



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

Distr. general  
23 de marzo de 2020  
Español  
Original: inglés

**Segundo período ordinario de sesiones de 2020**

Nueva York, 31 de agosto a 4 de septiembre de 2020

Tema 8 del programa provisional

**Evaluación**

**Informe anual sobre la evaluación, 2019**

*Resumen*

En el presente informe anual sobre la evaluación correspondiente a 2019, la Oficina de Evaluación Independiente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) expone la situación de las principales iniciativas emprendidas en 2019 y examina los progresos realizados hasta la fecha en la aplicación de los principios de independencia, credibilidad y utilidad relacionados con la profesionalización de la Oficina de Evaluación Independiente. El informe incluye también un informe de final de período del Director saliente de la Oficina de Evaluación Independiente correspondiente al período comprendido entre 2012 y 2020.

*Elementos de una decisión*

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) tomar nota del informe anual; y b) solicitar al PNUD que se ocupe de las cuestiones planteadas.

\* Publicado nuevamente debido al impacto de la COVID-19 en las reuniones.



## índice

	<i>Página</i>
Informe de final de período del Director, 2012 a 2020. . . . .	3
I. Introducción. . . . .	5
II. Principales evaluaciones realizadas en 2019. . . . .	9
III. Promoción de la cultura y la práctica de evaluación mundial en 2019 . . . . .	13
IV. Supervisión y apoyo a la evaluación descentralizada. . . . .	15
V. Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización y programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas . . . . .	18
VI. Dotación de personal y finanzas, 2019 . . . . .	19
VII. Programa de trabajo, 2020 y 2021 . . . . .	20

## Informe de final de período del Director, 2012 a 2020

1. Como parte del informe anual sobre la evaluación correspondiente a 2019, el informe de final de período que figura a continuación ofrece un panorama general de los principales cambios que se produjeron en las tres fases de la evolución de la Oficina de Evaluación Independiente (OEI) durante el mandato del Director (2012-2020), a saber: a) el cambio del modelo de evaluación a partir de 2012; b) el compromiso del Administrador de dar una cobertura total y aumentar el presupuesto de la OEI; y c) la política de evaluación revisada y la expansión regional y mundial de la evaluación dentro del PNUD.

### A. Fase 1: cambio del modelo de evaluación, 2012

2. Cuando el Director fue nombrado en 2012, la Oficina de Evaluación<sup>1</sup> tenía una firme base establecida por su predecesor en lo que respecta a abordar los imperativos y principios de la evaluación. Según concluyó el Director tras examinar el contexto y las necesidades de evaluación del PNUD como organismo de desarrollo clave que opera en entornos complejos con problemas de recursos, debían ampliarse el alcance y la profundidad del perfil y los productos de la Oficina de Evaluación para optimizar el efecto de la evaluación y ofrecer una mejor orientación a la organización.

3. Para que la evaluación surta efecto en una organización internacional del tamaño del PNUD, debe haber una cobertura de evaluación suficiente para justificar los gastos y obtener constataciones, conclusiones y recomendaciones creíbles y aportar muestras estadísticamente válidas para hacer que las generalizaciones sobre el desempeño sean fiables a la hora de responder a preguntas sobre el panorama general.

4. El enfoque predominante en la oficina en ese momento consistía principalmente en gestionar el proceso de encargo de las evaluaciones a partes externas. Esto no bastaba para cubrir las demandas de evaluación de una organización del tamaño y la complejidad del PNUD, que requiere más actividades de reunión, integración y utilización de conocimientos para el aprendizaje y la mejora institucionales, ni para apoyar la creación de una cultura de evaluación crítica en que todas las partes aprecien el valor que las evaluaciones tienen para el aprendizaje y la mejora. El modelo de encargo a partes externas no es sostenible para el ejercicio coherente y uniforme de una evaluación independiente, necesario para la credibilidad de la función. Era necesario introducir varios cambios institucionales para elevar la categoría de esta función, lo que incluía tanto las políticas como las directrices de evaluación, así como mejorar la relación de la oficina con los países donde se ejecutan los programas, la Junta Ejecutiva y la administración del PNUD.

5. En este contexto, la oficina inició un proceso de profesionalización introduciendo un modelo de realización de evaluaciones en el que las evaluaciones de la OEI están dirigidas por evaluadores de la propia oficina en lugar de encargarse a partes externas. Para ello, hubo que adoptar varias iniciativas para incorporar el modelo, fomentar la confianza en la oficina y sus productos y crear y mantener una cultura de evaluación para lograr que la evaluación pasara de la periferia al centro de la organización.

6. En este período de cambio también aumentó la demanda de evaluaciones por parte de los Estados Miembros y su receptividad hacia ellas, tanto en el plano de los países como de la Junta Ejecutiva, y se tomó más conciencia de que las evaluaciones contribuían a fomentar el aprendizaje y no eran simplemente actividades superficiales y centradas en la rendición de cuentas. Sobre la base del equipo existente, la oficina comenzó a hacer más contrataciones para incorporar una experiencia más amplia y

<sup>1</sup> La oficina pasó a llamarse Oficina de Evaluación Independiente en 2014.

mayor diversidad a fin de proyectar y aumentar la credibilidad, mostrando una comprensión sustantiva de la labor objeto de examen y el contexto que influye en ella, y desarrollando un equipo de evaluadores profesionales de las Naciones Unidas. Otra ventaja fundamental del cambio fue la reducción del tiempo y el costo de cada una de las evaluaciones, lo que permitió ampliar la cobertura dentro de los presupuestos asignados y establecer mayores vínculos entre las evaluaciones de los programas por países y las evaluaciones temáticas e institucionales.

7. Un elemento clave de la profesionalización es la estructuración del apoyo técnico y metodológico de la oficina que se logró mediante el establecimiento del Grupo Consultivo de Evaluación, compuesto de homólogos destacados de la comunidad mundial de evaluación. Los miembros del grupo han aportado sus ideas, reflexiones y orientación sobre más de 200 productos de la OEI a lo largo de su mandato y han participado en seis reuniones anuales, lo que ha brindado al equipo de la oficina oportunidades de aliarse con líderes de opinión en materia de evaluación, aumentando con ello la calidad del pensamiento en materia de evaluación dentro de la oficina e incorporando nuevas perspectivas globales a sus prácticas de evaluación del desarrollo.

## **B. Fase 2: 2016, compromiso del Administrador de realizar una cobertura completa y aumentar el presupuesto**

8. La Junta Ejecutiva, en su calidad de garante de la política de evaluación, desempeñó un papel importante para promover la oficina y su labor. En 2016, sobre la base de un examen anterior, la Junta adoptó una política de evaluación revisada. Al mismo tiempo, se anunció que la OEI realizaría una cobertura de evaluación completa de todos los programas por países que fueran concluyendo, un producto cinco veces mayor que obligó a la oficina a realizar una mayor reflexión interna para atender esta obligación, evaluar a una escala mayor y con una mayor cartera del presupuesto por programas del PNUD y realizar evaluaciones con plazos más cortos sin menoscabar el compromiso ni la calidad. El objetivo se logró, y la oficina ha acumulado una base de evaluación para examinar el efecto estratégico de la visión y las políticas generales del PNUD, lo que le permite realizar evaluaciones institucionales y temáticas con un mayor fundamento empírico. Con ello, se ha obtenido información fiable para la próxima evaluación del Plan Estratégico del PNUD, correspondiente al período 2018-2021. Lograr una cobertura completa requirió también una reorganización interna consistente en la adopción de nuevos protocolos, la Carta de Evaluación y nuevas directrices, todo lo cual ha afianzado la evaluación como parte de la realidad institucional y no al margen de ella.

