

## Taller Regional sobre la Política de Evaluación del PNUD



### América Latina y el Caribe

17 a 19 de Enero de 2007

Antigua, Guatemala

### INFORME DEL TALLER

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO OFICINA DE EVALUACIÓN



Febrero de 2007

## Resumen y recomendaciones

El taller regional de América Latina y el Caribe sobre la política de evaluación del PNUD es el cuarto de una serie de cinco eventos regionales concebidos para relanzar la política y discutir sus consecuencias a nivel del país. Celebrado durante tres días en Antigua, Guatemala, entre el 17 y el 19 de enero de 2007, el evento reunió a más de 70 representantes de 24 oficinas de campo y 19 gobiernos nacionales, además de tres oficinas y dependencias del PNUD. La apertura corrió a cargo del Administrador del PNUD y de la Directora Regional de América Latina y el Caribe.

El taller llegó a la conclusión de que los índices de desarrollo han registrado tendencias diversas en la región de América Latina y el Caribe durante el último decenio. La región ha presenciado una estabilidad económica generalizada, y casi todos los países han experimentado un aumento de sus índices de desarrollo humano<sup>1</sup>. Se han registrado mejoras en los índices de esperanza de vida, ha decrecido la mortalidad infantil, y se han acusado mejoras en las tasas de alfabetización. No obstante, esta tendencia, por lo general positiva, oculta variaciones y desigualdades en los ámbitos subregional, nacional y subnacional. La distribución desigual de la riqueza sigue siendo la causa subyacente de la pobreza en toda América Latina y el Caribe. La evidencia también apunta a la debilidad de las instituciones estatales en algunos países, así como a la creciente demanda de que las democracias ofrezcan resultados más tangibles en beneficio de los pobres. Además, los países de la región han registrado grados muy desiguales de progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio fijados por las Naciones Unidas (ODM).

La evaluación en la región ha servido para poner de manifiesto algunas de estas pautas de desarrollo, pero no se consideró que había sido aplicada de manera sistemática o efectiva para facilitar una mejor comprensión de las causas subyacentes de los problemas o de sus posibles soluciones. De manera conexa, se concluyó que la evaluación no había sido democratizada en muchos Estados. La evaluación seguía siendo un instrumento del gobierno y de los donantes, con el propósito de valorar determinadas iniciativas institucionales y sectoriales, en vez de actuar como un mecanismo que permitiera al público dotarse de la información y del poder necesarios para exigir responsabilidades a los encargados de tomar las decisiones.

En este contexto de desarrollo, el sistema de las Naciones Unidas, el PNUD y la evaluación de su contribución al desarrollo humano han recibido el encargo de arbitrar una respuesta. El PNUD lleva a cabo evaluaciones para calibrar los logros de los objetivos de desarrollo fijados por los Estados Miembros de las Naciones Unidas, y la nueva política de evaluación del PNUD refleja el carácter multidimensional del enfoque que adopta la organización respecto del desarrollo humano. Las delegaciones observaron que las evaluaciones deben aportar un valor añadido centrándose en mejorar y compartir los conocimientos y experiencias en materia de desarrollo, e influyendo en el proceso de desarrollo de la política nacional. Además, se consideró de la mayor importancia que las actividades de evaluación del PNUD se orientaran por el paradigma de la creación de capacidad, reforzando la capacidad de los actores nacionales de conducir y sostener el proceso de desarrollo.

El apoyo a la política de evaluación por parte de la Junta Ejecutiva del PNUD señala el cambio a una tendencia de actuación orientada a ocuparse de estas cuestiones. A fin de asegurar una contribución al desarrollo, muy por encima de la evaluación de determinados proyectos, los participantes destacaron la necesidad de un cambio, a efectos de considerar los resultados de desarrollo en el contexto de las evaluaciones. La democratización de la evaluación mediante la participación de actores clave para el desarrollo, procedentes de la sociedad civil y de los movimientos comunitarios, al igual que de los socios directos y usuales del PNUD, es necesaria

---

<sup>1</sup> Informe sobre el Desarrollo Humano, PNUD, 2005

para la mejora de la evaluación. Por consiguiente, los métodos, referencias y resultados deben ser transparentes y quedar claramente expuestos. El conocimiento por parte del público de los resultados de la evaluación también se considera de importancia vital. Se señalaron los particulares desafíos con que se enfrentaba la evaluación del PNUD: Propiciar una mayor apropiación nacional de la planificación, del proceso y del uso de la evaluación; la necesidad de mejorar la cohesión en la evaluación para la reforma de las Naciones Unidas; desplegar el mayor esfuerzo posible para hacer llegar los resultados de la evaluación al público, y cumplir el requisito de rendición de cuentas en el uso de los resultados de la evaluación.

