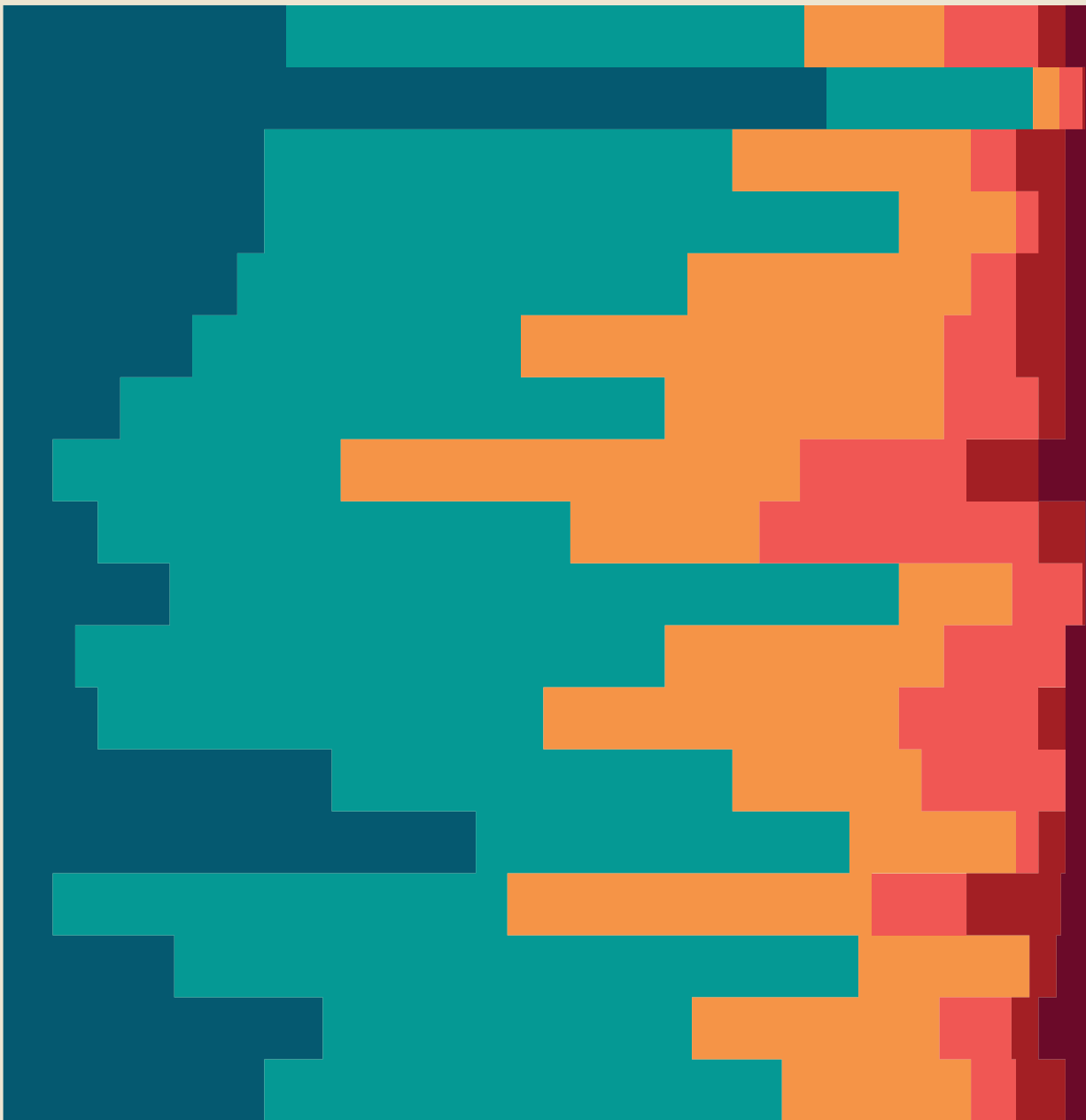


---

# Informe de síntesis de la evaluación

2022 — 2023

## Resumen



# Resumen

El mandato de coordinar, realizar y supervisar la evaluación en el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) recae en la Oficina de Evaluación. Este mandato abarca todos los programas y proyectos del Fondo para el Medio Ambiente, los fondos fiduciarios conexos, las contribuciones afectadas y los proyectos ejecutados por el PNUMA en el marco del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). La Oficina lleva a cabo diversas evaluaciones y estudios de gestión, de conformidad con las prescripciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas, la Asamblea de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente del PNUMA, y en consonancia con las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas.