## **C. Fase 3: política de evaluación de 2019 y ampliación mundial y regional de la OEI**

9. Esta progresión y estos cambios se han codificado en la política de evaluación de 2019 de la oficina, cuya labor ha sido seleccionada por el Programa Internacional de Formación en Evaluación del Desarrollo como estudio de caso internacional, y han servido de base para la labor del PNUD como líder en el sistema de evaluación de las Naciones Unidas. A partir de ahora, el nuevo director deberá continuar con estos avances, dando un mayor apoyo a la evaluación descentralizada y a las capacidades de evaluación nacionales para ayudar a los Gobiernos a lograr los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

10. Los elementos que caracterizan a la OEI en 2020 son:

a) Una posición de liderazgo dentro de las oficinas de evaluación del sistema de las Naciones Unidas, con una de las mayores tasas de alcance geográfico y cobertura de programación, un presupuesto anual de 14,7 millones de dólares y una plantilla de 34 miembros;

b) El establecimiento de una base normativa para seguir ampliando el alcance geográfico y el enfoque de la oficina, apoyando las necesidades de evaluación en relación con las prioridades institucionales y de las Naciones Unidas y aprovechando los resultados de las conferencias clave de la OEI para la evaluación de la capacidad nacional;

c) Una política de evaluación robusta y de principios firmes, que destaca por su compromiso con la independencia, la credibilidad y la utilidad, como se afirma en el examen independiente de políticas de 2019 y en las dos declaraciones formuladas por delegaciones en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva y las decisiones oficiales de la Junta incluidas en el informe anual sobre la evaluación;

d) Una estructura de gestión de la oficina madura e integral, que incluye a jefes de sección, protocolos y disposiciones para la delegación de autoridad y personal procedente de una nutrida red mundial de evaluación, que refleja una diversidad sectorial y de origen nacional y una riqueza de experiencia en materia de evaluación;

e) Una cobertura programática completa, que permite hacer acopio de un abundante trabajo de evaluación, con más de 100 evaluaciones independientes de programas por países, 25 evaluaciones temáticas y diversos documentos que sirven de base para los comentarios de evaluación;

f) Una presencia mundial, ya que el trabajo de la oficina se presenta internacionalmente en eventos de evaluación clave, lo que proporciona liderazgo intelectual y demuestra el valor de la evaluación para el desarrollo, la transparencia, el aprendizaje y la rendición de cuentas. La experiencia de la OEI se ha visto reconocida con su participación en calidad de instructora en el Programa Internacional de Formación en Evaluación del Desarrollo, lo que no había ocurrido antes en el sistema de las Naciones Unidas;

g) La OEI está colaborando con el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial para elaborar una iniciativa mundial de desarrollo de la capacidad de evaluación, lo que confirma el reconocimiento de su capacidad y la calidad de su labor.

## **I. Introducción**

11. En el presente informe anual sobre la evaluación se detalla la labor realizada por la OEI en 2019, que incluyó 38 evaluaciones independientes de programas por países y actividades de preparación para diversas evaluaciones temáticas, así como el trabajo de la oficina para reforzar la función de evaluación en todo el PNUD y con los países asociados.

### **A. Examen de la política de evaluación y política de evaluación revisada, 2019**

12. La OEI gestionó un examen de la política de evaluación de 2016 y su aplicación, tal como solicitó la Junta Ejecutiva. Un grupo externo independiente formado por tres expertos superiores en evaluaciones llevó a cabo un examen detallado de la política

en el que entrevistó a diversas partes interesadas de todo el PNUD, incluido el Administrador, la jefatura y el personal de las oficinas y el personal directivo y general de la OEI. En el examen se abordaron las actividades de evaluación del PNUD durante el período comprendido entre septiembre de 2016 y enero de 2019, teniendo en cuenta los cambios contextuales e institucionales ocurridos desde que la Junta Ejecutiva aprobó la política de evaluación de 2016.

13. En general, en el examen independiente se realizó una evaluación positiva de la política de evaluación de 2016 y su aplicación, y al mismo tiempo se recomendaron opciones para seguir mejorando. En su informe, el equipo encargado del examen de la política estableció 11 recomendaciones sobre los principios de la política de evaluación, la estructura de evaluación, los procedimientos y la garantía de calidad del PNUD, que se debatieron en un período de sesiones oficioso de la Junta Ejecutiva celebrado en mayo de 2019 (DP/2019/13). La OEI y la administración del PNUD evaluaron detalladamente el examen final y las recomendaciones en materia de políticas y presentaron una respuesta conjunta (DP/2019/14).

14. El examen de la política de evaluación sentó las bases para una revisión de la política de evaluación de 2016, que de nuevo realizaron conjuntamente la OEI y la administración del PNUD. La política revisada responde a 8 de las 11 recomendaciones sugeridas por el equipo de examen de la política. La política de evaluación revisada del PNUD (DP/2019/29) se presentó a la Junta Ejecutiva y fue aceptada por esta en el segundo período de sesiones ordinario de 2019. El cambio más importante de los que se propusieron fue el aumento del porcentaje de recursos reservado para el trabajo de la OEI dentro del 1 % de los recursos programáticos combinados (recursos ordinarios y de otra índole) que se asignan a la función de evaluación cada año. La política establece una asignación anual de recursos a la OEI del 0,3 % de las fuentes programáticas combinadas, lo que representa un aumento del 50 % con respecto al 0,2 % anterior.

15. Esta revisión responde a las conclusiones del examen de la política según las cuales se necesitaban medidas concertadas para mejorar la calidad, independencia e imparcialidad de la función de evaluación descentralizada, una preocupación que la Junta Ejecutiva había expresado en repetidas ocasiones. La OEI ha colaborado estrechamente con el PNUD en los últimos años para hacer frente a estas preocupaciones y fortalecer la orientación y supervisión de la función de evaluación descentralizada, como se detalla en los informes anuales anteriores.

16. Mientras continúan estas actividades de colaboración con la administración del PNUD, el aumento de la asignación presupuestaria permitirá ampliar notablemente la supervisión que la OEI realiza de la función de evaluación descentralizada y su apoyo técnico y orientación a las oficinas en los países en relación con su labor de planificación y ejecución de las evaluaciones. Para ejercer esta función adicional, la OEI estudiará varias opciones, entre ellas crear un equipo de asesores de evaluación de la oficina en el plano regional. El nuevo Director adoptará el nuevo enfoque a partir de abril de 2020, y también sopesará otras opciones para mejorar el impacto de la OEI en el contexto de los esfuerzos por abordar las prioridades institucionales y las necesidades de reforma de las Naciones Unidas.

17. Hay otros aspectos de la revisión de la política de evaluación que, si bien son menos significativos desde el punto de vista operacional, también revisten gran importancia. En los principios de evaluación ahora también se hace referencia explícita a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y a los valores universalmente compartidos de equidad, justicia, igualdad de género y respeto de la diversidad. Por último, la nueva política subraya la contribución de las evaluaciones del PNUD a la rendición de cuentas y el aprendizaje en todo el sistema, en reconocimiento de los nuevos mandatos dimanantes de la revisión cuatrienal amplia

de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y las reformas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo impulsadas por el Secretario General.

## **B. La Junta Ejecutiva**

18. La OEI sigue colaborando estrechamente con la Junta Ejecutiva del PNUD en su calidad de garante de la política de evaluación y en 2019 comunicó sus conclusiones con respecto a la evaluación y el examen de la política en reuniones oficiales y oficiosas. Actualmente, todos los nuevos documentos de los programas por países que se presentan a la Junta van acompañados de los correspondientes informes de evaluación independiente de dichos programas, lo cual solo ha sido posible gracias a la tasa de cobertura del 100 % que se describe en el presente informe. Los principales acontecimientos en materia de política en 2019 fueron:

- a) Primer período ordinario de sesiones de 2019. Presentación de la evaluación del apoyo del PNUD a la reducción de la pobreza en los países menos adelantados;
- b) Período de sesiones anual de 2019. Informe anual sobre la evaluación de 2018 y examen de la política de evaluación del PNUD;
- c) Segundo período ordinario de sesiones de 2019. Presentación y adopción de la política de evaluación revisada del PNUD.

## **C. Grupo Consultivo de Evaluación**

19. 2019 fue el sexto año en que el Grupo Consultivo de Evaluación prestó apoyo a la OEI, proporcionando orientación clave y un análisis intelectual de la labor de la oficina para mejorar su producción de evaluaciones de calidad. El Grupo ha ayudado a la OEI a mejorar la calidad de sus evaluaciones, aumentar sus competencias de evaluación y profundizar en su función evaluadora, dentro y fuera del PNUD. La reunión anual del Grupo celebrada en 2019 se centró en examinar el apoyo brindado en los últimos seis años y recabar las lecciones aprendidas en este período, examinar el enfoque de la evaluación de los programas por países y debatir las evaluaciones institucionales y temáticas realizadas durante el año y las que se estaban preparando, examinar de forma independiente la política de evaluación del PNUD y debatir minuciosamente el posible enfoque y papel futuros del Grupo.