En apoyo de estos objetivos, los participantes en el taller formularon las recomendaciones concretas siguientes:

*A las oficinas de campo, junto con los gobiernos:*

- *Fortalecer las asociaciones y las redes.* Apoyar la democratización de la evaluación, mediante una intervención más cabal en las redes de evaluación regionales y nacionales. Dicha participación debería considerarse como un esfuerzo activo por fortalecer la base y la calidad general de la evaluación en la región, y también proporcionar una fuente de evaluadores para mejorar la calidad de las evaluaciones encargadas por el PNUD.
- *Hacer participar a los socios no tradicionales.* Los antecedentes del encargo de evaluaciones por el PNUD muestran una preferencia por las firmas de evaluación, pero el PNUD tiene la oportunidad de centrarse más en el potencial de contribución del sector académico. Deberían establecerse asociaciones a nivel del país con otros actores no tradicionales, tales como el sector privado y los medios de información, a fin de fortalecer la difusión.
- *Facilitar la cooperación Sur-Sur en materia de evaluación.* La presencia en el país del PNUD, así como su legitimidad, proporciona la plataforma necesaria para actuar de manera más firme como motor de la cooperación Sur-Sur en materia de evaluación entre los países de la región. Mediante su papel de enlace entre países, el PNUD, puede propiciar que se compartan las experiencias y lecciones entre los gobiernos, que se refuercen las asociaciones y que se facilite la intervención de socios no tradicionales.

*A la Dirección Regional de América Latina y el Caribe.*

- *Realizar un examen regional de las prácticas presupuestarias y de recursos humanos en el contexto de la evaluación.* Llevar a cabo un examen de la racionalización de las prácticas presupuestarias y de recursos humanos en los ejercicios de evaluación del PNUD a nivel del país. De esta manera, debería ocuparse de la cuestión de las distintas necesidades y opciones existentes en las oficinas grandes y pequeñas, así como de las alternativas presupuestarias para los planes de evaluación, incluida la repartición de costos con los gobiernos y otros socios en la dirección del ejercicio y la creación de capacidad.
- *Establecer un inventario de buenas prácticas y sistemas actuales para la gestión y evaluación de los resultados.* El taller reveló la existencia de una variedad de prácticas y sistemas utilizados para la gestión y la evaluación de los resultados en las oficinas de campo. Se recomendó establecer un inventario de las mejores prácticas en distintos contextos. Ello debería incluir un examen de cómo y dónde ATLAS puede servir como plataforma de seguimiento de resultados (Dirección regional, Dirección de Gestión y Oficina de Evaluación).

- *Establecer una capacidad regional o subregional para el seguimiento y la evolución.* Crear una capacidad regional/subregional en materia de evaluación, mediante la designación de un asesor de seguimiento y evaluación en el Servicio Subregional de Recursos (SURF). El asesor trataría, entre otras cosas, de identificar las opciones de recursos en el contexto del ejercicio de evaluación, realzar la evaluabilidad programática prestando asesoramiento, proporcionar capacitación y formación de capacitadores, y establecer una comunidad regional de prácticas.

*A la Oficina de Evaluación:*

- *Establecer una lista de consultores de evaluación.* Establecer o mejorar la lista actual de evaluación, incorporando a consultores de las subregiones. Con ello se ampliaría el repertorio de conocimientos, que reflejarían las variaciones existentes en la materia en la región de América Latina y el Caribe, los programas del PNUD conexos y, por consiguiente, las demandas (ante la Dirección Regional).
- *Promover una evaluación conjunta.* Promover la realización de evaluaciones conjuntas con otros organismos de las Naciones Unidas. Ello debería incluir la armonización de conceptos y metodologías, así como la estandarización de lecciones extraídas del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y otras evaluaciones conjuntas. (Oficina de Evaluación, por conducto del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, Equipo de las Naciones Unidas de apoyo a los países).

*A otras Oficinas y Dependencias de la Sede:*

- *Realzar los incentivos para la evaluación.* Considerar opciones para mejorar los incentivos a fin de llevar a cabo evaluaciones de calidad en las oficinas de campo, incluido el establecimiento de indicadores de rendimiento en tarjeta y/o la Evaluación de los Resultados y la Competencia (RCA) del personal directivo (Dirección de Gestión, Dirección Regional, Oficina de Evaluación).
- *Armonizar los esfuerzos de creación de capacidad de evaluación.* Habida cuenta del número de organismos que ya están proporcionando ayuda técnica y de asesoramiento a los gobiernos y a otros en la esfera de seguimiento y evaluación, se debería incluir a la evaluación en el contexto de la armonización del sistema de las Naciones Unidas, y en los mandatos, programas y actividades de coordinación de los donantes en esta esfera (Dirección de Políticas de Desarrollo/ Grupo de Apoyo a las Operaciones, Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, oficinas de campo).
- *Facilitar las oportunidades de formación para mejorar la evaluación.* Extender los cursos de aprendizaje a distancia del Centro de documentación sobre la experiencia adquirida, a fin de impartirlos en el contexto de los programas del país, para hacer frente a las necesidades de formación de los funcionarios, y también al personal gubernamental, del sector privado y de las organizaciones no gubernamentales (Centro de documentación sobre la experiencia adquirida y Oficina de Evaluación).

---

La Oficina de Evaluación quiere expresar su más sincero agradecimiento al personal del PNUD en Guatemala y a la Dirección Regional de América Latina y el Caribe por el considerable apoyo que ha recibido en la organización y dirección del taller.

## **1. Introducción**

En junio de 2006, la Junta Ejecutiva aprobó una nueva Política de Evaluación para el PNUD. La política reafirma los principios claves de la evaluación en el PNUD, las orientaciones y normas, los requisitos, y el papel y las responsabilidades en todos los niveles de la organización.

