desprenden dos recomendaciones de carácter principalmente estratégico. En primer lugar, es importante que el propio sistema de las Naciones Unidas redoble sus esfuerzos para lograr la participación de los gobiernos de los Estados Miembros, especialmente los de países en que se ejecutan programas, en el proceso del Marco, no como beneficiarios del apoyo de las Naciones Unidas una vez recibido, sino como participantes activos en la formulación, la puesta en marcha y el examen posterior de todo el Marco y su aplicación (recomendación 1). En segundo lugar, cabe señalar a la atención de los propios países en que se ejecutan programas la importancia del proceso del Marco como medio para que el sistema de las Naciones Unidas los apoye en sus esfuerzos nacionales (recomendación 2).

109. Respecto de la metaevaluación y el análisis de síntesis propiamente dicho, la siguiente serie de conclusiones demuestra el grado en que el proceso de evaluación del Marco, tal como está constituido actualmente, puede no haber cumplido las

expectativas de un proceso de examen y comunicación de resultados que se está incorporando al ciclo del Marco en general.

110. Es evidente que los equipos en los países no han querido o no han podido cumplir con los *Lineamientos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Las causas del bajo nivel de cumplimiento por parte de los equipos en los países son numerosas. Sin embargo, esa baja tasa de cumplimiento no puede explicarse exclusivamente en función de la insuficiencia de recursos. En suma, al parecer hay factores más sutiles en juego en los equipos en los países y en la naturaleza de la estructura general de la función de evaluación del sistema de las Naciones Unidas. Por ejemplo, la encuesta electrónica de las oficinas de los coordinadores residentes y varias entrevistas revelaron cuestiones como la superposición y la duplicación entre los organismos de las Naciones Unidas con respecto a prioridades e informes de evaluación en conflicto que han tenido un efecto negativo en la elaboración de las evaluaciones del Marco.

Conclusión 2

111. Los equipos de las Naciones Unidas en los países y las oficinas de coordinadores residentes no parecen estar suficientemente convencidos de que el proceso de evaluación sea un elemento fundamental y necesario del proceso del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, especialmente en vista de la nueva importancia asignada a la planificación del desarrollo ajustada al contexto nacional en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

112. Esta conclusión se traduce en varias recomendaciones destinadas a fortalecer el proceso del Marco en relación con la forma en que está gestionado por los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países. La recomendación 3 tiene por objeto subrayar la importancia del proceso del Marco como parte del examen fundamental de la forma en que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas prestarán apoyo a los gobiernos nacionales a nivel de los países en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Destaca la importancia del Marco y asigna responsabilidad especial a los coordinadores residentes para garantizar que el proceso de evaluación del Marco esté plenamente integrado. Esta recomendación conlleva el requisito implícito de la presentación regular de informes sobre el estado del proceso de evaluación del Marco en todos los equipos en los países.

113. Una recomendación posterior (recomendación 4) tiene por objeto abordar un problema estructural en la relación entre la evaluación del Marco y otras evaluaciones que se están llevando a cabo en el plano nacional. Esta recomendación reitera la importancia de la evaluación del Marco como una posible herramienta global para el equipo en el país, en contraposición a una actividad individual y en cierto modo independiente. Destaca la necesidad de una mejor coordinación a nivel nacional de las evaluaciones y otras actividades similares de examen a fin de maximizar las sinergias, reducir la superposición y la duplicación y posiblemente fomentar economías.

114. Asimismo, el proceso de evaluación del Marco hace frente a una serie de importantes problemas relativos a su pertinencia y aplicabilidad.

115. En primer lugar, la tasa de cumplimiento de los *Lineamientos* actuales es de aproximadamente el 37%, lo que está muy por debajo de cualquier nivel aceptable y pone en tela de juicio el compromiso general de los equipos de las Naciones Unidas en los países con el proceso. En segundo lugar, la calidad de las evaluaciones del Marco no cumple siquiera las normas mínimas ni los estándares para una evaluación sólida, debido a su falta de rigor metodológico, la participación insuficiente de los interesados y la imprecisión de las recomendaciones. Por ejemplo, la magnitud de las deficiencias, la incapacidad de abordar los principios de programación del Marco, el hecho de que no se incluyeran suficientes metodologías de evaluación, la ausencia de importantes conclusiones y de recomendaciones viables y con plazos precisos, destacan la necesidad de una revisión general detallada de los *Lineamientos* de evaluación del Marco (constataciones 7 a 10, 12, 13 y 16).