## **D. Comité Asesor de Auditoría y Evaluación**

20. La OEI ha seguido colaborando con el Comité Asesor de Auditoría y Evaluación, y en 2019 el Director de la Oficina presentó la labor de esta en tres ocasiones. El Comité se encarga de examinar las actividades de las entidades de supervisión del PNUD, entre ellas la OEI, la Oficina de Auditoría e Investigaciones y la Oficina de Ética, que están armonizando cada vez más su trabajo. Se trata de una función de prestación de asesoramiento institucional al Director de la OEI y no afecta al principio de independencia y rendición de cuentas ante la Junta Ejecutiva ni supone ningún menoscabo al respecto. El examen de la política de 2019 aporta una importante perspectiva sobre este elemento.

## E. Colaboración con oficinas regionales

21. En 2019, la OEI organizó reuniones con personal directivo superior de las cinco oficinas regionales del PNUD para hacer balance de sus evaluaciones y deliberar sobre su trabajo actual y futuro en las distintas regiones. La oficina presentó una serie de cuestiones clave extraídas de recientes evaluaciones independientes de los programas por países y dio a conocer el plan de evaluación de la OEI para los ciclos de 2020-2021, que incluye:

a) Contextos de desarrollo que difieren dentro de las regiones y entre ellas. Se necesitan estrategias en el plano de las oficinas para apoyar la realización de operaciones en contextos distintos y entornos que evolucionan rápidamente. Debe prestarse más atención a las cuestiones emergentes (por ejemplo, la crisis);

b) Países de ingreso bajo. Deben reforzarse las actividades de desarrollo de la capacidad. Ha habido poca transferencia de conocimientos y capacidad técnica en el marco del modo de aplicación nacional. También son escasos los datos empíricos sobre la repercusión de las actividades de reducción de la pobreza;

c) Países de ingreso mediano. La disminución de la base de donantes ha ido unida a una dependencia cada vez mayor de la participación de los Gobiernos en la financiación de los gastos y de los fondos verticales. Deben diversificarse más los fondos, en particular mediante innovaciones en la financiación. Otras prioridades son mantener el equilibrio entre los objetivos de participación de los Gobiernos en la financiación de los gastos y los valores y objetivos estratégicos de las Naciones Unidas y el PNUD (por ejemplo, los derechos humanos y la igualdad) y aclarar el papel del PNUD y la asistencia que puede ofrecer a los países de ingreso mediano. El PNUD puede facilitar la cooperación Sur-Sur mediante su presencia mundial;

d) Países contribuyentes netos. Este contexto requiere una oferta distinta del PNUD, que debe articular su función y su valor agregado al ejecutar programas financiados e impulsados por los Gobiernos y forjar alianzas sólidas con las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, las instituciones académicas y los donantes;

e) Diseño de programas. Se necesita una mayor flexibilidad en la programación y la adopción de decisiones (por ejemplo, el documento del programa para el país como marco estratégico en lugar de un “programa de transición” para la estabilización después de los conflictos). Debe prestarse más atención a las cuestiones de la pobreza y la juventud. Se necesita más análisis de los riesgos;

f) Fortalecimiento de las prácticas de gestión basada en los resultados. Entre las dificultades destaca el escaso uso de las teorías del cambio o los marcos estratégicos para orientar los programas. Gran cantidad de afirmaciones que figuran en los informes que se presentan anualmente no pueden corroborarse. El desempeño de las dependencias de los programas debe medirse según los resultados reales y no según la ejecución financiera;

g) Disminución de los recursos financieros. En los países de ingreso bajo se utiliza demasiado el objetivo de la distribución de recursos con cargo a los fondos básicos (y los fondos verticales) y se aprovechan poco los fondos obtenidos en el marco de dicho objetivo, y faltan opciones estratégicas en la asignación de recursos humanos y financieros. Las fuentes de financiación deben estar más diversificadas (por ejemplo, a través de la participación de los Gobiernos en la financiación de los gastos o las aportaciones del sector privado);

h) Función de las sedes y los centros regionales. Es preciso que las oficinas en los países reciban más apoyo externo (por ejemplo, orientación temática) y que las oficinas regionales se impliquen plenamente y desde el primer momento para que se disponga de orientación a tiempo;

i) Alianzas del PNUD. Se considera que el PNUD es un aliado valioso y digno de confianza, que dispone de experiencia y redes internacionales y cuenta con capacidad para responder rápidamente a las necesidades. Debe lograrse un equilibrio entre los servicios administrativos de apoyo a los Gobiernos y los programas sustantivos, especialmente en lo que respecta a la participación de los Gobiernos en la financiación de los gastos en los países de ingreso medio y los países contribuyentes netos;

j) Redefinición del papel del PNUD. Ha resultado difícil redefinir el papel del PNUD en los países donde se ejecutan programas tras la desvinculación del sistema de coordinadores residentes, por lo que es preciso delimitar mejor el papel del PNUD como “integrador” (en relación con el coordinador residente) y como “convocante”.

## II. Principales evaluaciones realizadas en 2019

22. Este fue un año de gran actividad evaluadora para la OEI, ya que todo su personal participó en evaluaciones de programas por países y comenzó la fase de diseño y estudio preliminar de varias evaluaciones institucionales muy importantes.

### A. Evaluaciones independientes de los programas por países

23. En 2019 se realizaron 38 evaluaciones independientes de programas por países, que abarcaron 6.400 millones de dólares del presupuesto por programas del PNUD, frente a 14 evaluaciones y 1.900 millones de dólares en 2018. La OEI prevé tener preparadas todas las evaluaciones independientes de programas por países para adjuntarlas a todos los documentos de programas por países que se presenten a la Junta Ejecutiva en 2020, a fin de ayudar e informar a la Junta en su actividad de examen de los nuevos documentos de programas por países. Para utilizar eficazmente los recursos y tener en cuenta el posicionamiento geográfico y las similitudes en la aplicación de los programas, varias evaluaciones de programas por países se realizaron mediante misiones combinadas de reunión de datos (Maldivas, Mauricio y Seychelles; Eswatini y Zimbabwe) o se implementaron mediante un enfoque de grupos temáticos (Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes y Plan Regional para los Refugiados y la Resiliencia).

24. Entre las evaluaciones de los programas por países realizadas en 2019 hubo 11 en África (Burkina Faso, Camerún, Côte d’Ivoire, Eswatini, Etiopía, Guinea-Bissau, Mauricio, Mozambique, Seychelles, Uganda y Zimbabwe); seis en la región de Asia y el Pacífico (Afganistán, Bangladesh, China, Indonesia, Malasia y Maldivas); cinco en los Estados árabes (Bahrein, Iraq, Líbano, República Árabe Siria y Somalia); 12 en Europa y la Comunidad de Estados Independientes (Armenia, Azerbaiyán, Belarús, Georgia, Kazajistán, Macedonia del Norte, Serbia, Tayikistán, Turkmenistán, Turquía y Uzbekistán, así como Kosovo)<sup>2</sup>; y cuatro en América Latina y el Caribe (Argentina, El Salvador, Panamá y Uruguay).

25. En 2018 y 2019 se realizaron evaluaciones de la labor del PNUD en países en situaciones de crisis y posteriores a crisis, entre ellos el Afganistán en 2019

<sup>2</sup> En el contexto de la resolución [1244 \(1999\)](#) del Consejo de Seguridad.

(inestabilidad y conflicto prolongado); Burkina Faso en 2019 (intensificación del conflicto localizado y consiguiente crisis humanitaria); el Iraq en 2019 (etapa inmediatamente posterior al conflicto); Malí en 2018 (etapa posterior al conflicto, ataques localizados); Somalia en 2019 (inestabilidad crónica e insurgencia a gran escala), la República Árabe Siria en 2019 (fase posterior al conflicto, conflictos activos localizados); Venezuela en 2018; y el Yemen en 2018 (conflicto). En las evaluaciones de los programas en el Líbano, la República Árabe Siria y Turquía realizadas en 2019 se abordó el apoyo a la labor humanitaria debido a la actual crisis de refugiados.