A fin de iniciar la aplicación de la política, y discutir sus consecuencias con el personal nacional de contraparte, la Oficina de Evaluación planeó una serie de talleres regionales en colaboración con la Dirección Regional. Los talleres iban dirigidos a las oficinas de campo y al personal del gobierno nacional responsable de planificar o tomar decisiones en materia de evaluación. El cuarto de dichos talleres se centró en la región de América Latina y el Caribe, y se celebró en Antigua, Guatemala, del 17 al 19 de enero de 2007.

### **Objetivos del taller**

El objetivo general del taller era establecer una base para la aplicación de la política en el contexto de las prioridades y desafíos regionales y nacionales. Los objetivos específicos eran los siguientes:

1. Elaborar un entendimiento amplio de la política de evaluación del PNUD y de sus consecuencias de cara a su aplicación.
2. Realzar el entendimiento de cómo la función de evaluación del PNUD proporciona una base para la rendición de cuentas, la mejora del rendimiento, el aprendizaje y el desarrollo de los conocimientos.
3. Tratar de mejorar un enfoque racional y efectivo para desempeñar el papel y las responsabilidades de la evaluación, en asociación con el Gobierno y otros interesados clave.

El taller también trató de varias cuestiones interrelacionadas incluidas: el ajuste de la política a los sistemas e instituciones de evaluación nacional; la contribución de la evaluación a la programación; identificar maneras de mejorar la colaboración con los asociados nacionales y la reforma de las Naciones Unidas.

### **Participación**

Asistieron al taller 73 personas, en representación de 24 oficinas de campo, 19 gobiernos nacionales, las dependencias de la sede de la Oficina Ejecutiva, la Dirección Regional de América Latina y el Caribe, la Oficina de Evaluación y el representante regional de la Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento. En particular, a los participantes les complació la presencia del Administrador del PNUD, Sr. Kemal Dervis, el ex Vicepresidente de la Junta Ejecutiva, Dirección Regional de América Latina y el Caribe, Sr. George Talbot, la Directora de la Dirección Regional de América Latina y el Caribe, Sra. Rebeca Grynspan y el Director Adjunto, Sr. Martín Santiago. (Véase el Anexo 2 para la lista completa de participantes).

### **Panorama de las sesiones**

El taller se dividió en cinco sesiones que se extendieron durante dos días y medio (véase el anexo 1 para el programa completo). El taller incluyó exposiciones y debates en el plenario, presentaciones de casos de países, análisis de grupo y ejercicios prácticos.

En la sesión de apertura se fijó el contexto de la evaluación, centrándose en cuestiones clave de desarrollo en la región, desafíos y recomendaciones para el papel de la evaluación en el desarrollo.

La segunda sesión, *la evaluación en el contexto nacional y regional*, brindó la oportunidad a los gobiernos, a la sociedad civil, las asociaciones y el sector académico para que presentaran soluciones, enfoques y sistemas independientes para examinar los desafíos regionales y nacionales, y para contribuir a establecer la rendición de cuentas, el aprendizaje y la mejora a nivel nacional.

La tercera sesión, *la política de evaluación del PNUD y sus consecuencias para los métodos de trabajo del PNUD*, trató de establecer una clara comprensión de la política de evaluación del PNUD. Se subrayaron los parámetros principales de la política, el papel y las responsabilidades en materia de evaluación en toda la organización, así como los sistemas y mecanismos de apoyo actuales a nivel corporativo para la aplicación de la política a nivel del país.

La cuarta sesión, que trató sobre *garantías de calidad y vigilancia en la aplicación de la política de evaluación*, trató de proporcionar un panorama general de las tendencias actuales sobre cobertura y calidad de la evaluación en la región, aclarar los mecanismos de vigilancia y garantía de calidad a nivel corporativo, y debatir cuestiones para la mejora.

La quinta sesión, sobre *la reforma de las Naciones Unidas y la evaluación*, hizo intervenir a los participantes en un debate sobre las consecuencias de la reforma de las Naciones Unidas respecto de la evaluación, así como sobre cuestiones y desafíos principales en la esfera de la evaluación, planteados en el contexto del programa de reforma de las Naciones Unidas.

La sesión final, *perspectivas de futuro*, proporcionó la oportunidad al personal del PNUD y el personal nacional de contraparte para identificar medidas y actividades que debían llevarse a cabo, en el contexto de su situación nacional particular, a efectos de aplicar la política.

## **Evaluación del taller por los participantes**

El taller fue evaluado por los participantes en función del logro de los objetivos generales previstos, para cada sesión, y en términos de las modalidades utilizadas (exposición y trabajo de grupo). En conjunto, el 91 por ciento de los participantes consideraron que el taller, en gran parte o de manera completa, había logrado sus objetivos. De las sesiones, las que trataron la política de evaluación (S3), las garantías de calidad y vigilancia (S4) y la activación de la política de futuro (S6) fueron consideradas como las más efectivas.

El método de trabajo del taller también fue bien recibido, un 90 por cien de los participantes opinaron que el uso de la exposición y el debate en el plenario, el trabajo de grupo, y su correspondiente informe, eran en gran medida, o por completo, efectivos en el logro de los objetivos del taller. La modalidad de exposición en el plenario obtuvo las máximas calificaciones, mientras que, en los debates del plenario, se consideró que a veces la facilitación podía haber sido más firme. El informe cualitativo de los participantes subrayó la importancia de la participación firme y activa de los representantes de los gobiernos nacionales, que proporcionaron un debate e intercambio de ideas muy animado y abierto. También se reconoció que se abarcaron muchas cuestiones y que ello resultó interesante y útil a efectos de aplicar la política a nivel nacional.