Conclusión 3

116. El proceso de evaluación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, tal como está configurado actualmente, es insuficiente para responder a los nuevos retos inherentes a la aplicación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, ya que los *Lineamientos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo* de 2010 y los materiales posteriores no brindan orientación suficiente y adecuada para fomentar el nivel apropiado de cumplimiento de la evaluación del Marco, lo que ha dado lugar a deficiencias cualitativas que limitan la eficacia de la promoción del aprendizaje institucional a más largo plazo.

117. En vista del carácter estratégico del proceso de metaevaluación y síntesis, no sería prudente formular recomendaciones amplias y excesivamente prescriptivas, sino simplemente señalar el camino para una revisión de los *Lineamientos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo* (recomendación 5).

118. Un nuevo enfoque debería especificar que las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas debería aplicarse en todo momento, lo que cierra una importante laguna metodológica existente (constatación 4). En tal caso, no habría necesidad de nuevas recomendaciones técnicas que requiriesen una aplicación detallada de las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

119. Uno de los principales problemas observados en el presente examen fue el número relativamente elevado de recomendaciones. Por lo tanto, es importante para cualquier reiteración ulterior de los lineamientos destacar la necesidad de un número relativamente menor de recomendaciones de mayor calidad, asegurarse de que estén sujetas a plazos precisos y sean viables, y que establezcan claramente la rendición de cuentas.

120. Asimismo, el presente examen detectó problemas con respecto a la manera en que las evaluaciones del Marco examinan la integración de los principios de programación (constataciones 11 y 12). Por último, el actual enfoque independiente de las evaluaciones en todo el sistema tendía a basarse en fuentes de datos muy

limitadas, principalmente los exámenes teóricos, combinados con un reducido número de entrevistas con los interesados (constataciones 9, 14 y 16). Habida cuenta de la recomendación anterior, que impone a los coordinadores residentes la responsabilidad directa de la planificación y gestión del proceso del Marco, es igualmente viable sugerir que las fuentes adicionales de datos se revisen a fin de ampliar el alcance y aumentar así la futura pertinencia del proceso del Marco.

121. Por consiguiente, la recomendación tiene por objeto fortalecer el proceso de evaluación del Marco. Mediante la revisión de los *Lineamientos* existentes y otras formas de orientación posterior, pueden colmarse las lagunas y los equipos en los países pueden adoptar medidas directas más precisas en relación con la naturaleza del proceso de evaluación del Marco.

122. Estas tres conclusiones señalan limitaciones en el proceso del Marco y concretamente en su proceso de evaluación. En conjunto, muestran que el proceso de evaluación del Marco no ha estado a la altura de las expectativas establecidas en los *Lineamientos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo* de 2010. Sin embargo, habida cuenta de los desafíos y oportunidades inherentes a la aplicación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible conexos, probablemente aumentará la importancia de la función del Marco como un instrumento de planificación nacional en el contexto del sistema de las Naciones Unidas. Las recomendaciones que figuran a continuación se han concebido a nivel estratégico para colmar esas lagunas, a fin de fortalecer metodológicamente las futuras evaluaciones del Marco, aumentar su pertinencia y mejorar su función como uno de los principales instrumentos de las Naciones Unidas en apoyo de la consecución nacional de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

VI. Recomendaciones

Recomendación 1

123. **El Secretario General debería revisar, en consulta con la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, según proceda, por conducto del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, las orientaciones de programación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo a fin de destacar la importancia de la participación activa de los Estados Miembros, especialmente de los países en que se ejecutan programas, en la formulación y aplicación y evaluación ulteriores. Estas orientaciones revisadas para los equipos en los países y las oficinas de los coordinadores residentes deberían establecer directrices claras y enfoques sistemáticos para la interacción con funcionarios de los gobiernos de los respectivos países en que se ejecutan programas y fomentar la sensibilización sobre los principios de programación relativos a sus planes y prioridades nacionales de desarrollo, e instituir un enfoque más sistemático para incorporar los principios de la programación en el proceso del Marco.**

Recomendación 2

124. La Asamblea General debería, mediante el proceso de revisión cuadrienal amplia de la política, alentar a los Estados Miembros, especialmente a los países en que se ejecutan programas, a participar más plenamente en el proceso del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo a nivel de los países colaborando en las etapas iniciales de la formulación de futuros Marcos e interviniendo en la mayor medida posible durante su aplicación, vigilancia y evaluación. El Consejo Económico y Social debería, en el proceso de revisión cuadrienal amplia de la política, examinar y vigilar en forma permanente las medidas adoptadas por los equipos de las Naciones Unidas para facilitar la participación de los países en que se ejecutan programas a lo largo de todo el ciclo del Marco, incluida su evaluación.