26. Las conclusiones de estas evaluaciones han aportado importantes lecciones al PNUD sobre la necesidad de realizar evaluaciones en entornos de crisis e inestables y los enfoques que deben aplicarse al respecto, y han puesto de relieve que las evaluaciones son aún más importantes en estas situaciones y que es posible realizarlas. Otra lección es que pueden realizarse evaluaciones en los países en crisis, pero la planificación y las alianzas son fundamentales para que las evaluaciones tengan éxito, y los evaluadores deben ser pacientes y flexibles y tener acceso a recursos adicionales, dado que la complejidad y los problemas de seguridad son mayores. Las enseñanzas extraídas de estas evaluaciones han reforzado aún más la labor y los enfoques metodológicos posteriores de la OEI, especialmente para 2020, cuando la oficina evaluará la labor del PNUD en varios países afectados por crisis.

27. Otra medida positiva ha sido el fortalecimiento de los vínculos entre las evaluaciones de los programas por países y el desarrollo de evaluaciones temáticas institucionales; en este sentido, las evaluaciones de programas en el Líbano, la República Árabe Siria y Turquía sirvieron de base para la evaluación institucional de la contribución del PNUD a la respuesta a la crisis de los refugiados sirios y fomentaron enfoques de resiliencia integrados en relación con la migración humana.

28. Un total de 11 evaluaciones independientes de los programas por países de Europa y la Comunidad de Estados Independientes fueron incluidas en un enfoque de gestión por grupos temáticos de ese tipo de evaluaciones, lo que permitió a la OEI adoptar un *modus operandi* más eficaz en función de los costos. Los 11 programas fueron objeto de evaluaciones por separado en las que se examinó la labor del PNUD a nivel nacional durante el actual ciclo de programación (2016-2020). Los resultados de las evaluaciones independientes de los programas por países aportarán un conjunto de recomendaciones orientadas al futuro para incorporarlas en los nuevos procesos de desarrollo de programas por países y para elaborar las estrategias regionales.

## **B. Evaluaciones institucionales y temáticas**

### *Evaluación de la contribución del PNUD a la reducción de la pobreza en los países menos adelantados: respuesta de la administración*

29. La oficina presentó las constataciones, conclusiones y recomendaciones de su evaluación de la contribución del PNUD a la reducción de la pobreza en los países menos adelantados a la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 2019 (DP/2019/4). Debido a la complejidad de la evaluación y el grado de detalle de las recomendaciones, el PNUD presentó una nota inicial de la administración en ese período de sesiones, mientras que la respuesta completa de la administración (DP/2019/17), en la que esta describió plenamente su respuesta y su enfoque a la hora de abordar las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, se presentó a la Junta en el período de sesiones anual de 2019.

*Próximamente: Evaluación de la contribución del PNUD a la respuesta a la crisis de los refugiados sirios*

30. En la evaluación se estudiará la contribución del PNUD a la respuesta a la crisis de los refugiados sirios en el plano nacional y su aportación al Plan Regional para los Refugiados y la Resiliencia, haciendo hincapié en el enfoque integrado de resiliencia que se siguió y promovió en la respuesta a la crisis de los refugiados sirios y el aprendizaje institucional adquirido en otras respuestas a situaciones de migración humana. La evaluación se basará en las evaluaciones independientes de los programas por países realizadas en el Iraq, el Líbano, la República Árabe Siria y Turquía en 2019 para proporcionar información en profundidad sobre la participación del PNUD y sus contribuciones a la respuesta a la situación de los refugiados sirios. Además, la evaluación contribuirá a fortalecer la respuesta y a desarrollar estrategias de programas institucionales, políticas sobre la migración y programas relativos al desplazamiento.

31. Ahora que la crisis siria entra en su noveno año, factores como el carácter prolongado, la complejidad, la gravedad y el alcance del conflicto han causado el mayor desplazamiento de refugiados del mundo, lo que ha tenido enormes consecuencias humanitarias y de desarrollo. El PNUD ha apoyado un cambio de enfoque en favor del fomento de la resiliencia con miras a reducir la brecha entre las actividades humanitarias y el desarrollo. Los programas del PNUD tienen por objeto mitigar el efecto socioeconómico de la crisis para los más vulnerables y ayudar a los Gobiernos respectivos a afrontar y gestionar las consecuencias del influxo de refugiados y a recuperarse de ellas. La evaluación se presentará a la Junta Ejecutiva en el primer período ordinario de sesiones de 2021.

*Próximamente: Evaluación del capítulo común de los planes estratégicos del PNUD, el UNICEF, el UNFPA y ONU-Mujeres*

32. De acuerdo con la solicitud formulada por la Asamblea General en su resolución [71/243](#), de 21 de diciembre de 2016, sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, así como las reformas del Secretario General para el nuevo posicionamiento del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, el PNUD, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) se han comprometido a mejorar su colaboración con miras a lograr una mayor coherencia en la búsqueda de resultados en materia de desarrollo, lo cual se refleja en un capítulo común de sus respectivos planes estratégicos para el período 2018-2021, que se centró en seis esferas de colaboración y cuatro enfoques para fortalecer su labor conjunta.

33. En 2019, las oficinas de evaluación del PNUD, el UNFPA, el UNICEF y ONU-Mujeres iniciaron una evaluación conjunta del capítulo común, a fin de lograr una valoración independiente de los progresos y los resultados logrados. Esta labor comenzó con un examen de referencia y un estudio de evaluabilidad (finalizados en febrero de 2019) para comprobar la existencia de parámetros de evaluación básicos, como la calidad del diseño y la disponibilidad de datos, en los que se indicó hasta qué punto el capítulo común ha cambiado el modo en que los cuatro organismos colaboran entre sí en los programas y las operaciones para aprovechar los resultados en el plano nacional. Inicialmente estaba previsto que en una segunda fase se examinaran las modalidades conforme a las cuales los cuatro organismos han venido colaborando entre sí y con otros asociados de las Naciones Unidas, en el contexto de la reforma en curso del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, incluido el capítulo común. En el período de sesiones anual de 2020 de las respectivas Juntas Ejecutivas deberá tomarse una decisión sobre la posibilidad de seguir adelante o no.

*Próximamente: Evaluación de la cooperación del PNUD para el desarrollo en los países de ingreso mediano*

34. La presencia estratégica mundial del PNUD se basa en el reconocimiento de que, si bien en los países menos adelantados y los países en crisis hay evidentes desafíos en materia de desarrollo, la mayoría de los países de ingreso medio y de ingreso alto también tienen cuestiones pendientes en sus agendas de desarrollo, incluidas bolsas de pobreza y grandes desigualdades territoriales, de ingreso y de género. Los gastos programáticos del PNUD en los 83 países de ingreso mediano en que realiza actividades ascendieron a más de 11.500 millones de dólares en el período 2014-2019, lo que representa aproximadamente un 59 % de los gastos programáticos del PNUD. Las contribuciones de los países en que se ejecutan programas a los proyectos en sus propios países (participación de los Gobiernos en la financiación de los gastos) tienen más importancia en los países de ingreso medio, aunque los importes varían sustancialmente entre los países.

35. En esta evaluación: a) se examinarán la naturaleza, el tipo y el alcance del apoyo del PNUD a los países de ingreso mediano, teniendo en cuenta su gran variedad de condiciones y necesidades de desarrollo; b) se examinará la contribución del PNUD a los países de ingreso mediano mediante ámbitos prioritarios de apoyo fundamentales y dentro del alcance de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible; y c) se indicarán los factores que han afectado al posicionamiento y la implicación del PNUD en los países de ingreso mediano en los dos primeros años del actual Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021 y los cuatro años del plan anterior (2014-2017). Se prevé presentar la evaluación final a la Junta Ejecutiva en el segundo período ordinario de sesiones de 2020.