Entre los comentarios de los participantes cabe citar los siguientes:

*“Un taller muy útil, he aprendido mucho gracias a todas las discusiones y los debates de grupo. La cuestión examinada es de una pertinencia extrema y la hemos tratado junto con los representantes gubernamentales”.*

*“Hubo cierta repetición de las cuestiones” y “tal vez hubiera sido posible efectuar una reunión de dos días”*

*“Los Representantes Residentes deberían participar en la labor de seguimiento!”*

En el anexo 3 se ofrecen las conclusiones generales de la evaluación del taller.

## **2. Aplicación de la política - Cuestiones y recomendaciones**

En la sección siguiente se resumen las principales cuestiones examinadas, sus consecuencias y las medidas recomendadas que se formularon durante el taller, utilizando algunos casos como ejemplo. Cuando procede, el ejercicio se ve precedido por secciones pertinentes de la política de evaluación. Las medidas recomendadas se complementan con una indicación de los agentes que pueden intervenir para llevar a efecto la recomendación. En el anexo 4 figura todo el material de los casos presentados en el taller descrito.

### **La evaluación en los sistemas nacionales**

#### *Secciones pertinentes de la política de evaluación*

La evaluación debería orientarse en función de las prioridades e intereses nacionales. Debería ser amplia y tener en cuenta los distintos intereses y valores nacionales. La evaluación debería reforzar la asociación con los gobiernos y los interesados principales. Debería crear la capacidad de ejecución, vigilancia y evaluación de las instituciones nacionales.

El éxito en llevar a cabo un ejercicio de evaluación del desarrollo requiere establecer asociaciones de evaluación, con actores nacionales e internacionales. El PNUD fomentará evaluaciones conjuntas, y dirigidas por los países, en respuesta a la expansión sectorial y la naturaleza programática de la cooperación para el desarrollo.

Las oficinas de campo deberían propiciar una relación de colaboración con las instituciones y asociaciones nacionales de evaluación. Estas asociaciones mejoran la pertinencia, la calidad y la utilidad de la evaluación del PNUD y su contribución al desarrollo, y pueden ayudar a crear una capacidad nacional de evaluación.

#### *Cuestiones y consecuencias principales*

Se hizo observar que el papel de la evaluación en el apoyo a la buena gestión del sector público era diferente en América Latina y el Caribe en comparación con sus antecedentes en Europa y América del Norte. Se determinó que los enfoques institucionales, burocráticos y conceptuales propios de la región habían restringido la demanda y la estructura de evaluación, y afectado a su uso.

Mientras que la evaluación ha servido como instrumento para aumentar los niveles de autonomía de gestión en la esfera pública, y como base para realzar la responsabilidad del sector público, rara vez se ha llevado a cabo de manera unificada. Por el contrario se determinó que había habido una falta de sincronización entre los modelos de planificación orientados hacia el desarrollo, en los que la evaluación había servido principalmente para mejorar el proceso de toma de decisiones políticas, y los modelos de planificación orientados a la adjudicación de recursos, en los que la evaluación había servido para mejorar las decisiones presupuestarias<sup>2</sup>. Además, se consideró que el énfasis puesto en la evaluación como instrumento para determinar la responsabilidad interna, aparte de la baja calidad de la información generada, había generado una falta de confianza pública.

---

<sup>2</sup> Entre los ejemplos citados durante el periodo de 1990 a 2000 como modelos basados en la planificación se incluyeron los casos de SINE, Costa Rica, SINERGIA, Colombia y SISER en Bolivia; y como modelos de enfoque presupuestario en el sistema de control de la gestión se citó a Chile, NEP, México y SEV, Uruguay.

Como la cobertura y la función de la evaluación ha sido ampliada notablemente para incluir la evaluación de programas sociales amplios, se ha producido una diversificación positiva de los actores y objetivos de la evaluación. Ello ha conducido a una demanda para democratizar el proceso, al igual que para mejorar el uso de la evaluación a fin de fortalecer las democracias en la región. Esta democratización ha creado, en algunos casos, una plataforma de demandas sociales frente al Estado. En este contexto, las prácticas de evaluación adoptadas han contribuido positivamente, realzando el proceso de identificación de los actores, los clientes y la naturaleza del cambio social. Sin embargo, según se determinó, los niveles de participación de la sociedad civil todavía son débiles, tienen un carácter voluntario y naturaleza oficiosa.

En apoyo de esta diversificación, y para mejorar la profesionalización de la evaluación, muchos países<sup>3</sup> de la región han comenzado a establecer redes o asociaciones de evaluación integradas por miembros del sector académico, asociaciones no gubernamentales, organizaciones de base comunitaria y empleados del gobierno. Dichas asociaciones, apoyadas por las redes regionales,<sup>4</sup> tratan de proporcionar una plataforma para fijar estándares, compartir experiencias e incorporar a los actores principales, incluidos los niveles central y subnacional del gobierno y el sector privado, a fin de facilitar la expansión y la democratización de las prácticas de evaluación. Respecto de estos actores, se hizo observar que el sector académico tiene un potencial de incrementar su protagonismo en la evaluación nacional, particularmente en las esferas de desarrollo de programas, estudios y formación para la creación de capacidad y la profesionalización del sector público.