La labor de la Oficina de Evaluación refuerza la rendición de cuentas, la transparencia y el aprendizaje. Las evaluaciones aportan pruebas para determinar “lo que funciona” y “lo que no funciona”, así como información para mejorar los procesos de planificación y gestión. Las evaluaciones de proyectos realizadas por la Oficina de Evaluación responden a plazos de ejecución, y se programan e inician a medida que las actividades operacionales de los proyectos alcanzan o se acercan a su fin.

El Informe de síntesis de la evaluación correspondiente a 2022-2023 forma parte de la misión de la Oficina de Evaluación de promover un enfoque orientado a los resultados dentro del PNUMA, con hincapié en el aprendizaje institucional, la toma de decisiones informadas y la rendición de cuentas. En consonancia con las directrices del Secretario General, el informe tiene por objeto evaluar sistemáticamente la pertinencia, eficiencia, eficacia e impacto de las actividades del PNUMA. En él se ofrece la evaluación del desempeño de los programas y proyectos del PNUMA en 2022 y 2023, período que marca el inicio de la Estrategia de Mediano Plazo del PNUMA para 2022-2025. El documento ofrece una visión general de los criterios de evaluación y la cobertura empleada por la Oficina de Evaluación del PNUMA. En él se esbozan nueve criterios de evaluación, cada uno con subcriterios específicos, utilizados para evaluar los resultados de los proyectos del PNUMA. Los criterios abarcan aspectos como la pertinencia estratégica, el diseño de los proyectos, el contexto externo, la eficacia, la gestión financiera, la eficiencia, el seguimiento y la presentación de informes, la sostenibilidad y los factores que afectan al desempeño y las cuestiones transversales.

Este Informe de síntesis de la evaluación se basa en evaluaciones en profundidad de diversas iniciativas y proyectos del PNUMA, ofrece un análisis de 46 evaluaciones realizadas en 2022 y 2023 y examina las tendencias del desempeño durante los cuatro bienios anteriores. El objetivo principal es ayudar al PNUMA a reflexionar y aprender del desempeño de sus programas mediante lecciones y pruebas derivadas de la evaluación. En el informe también se presentan los aspectos más destacados de una selección de evaluaciones de gran importancia estratégica, entre ellas las siguientes: el subprograma del PNUMA sobre gobernanza ambiental; una evaluación de la aplicación de la Política y Estrategia para la Igualdad de Género y el Medio Ambiente (2015-2020); una evaluación terminal de la investigación del PNUMA sobre el diseño de un sistema financiero sostenible; y la evaluación de la Estrategia Operacional del Programa Interinstitucional de la Alianza de Acción para una Economía Verde (PAGE) (2016-2020).