*Próximamente: evaluación de la programación del PNUD para la resiliencia ante el clima*

36. En el apartado “Solución emblemática 3” del Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021 se hace hincapié en la importancia de adoptar un enfoque integrado para ayudar a los países a enfrentarse al riesgo de desastres y adaptarse al cambio climático. La estrategia del PNUD se centra especialmente en los países muy expuestos a riesgos y a situaciones de crisis de lenta o rápida aparición, ya que estos necesitan una forma de apoyo específica. La labor del PNUD en relación con la resiliencia ante el clima se define mediante cuatro ámbitos de compromiso interrelacionados: la reducción del riesgo de desastres, el cambio climático, la recuperación en casos de desastre y la energía sostenible. Las actividades en estos cuatro ámbitos promueven tres grandes compromisos mundiales: el Acuerdo de París relativo a la Convención Marco sobre el Cambio Climático, el Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030 y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. La labor del PNUD tiene una financiación de aproximadamente 250 millones de dólares anuales, lo que supone un aumento respecto a los 182 millones de dólares de hace cinco años. Esta evaluación se centrará especialmente en los pequeños Estados insulares en desarrollo, un grupo de 58 países con especiales vulnerabilidades sociales, económicas y ambientales.

37. Los objetivos de la evaluación son: a) evaluar los logros y el desempeño del PNUD a la hora de reducir la vulnerabilidad de los países asociados a los riesgos cada vez mayores que conlleva el cambio climático; y b) establecer recomendaciones aplicables para la planificación estratégica futura y la ejecución de programas del PNUD. Se prevé presentar la evaluación a la Junta Ejecutiva en el segundo período ordinario de sesiones de 2020.

### **III. Promoción de la cultura y la práctica de evaluación mundial en 2019**

38. La OEI está comprometida a fortalecer una cultura de evaluación a nivel mundial, en el PNUD, las Naciones Unidas y otras entidades, mediante su trabajo con una amplia gama de comunidades regionales y mundiales de intercambio de prácticas, en particular el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, y prestando apoyo a los Gobiernos nacionales en su afán de desarrollar las capacidades de evaluación.

#### **A. Conferencia de 2019 sobre Capacidades Nacionales de Evaluación**

39. En colaboración con el Gobierno egipcio, la OEI organizó la sexta Conferencia sobre Capacidades Nacionales de Evaluación en Hurghada (Egipto). La conferencia de 2019 reunió a más de 500 participantes de 107 países en torno al tema “No dejar a nadie atrás: evaluación para 2030”, y fue la sexta de una serie de conferencias bienales sobre capacidades nacionales de evaluación orientadas a impulsar el uso de la evaluación para mejorar la eficacia de la acción de desarrollo, que ha adquirido cada vez más importancia en la era de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

40. Los discursos de apertura, las sesiones plenarias y varias sesiones paralelas giraron en torno a la exploración de lo que significa para la actividad de evaluación “no dejar a nadie atrás” a la luz de la Agenda 2030, que fue un tema recurrente durante toda la conferencia. Los oradores señalaron la importancia de preguntarse por qué y para quién se hace la evaluación y de implicar a las comunidades en la evaluación para que sea más creíble y la población pueda dar su opinión. Una reflexión importante fue que los datos y su recopilación pueden plantear dificultades, pero las personas siempre están dispuestas a contar sus historias. Con respecto al género, se constató que, pese al progreso alcanzado, la comunidad que se dedica a la evaluación debe fomentar colectivamente que las evaluaciones tengan más en cuenta el género. En otra sesión se difundieron seis principios que deberían aplicarse a las evaluaciones para que en ellas no se deje a nadie atrás, incluida la importancia de localizar a las partes interesadas al principio del proceso de evaluación y de mantener la colaboración de esas partes a lo largo de todo el proceso.

41. Los tres días de intenso diálogo e intercambio de lecciones aprendidas, experiencias, pensamientos e ideas aportaron a los más de 500 participantes nuevos conocimientos y una motivación y un compromiso renovados para fomentar una evaluación que no deje a nadie atrás y ayude a acelerar el progreso hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esto se complementó con dos días de talleres de capacitación previos a la conferencia durante los que 30 expertos en evaluación de todo el mundo impartieron 21 talleres diferentes en tres idiomas a 280 participantes de los Gobiernos, la sociedad civil, las Naciones Unidas y otros organismos asociados para el desarrollo. El 97 % de los participantes se declararon satisfechos con la calidad y el contenido de la conferencia.

#### **B. Programa Internacional de Formación en Evaluación del Desarrollo**

42. El Programa Internacional de Formación en Evaluación del Desarrollo, fundado en 2001, es un reconocido programa de capacitación ejecutiva orientado a proporcionar al personal directivo y los profesionales de la evaluación las herramientas necesarias para evaluar políticas, programas y proyectos en los planos local, nacional, regional y mundial, así como para encargar, gestionar y utilizar esas evaluaciones para la adopción de decisiones. En 2018, el Programa Internacional de

Formación en Evaluación del Desarrollo trasladó su sede a Berna (Suiza), donde opera en colaboración con el Centro de Educación Permanente de la Universidad de Berna, el Centro de Evaluación de la Universidad de Sarre (Alemania) y el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial.

43. En 2019 se solicitó a la OEI que elaborara e impartiera un curso de capacitación sobre la evaluación en las Naciones Unidas en el marco del Programa Internacional de Formación en Evaluación del Desarrollo. Los participantes en el curso recibieron información sobre el contexto general de la actividad de evaluación en las Naciones Unidas, en particular la importancia de la evaluación para la rendición de cuentas y el aprendizaje en el contexto de las Naciones Unidas, y sobre las normas y criterios del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). Asimismo, en el curso se habló de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus efectos en la evaluación y de la integración de las perspectivas de los derechos humanos, la igualdad de género y el principio de “no dejar a nadie atrás” en las evaluaciones de las Naciones Unidas, y se utilizó el ejemplo de la OEI y los tipos de evaluación que realiza. El curso de capacitación, que duró dos días y medio, contó con 24 participantes de organismos de las Naciones Unidas, el mundo académico, los Gobiernos y las asociaciones de evaluación de 18 países. El curso fue bien recibido por el Programa Internacional de Formación en Evaluación del Desarrollo, y se invitó a los participantes y a la OEI a mantener su colaboración e impartir de nuevo el curso en 2020.

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

44. La OEI sigue siendo un miembro activo y destacado del UNEG, cuya vicepresidencia corresponde al Director de la oficina y en cuyos grupos de trabajo participa activamente todo el personal de la OEI. Entre los temas clave debatidos en la reunión general anual celebrada en Nairobi en mayo de 2019 estuvo el papel y el apoyo que actualmente brindan los miembros del UNEG a los ámbitos de las Naciones Unidas que se están reformando, como la revisión de las directrices del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, el proceso de evaluación de dicho marco y el establecimiento de una función de evaluación independiente para todo el sistema.

45. El UNEG ha recomendado al Secretario General que se articule una nueva política de evaluación para todo el sistema. La OEI tuvo una participación clave en esta iniciativa en materia de política en 2019, ya que coordinó el grupo de trabajo del UNEG encargado de elaborar la política y los mecanismos de apoyo. El objetivo general de la política de evaluación para todo el sistema es generar datos empíricos coherentes y oportunos que permitan la evaluación en todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a nivel nacional, regional y mundial, dando especial valor a los siguientes aspectos: a) los órganos de gobierno y legislativos en sus funciones de supervisión, adopción de decisiones y orientación para todo el sistema de las Naciones Unidas; b) el liderazgo del sistema de las Naciones Unidas en la búsqueda de una mejor comprensión de los progresos, las contribuciones y los obstáculos de cara a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; y c) los Estados Miembros, en la medida en que recurren a la orientación y el apoyo de las Naciones Unidas para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible en sus respectivos territorios. Se prevé que el Secretario General ponga en marcha la nueva política en 2020.