Varios participantes expresaron la necesidad de que la función se orientara, desde el punto de vista normativo, hacia la creación de sistemas independientes de evaluación nacional, de propiedad nacional, y proporcionar insumos para un debate racional de políticas y la incorporación de valores públicos. A tal fin, se necesitaría examinar la posibilidad de una variedad de medidas financieras sostenibles, así como la necesidad de estandarizar las políticas y los procedimientos, y el desarrollo de capacidad de los interesados a nivel nacional y subnacional. La creación de capacidad se consideró como un requisito para que la sociedad civil mejorara su representación, mediante un acceso cada vez mayor a la información y a las estrategias de financiación.

### Medidas recomendadas

Se recomendaron las siguientes medidas al PNUD, para que las aplicara en su trabajo con los socios en los niveles nacional y regional:

- *Diagnóstico de la capacidad de apoyo:* Varios participantes sugirieron la necesidad de que las evaluaciones nacionales determinaran qué capacidad de evaluación existía, pues muchos países habían ya adoptado sistemas propuestos y apoyados por una amplia gama de organismos internacionales, en especial el Banco Mundial, la CEPAL y otros. Dichas evaluaciones determinarían las lagunas existentes y si sería adecuado y factible que el PNUD proporcionara insumos para hacer frente a las limitaciones identificadas (Dirección Regional, con insumos de la Oficina de Evaluación, las oficinas de campo y el gobierno).
- *Mejorar la planificación de las evaluaciones con los gobiernos nacionales.* La planificación de la evaluación debería llevarse a cabo como parte de una planificación programática, llevada a cabo y examinada periódicamente junto con el gobierno y otros asociados principales. En el caso de intervenciones del PNUD a nivel subnacional, las

---

<sup>3</sup> A fecha de 2006, 10 países de la región habían establecido, o están en proceso de establecer, redes de evaluación nacional.

<sup>4</sup> Tales como la Red Latinoamericana de Evaluadores Independientes (ReLAC), establecida en 2002.

autoridades subnacionales deberían también intervenir en el proceso de planificación (Oficinas de campo y el gobierno).

- *Atraer la participación de socios no tradicionales.* Los antecedentes del PNUD en materia de encargo de evaluación demuestran una preferencia por las firmas de evaluación, pero el PNUD tiene la oportunidad de centrarse más en el potencial de contribución del sector académico. Existe un perfil y antecedentes más firmes de participación del sector académico en las actividades de investigación (por ejemplo, en los informes nacionales sobre el desarrollo humano) pero no en la evaluación. Deberían también establecerse asociaciones a nivel del país con otros actores no tradicionales, tales como el sector privado cuyo potencial de experiencia y progreso debería ser aprovechado, y los medios de comunicación, a fin de difundir y utilizar los conocimientos (Oficinas de campo).
- *Fortalecer las asociaciones y las redes.* El PNUD debería apoyar la democratización de la evaluación, interviniendo de una manera más cabal en las redes de evaluación regionales y nacionales. Dicha intervención debería considerarse como un esfuerzo activo para fortalecer la base general y la calidad de la evaluación en la región, y también para proporcionar una fuente de evaluadores a fin de mejorar la calidad de las evaluaciones encargadas por el PNUD (Oficinas de campo).
- *Facilitar la cooperación Sur-Sur en materia de evaluación.* La presencia y legitimidad del PNUD en el país proporciona la plataforma para que pueda actuar de manera más firme como motor de la cooperación Sur-Sur en cuestiones de evaluación entre los países de la región. Actuando como un enlace entre los países, el PNUD puede apoyar el proceso de compartir experiencias y lecciones entre los gobiernos, fortalecer las asociaciones y redes y propiciar el compromiso de los socios no tradicionales. Debería crear y promover actividades de aprendizaje, utilizando la sólida capacidad actual de que disponen países tales como Brasil, Panamá, Argentina, Uruguay y otras oficinas de campo de la red regional de países, tanto a nivel de país como entre las oficinas del PNUD (Dirección Regional y oficinas de campo).

## **Evaluación y gestión de resultados**

### *Secciones pertinentes de la política de evaluación*

Los funcionarios superiores de las oficinas de campo, las Direcciones Regionales, las oficinas de práctica y de política y los fondos y programas asociados asegurarán el carácter evaluable de los programas, identificando para ello resultados claros, elaborando indicadores que puedan medirse y estableciendo objetivos de rendimiento e información de base. En colaboración con los interesados y socios nacionales, asegurarán la vigilancia efectiva de la aplicación y el rendimiento de los programas, a fin de generar una información pertinente y oportuna para la gestión de resultados y de la evaluación.

La evaluación facilita al PNUD una gestión de resultados para evaluar la medida en que los procedimientos, productos y servicios del PNUD contribuyen efectivamente a conseguir aquellos resultados en materia de desarrollo que afectan a la vida de la gente. De esta manera, la evaluación destaca la necesidad de establecer patrones de calidad en el diseño de los programas, a fin de que los resultados sean claros, susceptibles de ser medidos y puedan ser objeto de seguimiento y evaluación. Mediante la generación de evidencia, la evaluación permite una gestión y una toma de decisiones más informadas, a efectos de la planificación y programación estratégicas.