## **Cobertura y desempeño de los proyectos finalizados en 2022 y 2023**

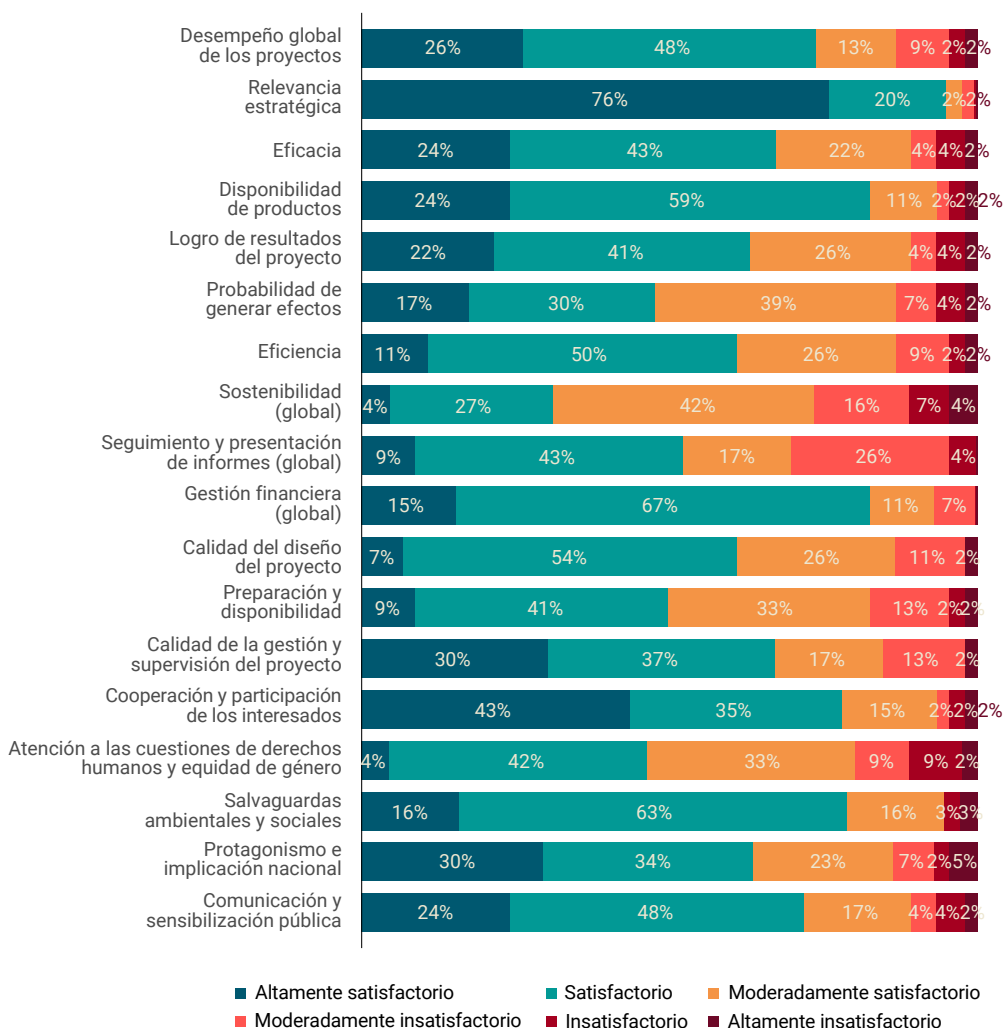
En el informe se destaca el número de evaluaciones realizadas en los distintos subprogramas y períodos de tiempo, con hincapié en los esfuerzos por maximizar la cobertura sin dejar de mantener la calidad. Además, explora la distribución de los proyectos evaluados por división del PNUMA, modalidad de financiación, región geográfica y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). También se debaten los retos y las iniciativas para mejorar la cobertura de la evaluación, la representación y la diversidad entre los consultores de evaluación.

Todos los proyectos se evalúan con arreglo a un conjunto normalizado de criterios de evaluación acordes con las buenas prácticas internacionales. El desempeño en relación con todos los criterios se califica según una escala de seis puntos que va de “altamente insatisfactorio” a “altamente satisfactorio”.

La Oficina de Evaluación del PNUMA establece como referencia de buen desempeño las calificaciones de “satisfactorio” o “altamente satisfactorio” (S/AS).

Los distintos criterios de evaluación se agregan en cada evaluación mediante una escala de calificación “ponderada” a fin de obtener una calificación del desempeño global. Dentro de esta escala, el mayor énfasis se pone en el logro de resultados (30 % de la puntuación del desempeño global) y en la sostenibilidad/durabilidad de los resultados (20 % de la puntuación del desempeño global). Esta ponderación refleja el hincapié que hace el PNUMA en la evaluación del desempeño desde la perspectiva de los resultados (y no de las actividades). En la **figura 1** que aparece a continuación se presenta el desempeño de los proyectos evaluados en 2022 y 2023 en relación con los criterios de evaluación normalizados.

**Figura 1 Resumen del desempeño de los proyectos en relación con los criterios de evaluación, 2022-2023**



Se mantiene una tendencia positiva en la proporción de proyectos que obtienen una calificación satisfactoria (AS, S y MS), que sigue siendo elevada en la mayoría de los criterios de evaluación, al igual que en los últimos cinco bienios. En el mismo período de diez años, el bienio 2022-2023 muestra la mayor proporción de proyectos calificados como “altamente satisfactorios” por su desempeño global, con un 26 %. La proporción media de proyectos que obtuvieron una calificación de S/AS para el desempeño global del proyecto en los cuatro bienios anteriores fue del 56 %, frente al 74 % de los proyectos en 2022-2023.