## D. Asociación Africana de Evaluación

46. Como parte de su apoyo al desarrollo de la capacidad nacional de evaluación, la OEI contribuye a la labor de organismos de evaluación regionales y mundiales como la Asociación Africana de Evaluación, que celebró su novena conferencia en Abiyán en marzo de 2019 en torno a la idea de acelerar el desarrollo en África fortaleciendo los ecosistemas de evaluación nacionales. La OEI contribuyó de forma sustantiva a la organización de la conferencia contribuyendo a convocar sesiones sobre el papel de los poderes judicial, ejecutivo y legislativo en la evaluación y el logro de sistemas de evaluación nacionales con capacidad de respuesta, junto con el Centro para el Aprendizaje sobre la Evaluación y los Resultados en el África Anglófona, Twende Mbele<sup>3</sup>, el Banco Africano de Desarrollo y Oxfam. La OEI también participó en una mesa redonda de medio día de duración sobre la profesionalización de la evaluación, organizada por el Grupo de Trabajo del UNEG sobre la Profesionalización.

## IV. Supervisión y apoyo a la evaluación descentralizada

### A. Inversión en evaluación, 2019

47. El PNUD gastó 25,7 millones de dólares en actividades de evaluación en 2019.

48. En 2019, la OEI tuvo un gasto con cargo al presupuesto de 10,9 millones de dólares para evaluaciones, actividades institucionales y gastos de personal y de alquiler, de los que 10,5 millones fueron asignados con cargo a los recursos ordinarios. Los fondos asignados a la OEI fueron acordes con el presupuesto anual solicitado para la oficina y que la Junta Ejecutiva aprobó en su decisión [2018/1 \(DP/2018/4\)](#). En 2019, la oficina tuvo gastos adicionales debido al aumento del número de evaluaciones independientes de los programas por países para garantizar la cobertura completa y el costo adicional que acarreó realizar evaluaciones en países como el Afganistán, el Iraq, la República Árabe Siria y Somalia.

49. La sede, las oficinas regionales y las oficinas del PNUD en los países gastaron 14,8 millones de dólares en actividades de evaluación durante 2019, monto que incluye los gastos de realización de las evaluaciones (7,25 millones de dólares), los gastos de personal (6,05 millones de dólares) y otros gastos relacionados con las evaluaciones (1,5 millones de dólares)<sup>4</sup>.

### B. Ejecución y calidad de las evaluaciones descentralizadas, 2019

50. Durante 2019, el PNUD concluyó 290 evaluaciones previstas para ese año: 132 evaluaciones de proyectos (46%), 126 evaluaciones terminales y exámenes de mitad de período del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) (43 %); 15 evaluaciones de resultados (5 %); y 17 evaluaciones del Marco de Asistencia de

<sup>3</sup> Twende Mbele es una iniciativa de colaboración entre los Gobiernos de Benin, Ghana, Sudáfrica y Uganda, el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido y la Fundación Hewlett para reforzar las actividades de seguimiento y evaluación a fin de mejorar el desempeño y la rendición de cuentas de los Gobiernos africanos.

<sup>4</sup> El propio personal informa del tiempo que se le asigna para la evaluación y los gastos de evaluación adicionales mediante el informe anual centrado en los resultados. El PNUD calcula los gastos de personal sobre la base del tiempo que el propio personal declara haber dedicado a la evaluación. Los datos sobre los gastos de realización de la evaluación proceden del Centro de Recursos de Evaluación y también son notificados por el personal e introducidos por las dependencias de los programas.

las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD), evaluaciones temáticas o evaluaciones de los programas por países (6 %).

51. Las 290 evaluaciones terminadas contrastan con las 531 que se habían planeado a principios de 2019, ya que los gastos de evaluación disminuyeron, pasando de los 16,8 millones de dólares previstos a los 7,25 millones de dólares que se registraron realmente (exceptuando el personal del PNUD y otros gastos detallados más arriba). Si bien el 75 % de las evaluaciones del FMAM se completaron según lo previsto, solo el 55 % de las evaluaciones de proyectos del PNUD, el 30 % de las evaluaciones del MANUD y otras evaluaciones y el 25 % de las evaluaciones de resultados se completaron conforme a los planes.

52. A la OEI sigue preocupándole que el PNUD todavía no esté evaluando toda su cartera para recopilar lecciones y resultados que apoyen el desarrollo de su labor programática. Por ejemplo, en 2019, de nuevo, las evaluaciones del FMAM representaron el 43 % de las evaluaciones del PNUD, mientras que otros proyectos del PNUD representaron el 46 %. Sin embargo, en algunas regiones, las evaluaciones del FMAM representaron un porcentaje aún mayor, por ejemplo, en África, donde las evaluaciones del FMAM supusieron el 56 % de las evaluaciones (33 de las 59 finalizadas), y en Asia y el Pacífico, donde representaron el 53 % de las evaluaciones (47 de 89 evaluaciones).

53. Una comparación entre la asignación presupuestaria del PNUD, los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los que se otorga prioridad y las evaluaciones realizadas entre 2018 y 2019 muestra que los Objetivos 1, 3 y 16<sup>5</sup> representan el 58 % de la asignación presupuestaria del PNUD<sup>6</sup>, pero solo el 29 % de las evaluaciones realizadas en el mismo período. Los Objetivos 12, 13, 14 y 15<sup>7</sup>, centrados en cuestiones de carácter más ambiental, representaron el 13 % de la asignación presupuestaria de la organización y el 42 % de las evaluaciones<sup>8</sup>. Parece haber cierto desajuste entre la planificación y el enfoque de la evaluación, por un lado, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por otro. A solo 10 años del plazo fijado para lograr los Objetivos y cumplir las obligaciones previstas en la Agenda 2030, es fundamental que se realice un análisis de evaluación más amplio para determinar lo que funciona y lo que no funciona a fin de apoyar a los Gobiernos en su esfuerzo por alcanzar los Objetivos.

54. La OEI valoró la calidad de 201 evaluaciones descentralizadas que se realizaron en 2019<sup>9</sup>. El proceso de valoración de la calidad concluyó que el 20,5 % de las evaluaciones (43) eran satisfactorias, el 53,33 % (112) eran moderadamente satisfactorias y el 26,2 % (55) eran de calidad moderadamente insatisfactoria, insatisfactoria o muy insatisfactoria. Esto concuerda con las conclusiones de la valoración de la calidad realizada en años anteriores.

### C. Apoyo a las evaluaciones descentralizadas en 2019

55. En respuesta a las preocupaciones por la calidad de las evaluaciones descentralizadas y por la credibilidad y utilidad de ese tipo de evaluaciones en general, la OEI y el PNUD han iniciado un programa exhaustivo para reforzar las

<sup>5</sup> Fin de la pobreza, salud y bienestar, y paz, justicia e instituciones fuertes.

<sup>6</sup> Portal del PNUD sobre la transparencia, <https://open.undp.org/>, 10 de febrero de 2020.

<sup>7</sup> Consumo y producción responsables, acción climática, vida submarina y vida terrestre.

<sup>8</sup> De las 628 evaluaciones realizadas entre 2018 y 2019, 468 (el 75 %) se etiquetaron con un Objetivo de Desarrollo Sostenible, mientras que 209 se etiquetaron con más de uno y aparecen en relación con varios Objetivos en nuestro análisis.

<sup>9</sup> No se valora la calidad de las evaluaciones del MANUD ni de los exámenes de mitad de período del FMAM.

actividades de evaluación en toda la organización, lo cual ha sido posible en parte gracias al apoyo financiero del Organismo Suizo de Cooperación para el Desarrollo.

56. En enero de 2019 se aprobó una actualización de las directrices de evaluación, cuyas versiones en español y francés se publicaron en marzo de 2019. Estas directrices se han actualizado para reflejar varios cambios ocurridos en los últimos años en materia de evaluación en el PNUD y adaptarlas al Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021 y a la Agenda 2030. En las directrices de evaluación se subraya de nuevo la importancia de planificar las evaluaciones y asegurar una cobertura de evaluación apropiada del trabajo del PNUD en los distintos programas, se detallan más las funciones y responsabilidades previstas en materia de evaluación y se incluyen enlaces a ejemplos de evaluaciones de buena calidad, con miras a mejorar la calidad y utilidad de las futuras evaluaciones descentralizadas.