Los funcionarios superiores de las oficinas de campo, las direcciones regionales, las oficinas de prácticas y política y los fondos y programas asociados establecerán un arreglo institucional adecuado para gestionar la evaluación.

Los funcionarios superiores de las oficinas de campo, las direcciones regionales, las oficinas de prácticas y política y los fondos y programas asociados asegurarán la provisión adecuada de recursos para la evaluación. Las oficinas de campo, las direcciones regionales y las oficinas de prácticas y políticas tendrán que preparar un plan de evaluación, identificar los costos y adjudicar los fondos necesarios con cargo a los presupuestos de los programas y proyectos pertinentes.

Los Directores de las Direcciones Regionales, en su ejercicio de vigilancia, deberían apoyar y orientar la capacidad de las oficinas de campo en materia de evaluación, incluido el establecimiento de sistemas regionales de apoyo a los conocimientos técnicos y a la evaluación. Las oficinas de campo, las oficinas regionales y las oficinas de prácticas y política necesitan pericia técnica y de gestión para encargar y utilizar la evaluación de sus programas.

### Principales cuestiones y consecuencias

Se determinó que la organización de las oficinas en torno a la gestión, el seguimiento y la evaluación de resultados variaba de manera considerable según los casos. Una exposición de la Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento, así como la evidencia de las mismas oficinas, reveló una debilidad generalizada en el diseño y aplicación del marco para la gestión de resultados en distintos niveles organizacionales. La falta de un sistema corporativo a nivel de oficina exterior para orientar la reunión, análisis y gestión de la información sobre resultados fue identificado como un obstáculo importante. Mientras que el sistema ATLAS hace frente a algunas de las dimensiones, actualmente carece de algunas funciones que se precisan, notablemente en el interfaz entre los productos y los resultados, para poder cumplir cabalmente su función.

Subsiguientemente, las oficinas han tratado de arbitrar sus propias soluciones, mientras muchas siguen sin contar con prácticas efectivas. Por ejemplo, en el caso de la Argentina el sistema de seguimiento y evaluación ha sido dividido en tres aspectos interrelacionados: eficacia del desarrollo, apoyado por la gestión de resultados, eficacia institucional, a cargo del plan estratégico de la oficina que se centra en medidas de eficiencia y de asociación, y coordinación de las Naciones Unidas. Mediante este marco y la reunión y el análisis de datos conexos, se espera que la oficina disponga de una base clara para determinar qué funciona y qué no funciona, y le permitirá responder de su rendimiento y contribuir a los resultados de desarrollo nacional.

Cuando el PNUD interviene en apoyo de los resultados de desarrollo nacional, la evaluación y la gestión de resultados presupone una asociación con el gobierno y otros interesados en los procesos de toma de decisiones, aplicación y uso. Se subrayó la necesidad de vincular la evaluación del PNUD con la evaluación de los resultados de desarrollo nacional, como por ejemplo el seguimiento de los ODM a nivel nacional y subnacional. Se expuso el caso de Panamá como un ejemplo destacado del énfasis que se pone en los mecanismos de coordinación, establecidos entre el PNUD, el gobierno y otros asociados, para coordinar la selección estratégica, la aplicación y el uso de la evaluación. Ello ha incluido el establecimiento de una relación sólida con el sector académico local, a efectos de facilitar la comprensión y la dirección de la evaluación de resultados. En este contexto, la pertinencia y la aplicación de la evaluación se sitúa en un contexto regional en que resultan insuficientes el número y la cobertura de las evaluaciones de resultados, en relación con el enfoque y los recursos de los programas.

La asignación de responsabilidades de evaluación, y la capacidad existente en el seno de las oficinas para gestionar esta función, se consideraron, por lo general, inadecuadas. La mayoría de las oficinas que tienen a la evaluación como una responsabilidad central, a menudo carecen de institucionalización y apoyo en términos de los recursos financieros y humanos necesarios. En respuesta a esta situación se determinó que varias oficinas estaban creando una capacidad de evaluación interna. En el caso de las oficinas pequeñas, que ya habían aprovechado al máximo los

recursos humanos y financieros, este ejercicio ha planteado diversos problemas. Entre ellos se incluye determinar el porcentaje del presupuesto de la oficina que debería asignarse al desarrollo de sistemas de evaluación, a la luz de las necesidades de programación existentes. Se consideró que en las oficinas pequeñas la adjudicación del 3-5% de los recursos del programa todavía era insuficiente, y que se necesitarían amplios insumos regionales y mundiales, por los menos en el corto plazo.