Otro aumento digno de mención fue el de la proporción de proyectos que obtuvieron calificaciones de S/AS en la muestra de 2022 y 2023 para el criterio de la

gestión financiera (87 %); un aumento de 41 puntos porcentuales en comparación con la muestra del bienio anterior (46 % en 2020-2021). Asimismo, se han producido aumentos en la muestra para 2022 y 2023 en el desempeño con respecto a los siguientes criterios: eficacia (aumento de 28 puntos porcentuales) y sostenibilidad (aumento de 21 puntos porcentuales).

Para evaluar el criterio de la eficacia es preciso agregar tres subcriterios de evaluación: disponibilidad de productos, logro de resultados y probabilidad de generar efectos. El porcentaje de proyectos que obtuvieron la calificación de S/AS para la disponibilidad de productos fue del 83 %, mientras que los porcentajes correspondientes a los otros dos subcriterios de evaluación mencionados fueron del 63 % y el 47 %, respectivamente. Los porcentajes correspondientes en el bienio anterior 2020-2021 fueron del 71 %, 34 % y 34 % respectivamente. La Oficina de Evaluación concede una gran importancia al subcriterio del logro de resultados. Si bien en la muestra de 2022 y 2023 se registraron mejoras del desempeño en relación con este criterio, las tendencias del desempeño a más largo plazo sugieren la necesidad de seguir prestando atención al diseño de los proyectos y las medidas de ejecución que, en términos de recursos asignados y atención de la dirección, hacen especial hincapié en las actividades que impulsan los procesos de cambio previstos más allá de la obtención de productos y hacia los resultados y efectos.

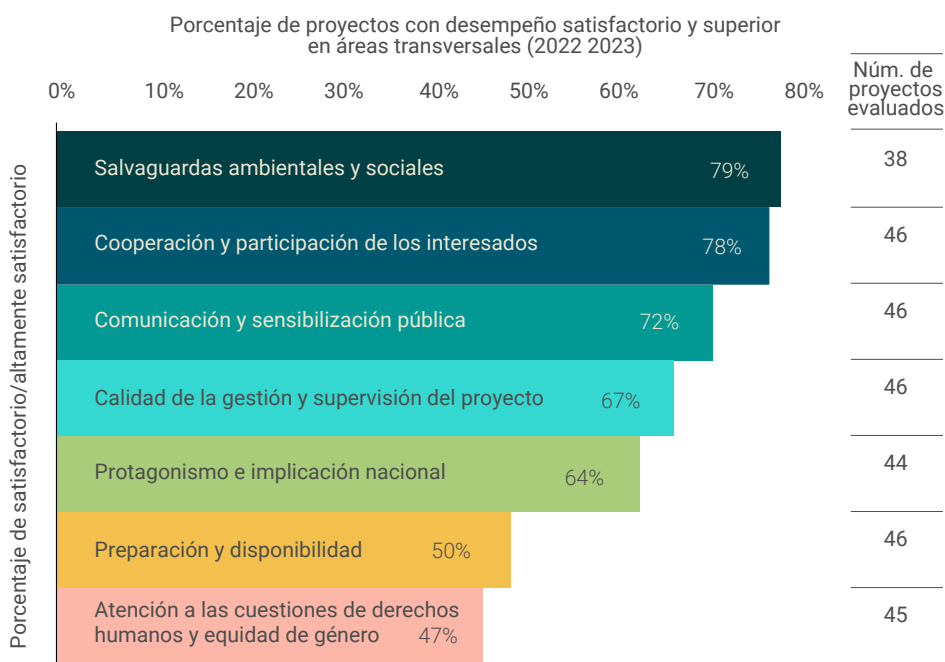
Aproximadamente la mitad de los proyectos evaluados en los dos últimos bienios no han alcanzado el objetivo de desempeño deseado (AS/S) para el criterio de seguimiento y presentación de informes. Uno de los principales puntos débiles que se siguen observando, especialmente en los proyectos que no alcanzan el nivel de S/AS, es la falta de distinción entre la presentación de informes sobre la ejecución del proyecto (lo que ha sucedido) y el seguimiento de la ejecución en relación con los resultados previstos. Las enseñanzas extraídas de evaluaciones anteriores también ponen de relieve la necesidad de reforzar la institucionalización de la documentación de los proyectos para garantizar que la información esencial de los proyectos se conserve en el PNUMA, independientemente del movimiento de personal o del fin operativo de los proyectos. Dado que el seguimiento y presentación de informes son aspectos de la gestión de los proyectos que están totalmente bajo el control o la supervisión del PNUMA, se trata de un ámbito al que la dirección debe seguir prestando atención.