57. A lo largo del año, la OEI, la Dirección de Políticas y Apoyo a Programas, el FMAM y las oficinas regionales colaboraron en la celebración de tres talleres de dos días de duración en los que participaron 158 puntos focales en materia de seguimiento y evaluación y personal de programas de 100 oficinas en los países. En los talleres se examinaron los cambios en las directrices de evaluación y se realizaron ejercicios prácticos sobre el examen de los planes de evaluación para garantizar una cobertura amplia, la redacción de mandatos de evaluación eficaces, enfoques para identificar a evaluadores que reúnan las destrezas necesarias, la gestión de evaluaciones, el examen de los informes de evaluación y las formas de garantizar un alto nivel de calidad. Los talleres brindaron la oportunidad de que los participantes compartieran sus experiencias, dificultades y enfoques para mejorar la calidad y la cultura de la evaluación. Se celebraron talleres en Estambul en febrero de 2019 para la región de Europa y la Comunidad de Estados Independientes, en Addis Abeba (en inglés y francés) en junio de 2019 para la región de África, y en Hurghada (Egipto) en octubre de 2019 (paralelamente a la Conferencia Internacional sobre Capacidades Nacionales de Evaluación) para las regiones de los Estados árabes y de Asia y el Pacífico. Además de la capacitación presencial, la OEI y la Dirección de Políticas y Apoyo a Programas realizaron varios seminarios web y sesiones de capacitación para miembros del personal del PNUD.

58. Durante 2019, la OEI desarrolló un dispositivo de capacitación y certificación en línea que será obligatorio para todo el personal del PNUD asignado al seguimiento y la evaluación. Se ha elaborado un curso más corto y no certificado para todo el personal del PNUD en el que se describirán enfoques y requisitos de evaluación fundamentales dentro del PNUD, también sobre la base de la orientación sobre evaluación proporcionada por el PNUD en 2019. Estas iniciativas se implantarán a lo largo de 2020.

#### **D. Ampliación del Centro de Recursos de Evaluación**

59. El Centro de Recursos de Evaluación es una plataforma en línea que facilita las actividades del PNUD destinadas a planificar estratégicamente las evaluaciones y a utilizarlas eficazmente para fomentar la rendición de cuentas, la gestión orientada a los resultados y la gestión de conocimientos. El Centro cuenta actualmente con más de 4.500 evaluaciones y mandatos de evaluación que abarcan la labor de evaluación realizada durante 15 años. En los últimos años, la función del Centro como herramienta de supervisión de la evaluación para las oficinas regionales y las oficinas en los países se ha seguido mejorando con la incorporación de paneles de información detallados que ilustran rápidamente las evaluaciones pendientes y el grado de calidad de la evaluación. La administración puede rastrear las respuestas de la administración y las medidas y las demoras clave en la aplicación usando los paneles de información

del Centro sobre las oficinas en las regiones y en los países. Durante 2019, la OEI amplió aún más las funciones del Centro y asignó varias responsabilidades de supervisión a los puntos focales regionales.

## **V. Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización y programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas**

60. El Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) siguió estableciendo prioridades en su labor de evaluación en 2019 de acuerdo con los compromisos establecidos en su Marco Estratégico para 2018-2021. El FNUDC gastó un total de 882.000 dólares en actividades de evaluación en 2019, es decir, el 1,3 % de sus gastos programáticos, de conformidad con la política de evaluación. La Dependencia de Evaluación del FNUDC completó tres evaluaciones de mitad de período y finales e inició una evaluación conjunta de mitad de período del programa de desarrollo local inclusivo y equitativo aplicado conjuntamente por el PNUD, ONU-Mujeres y el FNUDC, que apoya el empoderamiento económico de las mujeres en los países menos adelantados de Asia y África Subsahariana mediante inversiones y apoyo a la capacidad de los gobiernos locales y las pequeñas y medianas empresas de propiedad de mujeres.

61. En las conclusiones conjuntas del Programa de Inclusión Financiera del Pacífico del PNUD y el FNUDC, que apoya el desarrollo inclusivo del sector financiero en todo el Pacífico, se elogió la pertinencia del programa para las necesidades de seis países insulares del Pacífico y sus sólidos resultados en las esferas de la mejora de la política y la reglamentación, el empoderamiento y la educación financiera de los consumidores y la innovación financiera para llegar a los grupos de población desatendidos. Los evaluadores recomendaron ampliar el apoyo a los sistemas de pago digitales, prestar más atención a la inclusión de las mujeres y otros grupos de población marginados y seguir apoyando la protección de los consumidores y la educación financiera para ayudar a garantizar una inclusión financiera sostenible a largo plazo.

62. La evaluación del programa Shaping Inclusive Finance Transformations (Diseño de Transformaciones Financieras Inclusivas) de la Asociación de Asia Meridional para la Cooperación Regional, cuyo objetivo es ampliar las oportunidades económicas de las mujeres mediante la inclusión financiera digital en Bangladesh, consideró que el programa era pertinente para las prioridades gubernamentales en materia de inclusión financiera digital e igualdad de género gracias al apoyo, incluso mediante la cooperación con el PNUD, al diálogo normativo y a las subvenciones a la innovación que contribuyen a la digitalización de las cadenas de suministro de bienes de consumo. Los evaluadores subrayaron las deficiencias en la gestión de programas que causaron retrasos iniciales en el cumplimiento de los objetivos y recomendaron que el programa fuera más sistemático en su labor de desarrollo de la capacidad y se centrara más en promover la igualdad de género.

63. Por último, en la evaluación del programa Making Access to Financial Services Possible (Hacer que el Acceso a los Servicios Financieros sea Posible), que ayuda a los Gobiernos de 20 países menos adelantados de África y Asia a desarrollar y aplicar hojas de ruta para la inclusión financiera, se concluyó que el programa era muy pertinente para los Gobiernos y complementaba las iniciativas de desarrollo del sector financiero impulsadas por el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido y el Banco Mundial. La calidad de los resultados fue técnicamente alta y el programa proporcionó una sólida base empírica y un claro marco normativo a los asociados gubernamentales. Los evaluadores destacaron la necesidad de una

estrategia más clara para ayudar a los Gobiernos asociados a aplicar los resultados del apoyo del FNUDC una vez que este se ha prestado, así como de cambios en las herramientas de los programas para ayudar a los encargados de formular políticas a entender mejor las diferencias en la oferta y la demanda de servicios financieros por parte de los grupos socioeconómicos.

64. En 2019, el FNUDC siguió beneficiándose de su alianza con la OEI del PNUD, lo que incluyó la valoración independiente de los informes de evaluación del FNUDC y la inclusión en las evaluaciones temáticas pertinentes de la oficina. El FNUDC mantuvo su cooperación con los Estados Miembros interesados en materia de evaluación, en particular trabajando con el Gobierno de Australia para evaluar el Programa de Inclusión Financiera del Pacífico. El FNUDC intensificó su apoyo a la UNEG poniendo en marcha junto al UNICEF un grupo de interés especial sobre métodos de evaluación y apoyando la elaboración de normas en relación con el examen por homólogos de las funciones de evaluación en todo el sistema de las Naciones Unidas.

65. El presupuesto del programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) destinado a la evaluación en 2019 fue de aproximadamente 76.500 dólares, procedentes de recursos ordinarios y otros recursos. El presupuesto cubrió el costo de la participación de los VNU en la Semana de Evaluación de 2019 del UNEG y en la Conferencia sobre Capacidades Nacionales de Evaluación de la OEI, así como los gastos del equipo de evaluación de la sede de los VNU en Bonn (Alemania). Las actividades de evaluación de los VNU se centraron especialmente en el desarrollo de la capacidad interna y siguieron prestando apoyo técnico y servicios de garantía de la calidad para las evaluaciones descentralizadas. Los VNU llevaron a cabo la evaluación de un proyecto durante el año, la evaluación de mitad de período de un proyecto para el establecimiento de un programa nacional de voluntarios en Côte d'Ivoire, ejecutado conjuntamente por los VNU, el PNUD y el Gobierno.