### Medidas recomendadas

- *Vínculos con los marcos de política.* Establecer vínculos más sólidos entre la evaluación y seguimiento de resultados del PNUD y los marcos de desarrollo nacional. En el caso de las oficinas de campo de Trinidad y Tabago, y Jamaica, se consideró que el establecimiento de dichos vínculos era vital en el contexto de los vínculos entre las evaluaciones del PNUD y los objetivos nacionales para el logro de los ODM y sistemas de seguimiento conexos (Grupo de Apoyo a las Evaluaciones, Oficina de Evaluación, Direcciones Regionales, oficinas de campo).
- *Llevar a cabo un examen regional de las prácticas presupuestarias y de recursos humanos en la evaluación.* Llevar a cabo un examen de la racionalización de los recursos presupuestarios y los recursos humanos para la evaluación en el PNUD a nivel de país. Ello debería tener en cuenta los requisitos y opciones diferentes de las oficinas grandes y pequeñas, así como las alternativas para presupuestar los planes de evaluación, incluida la repartición de costos con el gobierno y otros socios para la dirección y la creación de capacidad en materia de evaluación<sup>5</sup>. (Dirección Regional, Oficina de Evaluación, oficinas de campo).
- *Establecer un inventario de las prácticas y sistemas actuales para la gestión de resultados y la evaluación.* El taller puso de manifiesto una variedad de prácticas y sistemas utilizados para la gestión y evaluación de resultados entre las distintas oficinas de campo. Se recomendó establecer un inventario de las mejores prácticas en contextos diferentes. Ello debería incluir un examen para determinar de que manera el sistema ATLAS puede servir mejor como una plataforma corporativa de vigilancia de resultados (Dirección Regional, Dirección de Gestión y Oficina de Evaluación).
- *Establecer una capacidad regional o subregional.* Establecer una capacidad regional/subregional en materia de evaluación designando a un asesor en materia de vigilancia y evaluación en el Servicio Subregional de Recursos (SURF). El asesor trataría, entre otras cosas, de identificar las opciones en materia de recursos para la evaluación, mejorar el carácter evaluable de los programas mediante una labor de asesoramiento, capacitación, formación de capacitadores, y el establecimiento de una comunidad regional de práctica (Dirección Regional).
- *Confeccionar una base de datos de evaluación.* Establecer una lista de evaluación, o mejorar la existente, con consultores de las subregiones. Ello debería proporcionar una pericia amplia que reflejara las variaciones registradas a través de América Latina y el Caribe, los programas del PNUD conexos y las demandas (Oficina de Evaluación, Dirección Regional).

---

<sup>5</sup> Como ejemplo, el representante gubernamental de Jamaica propuso la creación de una Dependencia de Evaluación, dentro de la Dependencia de Cooperación Externa del Gobierno, como un modo de aplicar el apoyo del PNUD en la creación de capacidad

- *Elaborar un conjunto de indicadores más perfeccionado.* Establecer o perfeccionar un conjunto de indicadores, que pudieran medirse, de resultados en las esferas de prácticas del PNUD, especialmente en materia de buena gestión democrática. (Oficina de Políticas de Desarrollo, Dirección Regional y Oficina de Evaluación).
- *Mejorar los incentivos para la evaluación.* Examinar opciones para mejorar los incentivos a fin de llevar a cabo una evaluación de calidad en las oficinas de campo, incluido el establecimiento de indicadores de rendimiento en tarjeta y/o evaluación de los resultados y la competencia (RCA) para los administradores (Oficina de Gestión y Dirección Regional, y Oficina de Evaluación).

## **Reforma de las Naciones Unidas y evaluación**

### Secciones pertinentes de la política de evaluación

La evaluación utiliza la colaboración en el sistema de las Naciones Unidas, y contribuye a ella, a fin de mejorar de eficacia y reducir los costos de transacción de la cooperación para el desarrollo. El PNUD defiende una política de colaboración profesional reforzada bajo la égida del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, y una coordinación a nivel del país en materia de evaluación por conducto del sistema de Coordinador Residente.

Los funcionarios superiores de las oficinas de campo promoverán un trabajo de evaluación conjunto con el sistema de las Naciones Unidas y otros socios y, en el caso de las oficinas de campo, contribuirán a la evaluación del MANUD.

La Oficina de Evaluación asegurará que la evaluación que se realiza en el PNUD siga la línea de las políticas y reformas de las Naciones Unidas, incluido el apoyo y la participación en evaluaciones conjuntas; la armonización de la función de evaluación del PNUD y de sus fondos y programas asociados; el aporte de evidencia a las evaluaciones a nivel de todo el sistema, y la utilización de la experiencia del PNUD y sus asociados, incluido el trabajo con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, a fin de hacer progresar la ciencia, la práctica, la calidad y la utilidad de la evaluación.

### Principales cuestiones y consecuencias

La reforma de las Naciones Unidas ya ha comenzado a producir un impacto profundo en los métodos de trabajo del PNUD, y esta tendencia aumentará a medida que el proceso de reforma se materialice mundialmente y en la región. Como prueba de ello, se citó la expansión de las actividades conjuntas de evaluación en el sistema. La Oficina de Evaluación alertó a los participantes de que el Marco de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo (MANUD) de cada país será sometido a evaluación, con la primera etapa de evaluación programada para 2007. En algunas regiones, el personal de programas se está movilizando en torno a cuestiones de evaluación. Por ejemplo, el Equipo de Directores Regionales de Asia meridional ha establecido un grupo interinstitucional de apoyo a la evaluación. Entre las oficinas de evaluación de los organismos de las Naciones Unidas, el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (cuya presidencia y secretaría ostenta el PNUD) ha establecido una sólida base en los dos últimos dos años, estableciendo principios para trabajar conjuntamente, normas, estándares, requisitos de calidad, autoevaluación, exámenes del rendimiento llevados a cabo por colegas, función organizacional de la evaluación de la evaluación, capacidades, competencias y certificación, evaluaciones conjuntas y documentos de posición sobre cuestiones emergentes.