En una evaluación la sostenibilidad se entiende como la probabilidad de que los resultados del proyecto se mantengan, es decir, su permanencia/persistencia más allá de la finalización del proyecto. En 2022 y 2023, el 31 % de los proyectos evaluados alcanzaron una calificación de S/AS para la sostenibilidad, con un repunte desde el bajo 10 % observado en la muestra de proyectos evaluados en el bienio anterior. No obstante, sigue siendo necesario prestar especial atención al desarrollo de estrategias de salida y a la creación de condiciones que

contribuyan a mantener los resultados directos, tanto en los procesos de diseño de los proyectos como durante su ejecución. Las estrategias que fomentan la implicación nacional también pueden contribuir a garantizar la continuidad de los resultados de los proyectos.

En el informe también se analizan los factores que influyen en el desempeño de los proyectos. Se analizan seis factores clave: preparación y disponibilidad, calidad de la gestión y supervisión del proyecto, participación y cooperación de los interesados, protagonismo e implicación nacional, comunicación y sensibilización pública, y atención a las cuestiones de derechos humanos y equidad de género. En la **figura 2** se muestra el desempeño en relación con estos factores en 2022 y 2023<sup>1</sup>.

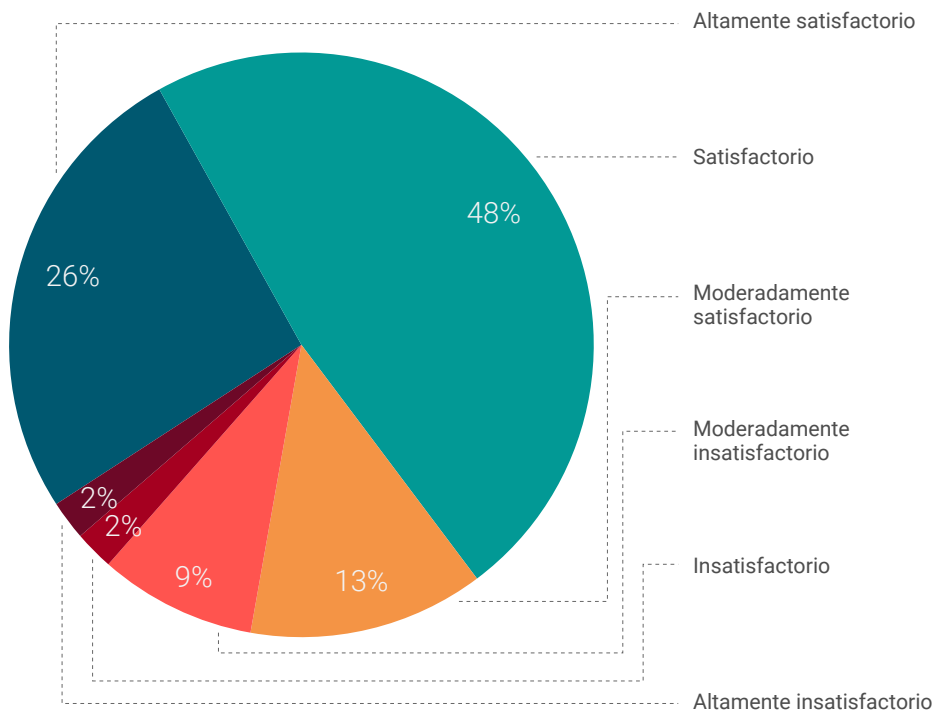
**Figura 2 Resumen del desempeño de los proyectos en relación con los factores que afectan al desempeño, 2022-2023**



En resumen, el análisis ofrece un panorama exhaustivo del desempeño de los proyectos, y destaca los patrones positivos evidentes en la muestra para 2022 y 2023, sin dejar de poner de relieve los ámbitos susceptibles de mejora. El desempeño registrado con respecto a la mayoría de los criterios aumentó en comparación con el bienio anterior. No hubo criterios en los que el desempeño fuese sustancialmente inferior al del bienio 2020-2021. En la **figura 3** se muestra el desempeño global de los proyectos.