66. El plan de evaluación de los VNU para 2018-2021 incluye la evaluación de cuatro proyectos: dos evaluaciones se finalizaron en 2018 y 2019 y las otras dos se realizarán en 2020. En virtud del plan de evaluación, se prevé realizar dos evaluaciones de impacto, dos evaluaciones temáticas y un examen de mitad de período del Marco Estratégico, de los cuales en 2020 está previsto realizar el examen de mitad de período y una de las evaluaciones temáticas.

67. En 2019, los VNU continuaron esforzándose por que su labor conjunta con el PNUD se incluyera en las evaluaciones independientes de los programas por países y en las evaluaciones temáticas de la OEI que tratan ámbitos de especialización de los VNU. En 2019, gracias a la colaboración entre la oficina y los VNU, se incluyó información sobre los VNU, el programa de los Voluntarios de las Naciones Unidas y el voluntariado en la evaluación independiente del programa para Etiopía. Los VNU prevén intensificar esta colaboración proporcionando datos para las próximas evaluaciones independientes de los programas por países en 2020. Los principales desafíos para los VNU siguen siendo el escaso margen de evaluación y las prioridades contrapuestas dentro de la organización.

## **VI. Dotación de personal y finanzas, 2019**

### **A. Dotación de personal de la Oficina de Evaluación Independiente**

68. La oficina siguió consolidando con éxito su estructura por secciones, alentando activamente la utilización de perspectivas diversas en las evaluaciones y asignando tareas a tal efecto, con colegas trabajando en las distintas secciones. La plantilla actual de la oficina es de 34 personas, 25 de las cuales son miembros del personal del Cuadro

Orgánico de contratación internacional y nueve, funcionarios del Cuadro de Servicios Generales. Durante 2019 se llevó a cabo un amplio ejercicio de contratación abierta para crear diez nuevos puestos de plantilla, incluidos siete del Cuadro Orgánico de contratación internacional y tres del Cuadro de Servicios Generales. La contratación reforzó aún más la estructura de la oficina al incorporar a personal nuevo con una diversidad de antecedentes y experiencias de trabajo, aptitudes lingüísticas y destrezas profesionales.

## B. Finanzas

69. En 2019, la OEI gastó 10,9 millones de dólares en evaluaciones y otras actividades institucionales (incluida la dotación de personal y el alquiler). Esto comprende una asignación suplementaria en el último trimestre para financiar los gastos extraordinarios (incluidos los de seguridad) derivados de las evaluaciones independientes de los programas por países realizadas en varios países en situación de crisis.

70. La OEI sigue asociándose de manera estratégica y selectiva con organismos de desarrollo externos y con Gobiernos para promover el mandato y la función de evaluación más allá de su programa de trabajo básico. En 2019, la oficina mantuvo sus alianzas con los Gobiernos de Noruega y Suiza para apoyar el instrumento de diagnóstico de las capacidades nacionales de evaluación y el fomento de la evaluación descentralizada. Los Gobiernos de Dinamarca y Alemania y el UNICEF, ONU-Mujeres y el Banco Mundial prestaron apoyo a los participantes en la Conferencia sobre Capacidades Nacionales de Evaluación.

71. En 2020, la OEI prevé recibir una asignación financiera de 14,7 millones de dólares, de acuerdo con estimaciones preliminares del volumen de entrega de recursos ordinarios y de otra índole del PNUD, que fue de 4.900 millones de dólares en 2019, teniendo en cuenta la política de evaluación revisada, que estipula un aumento del 0,2 % al 0,3 % en los recursos para la ejecución de programas asignados a las actividades de la oficina. La política de evaluación revisada permite asignar fondos adicionales a la OEI para apoyar la evaluación descentralizada en toda la organización.

## VII. Programa de trabajo, 2020 y 2021

### A. Sección institucional

72. Como se ha señalado, 2020 y 2021 serán años de mucho trabajo para la sección de evaluación institucional y temática, ya que hay al menos 11 evaluaciones en fase de diseño que se prevé concluir durante el bienio. De acuerdo con el plan de trabajo de la OEI aprobado para 2018-2021 (DP/2018/4), el calendario de presentación de documentos a la Junta Ejecutiva es el que se indica a continuación.

---

*Período de sesiones*

*Informe institucional/temático de la OEI*

**Período de sesiones anual,  
junio de 2020**

Informe anual sobre la evaluación (para información)

Estudio de evaluabilidad de los capítulos comunes (para información)

<i>Período de sesiones</i>	<i>Informe institucional/temático de la OEI</i>
<b>Segundo período ordinario de sesiones, septiembre de 2020</b>	La contribución del PNUD en los países de ingreso mediano (adopción de decisiones) La contribución del PNUD a la resiliencia ante el clima (adopción de decisiones)
<b>Primer período ordinario de sesiones, enero de 2021</b>	Prevención de conflictos y recuperación (adopción de decisiones) Migración humana y Plan Regional para los Refugiados y la Resiliencia (adopción de decisiones)
<b>Período de sesiones anual, junio de 2021</b>	Plan Estratégico 2018-2021 (adopción de decisiones) Programa de Pequeñas Subvenciones del FMAM (adopción de decisiones) Informe anual sobre la evaluación (para información)
<b>Segundo período ordinario de sesiones, septiembre de 2021</b>	Colaboración del PNUD con el sector privado (adopción de decisiones) Plan de evaluación plurianual de la OEI (para información)

## **B. Sección de evaluación de los programas por países**

73. De acuerdo con el compromiso de la OEI de proporcionar una cobertura del 100 % mediante la evaluación de los programas por países antes de que la Junta Directiva examine los nuevos documentos de programas por países, 2020 será otro año de gran volumen y actividad, ya que hay 26 evaluaciones de programas por países cuyos documentos deben presentarse en 2021.

74. La OEI introducirá un nuevo enfoque en sus evaluaciones de programas por países. Un proceso de examen independiente de programas por países complementará las evaluaciones independientes de los programas por países y se aplicará en varios países sujetos a evaluación en 2020. El enfoque del examen independiente de programas por países servirá para: a) proporcionar una evaluación rápida e independiente de la experiencia en la aplicación del programa por países, que apoyará el desarrollo de los siguientes programas; y b) proporcionar a la Junta Ejecutiva un panorama general de los progresos del PNUD en la consecución de los productos y los resultados acordados en el período del programa actual. La OEI ha establecido criterios, que han sido discutidos con las oficinas regionales, para determinar que las oficinas en los países serán objeto de evaluaciones independientes de los programas por países y de exámenes independientes de programas por países en el futuro.

## **C. Sección de desarrollo de la capacidad**

75. La OEI seguirá ampliando su apoyo al fortalecimiento de la función de evaluación en todo el PNUD, en particular mediante la implantación de dos cursos de evaluación en línea, el aumento del número de seminarios web sobre evaluación, la organización de actividades de capacitación sobre evaluación para las oficinas en los países de la región de América Latina y el Caribe, la actualización de las directrices de evaluación conforme a lo previsto y la elaboración de otros documentos de apoyo para contribuir a mejorar la evaluación dentro del PNUD.

76. La OEI colaborará con la administración del PNUD (directores de oficinas, representantes residentes y representantes residentes adjuntos) para reforzar la función de evaluación de acuerdo con los compromisos contraídos por el Grupo sobre el Desempeño Institucional en 2019. El suministro de recursos adicionales a la oficina para apoyar las evaluaciones descentralizadas, de acuerdo con la política de evaluación revisada, dará un ímpetu renovado a la colaboración de la OEI con las oficinas regionales y las oficinas en los países.

77. La OEI dará seguimiento a la Conferencia sobre Capacidades Nacionales de Evaluación de 2019 con la publicación de las deliberaciones del evento, la organización en el marco del Programa Internacional de Formación en Evaluación del Desarrollo de actividades de formación continua sobre la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas y el diseño de nuevas iniciativas de desarrollo de la capacidad en colaboración con el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial.

#### **D. Transición en la dirección de la OEI**

78. A principios de 2020, el Director de la OEI, Sr. Indran Naidoo, finalizó su mandato después de casi ocho años (2012 a 2020). El nuevo Director, Sr. Oscar A. García, conoce bien la OEI y el PNUD y trabajó con la oficina entre diciembre de 2005 y julio de 2013. Desde 2014, el Sr. García ha sido Director de la Oficina de Evaluación Independiente del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.