Recomendación 3

125. El Secretario General debería iniciar, en consulta con la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, según proceda, por conducto del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, un proceso para sensibilizar e impartir formación a los coordinadores residentes acerca de la importancia del proceso de evaluación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas como un elemento crítico de los procesos generales de planificación de las Naciones Unidas a nivel de los países; y, concretamente, para disponer que los coordinadores residentes elaboren un plan de acción y un calendario para la realización de evaluaciones del Marco o evaluaciones de seguimiento sobre instrumentos, por ejemplo, marcos de desarrollo sostenible, e integren la realización de evaluaciones del Marco en el marco de gestión de la actuación profesional de los coordinadores residentes.

Recomendación 4

126. El Secretario General debería solicitar, en consulta con la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, según proceda, a otros organismos de las Naciones Unidas que coordinen mejor sus actividades de evaluación a nivel de los países de modo que esas actividades puedan integrarse en mayor grado en el proceso de evaluación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Recomendación 5

127. El Secretario General debería revisar, en consulta con la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, según proceda, por conducto del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, los *Lineamientos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo* de 2010 y las orientaciones posteriores a la luz de las constataciones del presente informe, con miras a fortalecer su rigor metodológico y diseño y aumentar la tasa de cumplimiento. En particular, las nuevas orientaciones deberían:

a) Destacar la necesidad de formular recomendaciones viables con destinatarios claros y plazos de aplicación que cumplan las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas;

b) Documentar la incorporación de los principios de programación del Marco y, en particular, los relativos a la sostenibilidad ambiental;

c) Utilizar un diseño de evaluación sólido sobre la base de múltiples fuentes de datos, además de exámenes teóricos (de los documentos) y entrevistas con los interesados.

VII. Observaciones finales

128. Si bien el presente examen traza un panorama sombrío del estado actual de la utilidad del proceso de evaluación del Marco y, por consiguiente, en cierta forma del proceso del Marco propiamente dicho, hay algunas pruebas que permiten albergar un grado de cauteloso optimismo con respecto al proceso en general. Se observa una disposición generalizada a reconocer que el desempeño anterior con respecto a las evaluaciones del Marco ha sido insuficiente y que es necesario adoptar medidas correctivas.

129. Las recomendaciones del presente examen tienen por objeto abordar las consecuencias estratégicas del fortalecimiento del sistema de evaluación del Marco como una parte fundamental del marco general de planificación de las Naciones Unidas, y no remediar problemas y deficiencias concretos. Al hacer hincapié en las soluciones ajustadas al contexto nacional como uno de los principales objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el proceso del Marco necesariamente cobra mayor relevancia.

130. La mejora del mecanismo de evaluación del Marco incluirá el compromiso del personal directivo superior del sistema de las Naciones Unidas y los Estados Miembros. Se requerirá una colaboración activa para mejorar la calidad y pertinencia del mecanismo de evaluación del Marco de modo que pueda desempeñar el papel que le corresponde como mecanismo de promoción de la cooperación, el aprendizaje institucional y una respuesta positiva. El presente examen es un primer paso para emprender ese proceso de renovación y reorientación.

Anexo I

Lista de informes de evaluación del Marco elaborados por los países interesados

<i>Título del informe</i>	<i>Mes/año</i>	<i>País</i>
1. Country-Led Evaluation Delivering as One Albania	Julio de 2010	Albania
2. UNDAF Armenia 2010-2015 Evaluation	Agosto de 2014	Armenia
3. Final Evaluation of the United Nations Development Assistance Framework (2011-2015)	Julio de 2014	Azerbaiyán
4. United Nations Development Assistance Framework in Bangladesh (2006-2011)	Noviembre de 2010	Bangladesh
5. Evaluation Finale UNDAF 2009-2013	Septiembre de 2014	Benin
6. Evaluation of United Nations Development Assistance Framework (2010-2014)	Junio de 2013	Bosnia y Herzegovina
7. UNDAF End of Periodo Evaluation	Agosto de 2011	Brasil
8. Country-Led Evaluation of Delivering as One in Cabo Verde: Final Report	Julio de 2010	Cabo Verde
9. Informe Final de Evaluación del Marco de Asistencia para el Desarrollo (MANUD Chile 2011-2014)	Diciembre de 2013	Chile
10. Evaluación Externa: United Nations Development Framework (UNDAF) Colombia 2008-2014	Julio de 2014	Colombia
11. Rapport de l'évaluation finale du Cadre des Nations Unies pour l'Aide au développement (MANUD)	Enero de 2014	Comoras
12. Costa Rica. Evaluación Final MANUD/UNDAF 2008-2012	2011	Costa Rica
13. Evaluación Final del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba (2008-2012)	Mayo de 2012	Cuba
14. Evaluation finale de l'UNDAF	Noviembre de 2013	Djibouti
15. Evaluación del MANUD 2007-2011	Junio de 2012	República Dominicana