<sup>1</sup> El número de proyectos evaluados con una calificación de factores que afectan al desempeño varía ya que en algunas evaluaciones se no aplican todos los criterios de evaluación, por ejemplo, en las evaluaciones de subprogramas.

**Figura 3 Sinopsis del desempeño global de los proyectos, 2022-2023**



Bienio	2022-2023
Número de proyectos evaluados	46
Porcentaje de proyectos con el desempeño global calificado como altamente satisfactorio	26%
Porcentaje de proyectos con el desempeño global calificado como satisfactorio o superior (es decir, S/AS)	74%
Porcentaje de proyectos con el desempeño global calificado como moderadamente satisfactorio o superior	87%

**Criterios de evaluación mejor evaluados en 2022-2023.** El porcentaje de proyectos evaluados en función de estos criterios que han conseguido una calificación de "satisfactorio" o superior (S/AS) es > 70 %.

- 96%** Relevancia estratégica
- 83%** Disponibilidad de productos
- 82%** Gestión financiera
- 78%** Cooperación y participación de los interesados
- 72%** Comunicación y sensibilización pública

**Ámbitos susceptibles de mejora**  
El porcentaje de proyectos evaluados en función de estos criterios con una calificación en el rango de "insatisfactorio" (MI/AI) es > 15 %.

- 30%** Seguimiento y presentación de informes
- 27%** Sostenibilidad de los resultados del proyecto
- 20%** Atención a las cuestiones de derechos humanos y género
- 17%** Preparación y disponibilidad
- 15%** Calidad de la gestión y supervisión del proyecto

En 2022 el PNUMA aprobó una nueva Política de Evaluación que introdujo una nueva modalidad de evaluación del desempeño, a saber, las revisiones finales gestionadas por la dirección. En 2022 y 2023 se realizaron un total de 15 informes de las revisiones finales gestionadas por la dirección, que se presentaron a la Oficina de Evaluación para la validación independiente y la evaluación de la calidad de los informes. Estos proyectos se calificaron con arreglo a los mismos criterios de desempeño utilizados en las evaluaciones terminales independientes. Los datos muestran que el desempeño global de la mayoría de estos proyectos fue calificado en el nivel de “satisfactorio” tanto por el examinador como por la Oficina de Evaluación (71 % y 73 %, respectivamente). El pequeño tamaño de la muestra limita las inferencias que pueden extraerse de ella.

## Valor de los proyectos evaluados

La suma total de los gastos comunicados declarados por los 46 proyectos evaluados en este bienio ascendió a > 157 millones de dólares de los Estados Unidos. Esta cantidad incluía subvenciones del FMAM/Fondo de Adaptación, financiación extrapresupuestaria, contribuciones del Fondo para el Medio Ambiente, cofinanciación (en efectivo) y recursos en el marco de acuerdos de cooperación estratégica (por ejemplo, la Comisión Europea). Este importe no incluía las fuentes registradas como cofinanciación “en especie”. La presentación de información sobre la cofinanciación de los proyectos no siempre estaba disponible ni era precisa o coherente y, en algunos casos, no se desglosaba entre financiación en efectivo y en especie, lo que dificulta la determinación del valor real de la inversión en condiciones de cofinanciación. El valor de los 15 proyectos que cumplieron sus requisitos de evaluación del desempeño a través de las revisiones finales gestionadas por la dirección y validadas de forma independiente por la Oficina de Evaluación ascendió a 52.506.910 dólares de los Estados Unidos.

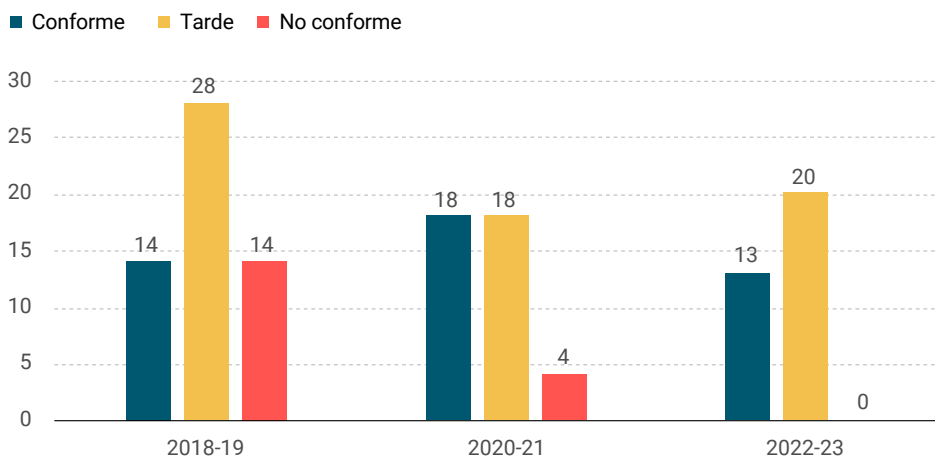
## Cumplimiento de las recomendaciones de evaluación