<i>Título del informe</i>	<i>Mes/año</i>	<i>País</i>
16. Evaluación del UNDAF	Septiembre de 2013	Ecuador
17. Evaluación Final del UNDAF 2010-2014	Septiembre de 2013	Guatemala
18. Marco De Asistencia De Naciones Unidas Al Desarrollo De Honduras (UNDAF) Evaluación Final Del UNDAF 2007-2011	Septiembre de 2010	Honduras
19. United Nations Development Assistance Framework 2007-2011	Junio de 2010	Jamaica
20. Madagascar Evaluation finale de l'UNDAF 2008-2013	Junio de 2013	Madagascar
21. Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo, México, 2008-2013	Octubre de 2012	México
22. UNDAF Evaluation: UN in Mozambique	Diciembre de 2010	Mozambique
23. Evaluación del UNDAF 2008-2012	Julio de 2012	Nicaragua
24. UNDAF 2009-2013 Terminal Evaluation	Julio de 2014	Nigeria
25. UNDAF Evaluación 2007-2011	Noviembre de 2010	Panamá
26. Evaluación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Panamá 2012-2015	Noviembre de 2014	Panamá
27. Final UNDAF Evaluation	Diciembre de 2011	República de Moldova
28. End of Programme Evaluation of the Rwanda UNDAF (2008-2012) and its Contribution to the Government of Rwanda Development Priorities	Noviembre de 2013	Rwanda
29. Country-Led Evaluation of Delivering as One in Rwanda: Final Report	Noviembre de 2010	Rwanda
30. Report on the Evaluation of the United Nations Development Assistance Framework 2008-2011	Mayo de 2011	Suriname
31. UNDAF 2010-2015 Evaluation	Septiembre de 2014	Tayikistán
32. Final Evaluation of the United Nations Development Assistance Framework 2010-2015 in Turkmenistan	Mayo de 2014	Turkmenistán

<i>Título del informe</i>	<i>Mes/año</i>	<i>País</i>
33. Final External Evaluation of the United Nations Development Assistance Framework in UZBEKISTAN	Octubre de 2014	Uzbekistán
34. Evaluation of UN-Zambia Development Assistance Framework 2011-2015 and Delivering as One	Diciembre de 2014	Zambia
35. UNDAF 2007-2011 Final Evaluation Report	Diciembre de 2011	Zimbabwe
36. Independent Evaluation of the 2012-2015 Zimbabwe UNDAF	Agosto de 2014	Zimbabwe

Anexo II

Síntesis de las medidas que deben adoptar las organizaciones participantes en relación con las recomendaciones de la Dependencia Común de Inspección – JIU/REP/2016/6

Informe	Impacto previsto	Las Naciones Unidas, sus fondos y programas																Organismos especializados y el OIEA												
		JIE	Naciones Unidas*	ONUSIDA	UNCTAD	CCI	PNUD	PNUMA	UNFPA	ONU-Hábitat	ACNUR	UNICEF	UNODC	UNOPS	OOPS	ONU-Mujeres	PMA	FAO	OIEA	OACI	OIT	OMI	UIT	UNESCO	ONUDI	OMT	UPU	OMS	OMPI	OMM
Adopción de medidas		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Información		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recomendación 1	i		E																											
Recomendación 2	a		L																											
Recomendación 3	e		E																											
Recomendación 4	c		E	E	E		E		E	E	E			E		E	E	E	E		E		E							
Recomendación 5	e		E																											

Leyenda: **L:** Recomendación para la adopción de decisiones por un órgano legislativo.

E: Recomendación para la adopción de medidas por un jefe ejecutivo.

■: Recomendación que no requiere medidas de esta organización.

Efecto previsto: **a:** mejora de la transparencia y la rendición de cuentas; **b:** difusión de buenas prácticas/mejores prácticas; **c:** mejora de la coordinación y la cooperación; **d:** fortalecimiento de la coherencia y la armonización; **e:** mejora del control y el cumplimiento; **f:** mejora de la eficacia; **g:** ahorro económico significativo; **h:** mejora de la eficiencia; **i:** otros.

* Según figura en ST/SGB/2015/3.