Cada proceso de evaluación gestionado por la Oficina de Evaluación va seguido de un proceso de cumplimiento de recomendaciones. En 2022 y 2023 se ha producido una mejora continuada en la presentación de respuestas de la dirección a las evaluaciones en forma de planes de aplicación de las recomendaciones. En la **figura 4** se muestra que, en 2022 y 2023, el porcentaje de evaluaciones que no recibieron respuesta de la dirección fue cero, lo que supone una notable mejora con respecto al 10% y al 25 % registrados en los dos bienios anteriores. Sin embargo, de los 34 planes de aplicación de recomendaciones presentados,

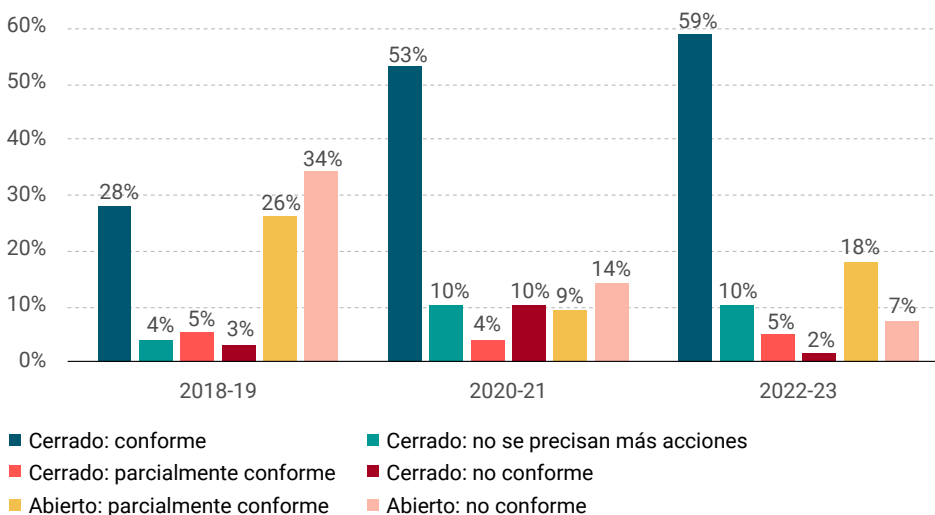


solo el 39 % (13) se presentaron dentro del plazo establecido<sup>2</sup>, frente al 45 % en el último bienio. La preparación de una respuesta de la dirección en forma de plan de aplicación de las recomendaciones es un requisito obligatorio para todas las evaluaciones. Los índices de cumplimiento para la conclusión de las respuestas de la dirección a la evaluación han alcanzado ya el 100 %, aunque deben respetarse los plazos de estos requisitos estándar.

**Figura 4 Niveles de cumplimiento relativos a la presentación de respuestas de la dirección a la evaluación, 2018-2023**



**Figura 5 Estado de cumplimiento de las recomendaciones, 2018-2023**



<sup>2</sup> Los planes de aplicación de las recomendaciones completados deben presentarse a la Oficina de Evaluación en el plazo máximo de un mes tras su comunicación a la correspondiente Dirección del Proyecto del PNUMA.

Las mejoras en el cumplimiento de las recomendaciones son evidentes en 2022 y 2023. Como se muestra en la **figura 5**, en 2022 y 2023 se cerraron como “conformes” una mayor proporción (59 %) de recomendaciones en comparación con el bienio anterior (53 %). La proporción de recomendaciones cerradas como “no conformes” también descendió del 10 % en el bienio anterior al 2 % en 2022 y 2023.

En general, se han registrado mejoras en los índices de cumplimiento de las recomendaciones. La Oficina de Evaluación atribuye gran parte de la mejora a la utilización de tableros corporativos que son revisados trimestralmente por el equipo superior de gestión. Se recomienda que la dirección siga prestando atención a esta cuestión para lograr un progreso sostenido en el cumplimiento de las metas de desempeño del PNUMA.

## **Estudio especial sobre la calidad del diseño de los proyectos**

En este capítulo del informe se ofrece una síntesis de las conclusiones de las evaluaciones de la calidad del diseño de los proyectos realizadas por la Oficina de Evaluación a partir de los datos recopilados entre 2017 y 2021. En él se examinan las tendencias y pautas de la calidad del diseño de los proyectos y se explora la relación entre las evaluaciones del diseño de los proyectos y las posteriores evaluaciones de su desempeño. El estudio constató que, con el paso del tiempo, existe una tendencia que indica una mejora de la calidad del diseño de los proyectos evaluados entre 2018 y 2021. Entre las deficiencias detectadas en los aspectos del diseño de los proyectos figuran los “resultados previstos y causalidad”, “sostenibilidad/replicación y efectos catalizadores”, “detección de riesgos y salvaguardas sociales” y “aprendizaje, comunicación y divulgación”, y se constató que el papel del Comité de Examen de Proyectos en la mejora de la calidad del diseño de los proyectos no se aprovecha plenamente porque algunas deficiencias detectadas no son abordadas posteriormente por los equipos de proyecto. El estudio ofrece información sobre las áreas susceptibles de mejora en el diseño de proyectos, los procesos de aprobación y la ejecución dentro del PNUMA.

## **Desempeño de la Oficina de Evaluación del PNUMA**

En mayo de 2023 la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) de las Naciones Unidas publicó una valoración de la Oficina de Evaluación del PNUMA a través de su informe relativo al tablero de evaluación, y reconoció que el PNUMA posee un sólido sistema de evaluación. En el informe se destacaban mejoras respecto a evaluaciones anteriores en diversos ámbitos, como la planificación de las evaluaciones, la calidad de los informes (el 81 % los calificó de “buenos” o “muy buenos”, frente al 64 % anterior) y la calidad de las recomendaciones

(el 76 % las calificó de “buenas” o “muy buenas”, frente al 45 % anterior). Aunque los informes del PNUMA que cumplen los requisitos del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) aumentaron hasta el 23 % (frente al 18 % anterior), este ámbito sigue necesitando mejoras (tal y como subraya la evaluación del ONU-SWAP correspondiente a 2023 según la cual se abordan los requisitos). En particular, la Oficina de Evaluación del PNUMA fue reconocida como la más productiva dentro de la Secretaría de la ONU, al producir 41 informes de evaluación en 2020 y 2021. Además, la OSSI elogió al PNUMA por elaborar informes de evaluación de alta calidad que demostraban claros vínculos entre los resultados, las conclusiones y las recomendaciones, incluidos análisis en profundidad de las consideraciones de género, los derechos humanos y las cuestiones ambientales. La valoración general de la OSSI afirmó la solidez y eficacia de las prácticas de evaluación del PNUMA.

## **Nueva política de evaluación, estrategia operacional y manual**

El PNUMA actualizó su Política de Evaluación en 2022, para armonizarla con la Estrategia de Mediano Plazo para 2022-2025 y en ella se hace hincapié en las medidas transformadoras y la centralidad de la ciencia en la adopción de decisiones. La política revisada integra las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas para reforzar la capacidad de evaluación y mejorar la planificación de programas y la presentación de informes. La Oficina de Evaluación del PNUMA introdujo un enfoque estratégico en la nueva política y desarrolló una estrategia operacional de evaluación centrada en cinco prioridades: el desarrollo de una agenda de evaluación estratégica, el fomento del uso de la evaluación, el mantenimiento de la calidad en los procesos y productos de evaluación, la creación de capacidad para las evaluaciones a nivel de proyecto y el establecimiento de una base de recursos estable. Para cada prioridad se definen indicadores clave del desempeño que reflejan el compromiso del PNUMA con el aprendizaje institucional, la adopción de decisiones con base empírica y la transparencia. La nueva Política de Evaluación y la Estrategia Operacional se apoyan en un nuevo manual de evaluación.