A nivel del país, los participantes suscitaron dos cuestiones concretas que se refieren al proceso de reforma en general y a la evaluación, en particular. En primer lugar, se reconoció la necesidad de

ocuparse del tema de la coherencia entre la labor de los organismos, notablemente en términos de normas, políticas y metodologías. En segundo lugar, se expresó la necesidad de mejorar la colaboración entre organismos a nivel de todo el sistema. La experiencia de elaborar la evaluación común para el país (CCA) y el MANUD en Uruguay se consideró como una experiencia valiosa de colaboración entre los organismos del gobierno. Mediante la identificación de oportunidades de programación y evaluación conjuntas, la pertinencia de la ayuda de las Naciones Unidas para apoyar el desarrollo de un sistema nacional de evaluación también fue destacada por los participantes. Ello suscitó un importante debate entre los participantes sobre la necesidad de articular la evaluación de una manera más clara, en el contexto de las prioridades nacionales y el compromiso de lograr los ODM, tanto entre los organismos de las Naciones Unidas como entre otros organismos de cooperación. También se reconocieron oportunidades para fortalecer la capacidad nacional mediante esfuerzos conjuntos. Por ejemplo, el Gobierno de Cuba sugirió que el PNUD debería considerar hacer un uso mayor de las evaluaciones realizadas en los países.

### Medidas recomendadas

- *Promover la evaluación conjunta.* Promover la realización de acciones conjuntas con otros organismos de las Naciones Unidas. Ello debería incluir la armonización de conceptos y metodologías, y la estandarización de lecciones extraídas del MANUD y otras evaluaciones conjuntas. (Oficina de Evaluación por conducto del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, los Equipos de las Naciones Unidas de apoyo a los países).
- *Armonizar los esfuerzos de creación de capacidad en materia de evaluación.* Habida cuenta del número de organismos que proporcionan ayuda técnica y de asesoramiento al gobierno y a otros asociados en la esfera de el seguimiento y la evaluación, se sugirió aconsejar que los Coordinadores Residentes deberían recibir instrucciones para incluir la evaluación en sus mandatos, programas y actividades orientados a la armonización del sistema de las Naciones Unidas y a la coordinación de los donantes (Oficina de Políticas de Desarrollo/Grupo de Apoyo a las Operaciones, Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, oficinas de campo).

## **Calidad y uso de la evaluación**

### Secciones pertinentes de la política de evaluación

Todas las evaluaciones deberían observar las normas mínimas de calidad definidas por la Oficina de Evaluación. A fin de asegurar que la información que se genera sea exacta y fidedigna, el diseño de la evaluación, la reunión y el análisis de datos deberían reflejar estándares profesionales, teniendo en cuenta cualquier circunstancia especial o limitación para que queden reflejadas en el contexto de la evaluación. A tal fin, la profesionalidad de los evaluadores y su integridad intelectual en aplicar los métodos estándar de evaluación tienen una importancia crítica.

La Oficina de Evaluación es responsable de establecer los estándares de evaluación, de elaborar y de difundir la metodología y de establecer los mecanismos institucionales para aplicar dichos estándares, y para asegurar la calidad de las evaluaciones obligatorias descentralizadas y apoyar a la garantía de calidad de las evaluaciones que llevan a cabo los fondos y programas conexos.

Los funcionarios superiores de las oficinas de campo, las Direcciones Regionales, las oficinas de prácticas y políticas y los fondos y programas conexos prepararán respuestas de gestión para todas las evaluaciones, y asegurarán y controlarán una aplicación apropiada y oportuna de las recomendaciones convenidas en la evaluación; utilizarán las conclusiones establecidas en la evaluación para mejorar la calidad de los programas, orientar la toma de decisiones estratégicas sobre la programación y la toma de posiciones

futuras, y compartirán los conocimientos sobre la experiencia de desarrollo, además de asegurar la transparencia de todos los informes de evaluación y el acceso público a ellos.

### Principales cuestiones y consecuencias

La Oficina de Evaluación, la Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento, la Dirección Regional y las oficinas de campo tienen un papel que desempeñar para asegurar la calidad de las evaluaciones mediante la acción directa y/o la vigilancia. La Oficina de Evaluación es responsable de establecer los estándares, preparar la orientación sobre metodologías, establecer herramientas y proporcionar orientación a fin de mejorar la calidad de las evaluaciones realizadas a nivel del país. Varios de estos instrumentos quedaron bosquejados en el taller, en especial el [Centro de Recursos de Evaluación](#) y el Proyecto de Orientación sobre [Planificación](#), [Encargo](#) y [Utilización](#) de la Evaluación. Tras un examen, los participantes hicieron observar la importancia de dichas herramientas y de la labor de orientación, pero destacaron la necesidad de asegurar que se abrieran a los factores externos, incorporando realidades y prácticas nacionales, y que no se limitaran a los requisitos corporativos del PNUD.

Se cargó especialmente el acento en la cuestión del uso de las evaluaciones, tanto el uso de las conclusiones por el personal directivo como los requisitos de política para la respuesta de gestión a todas las evaluaciones, y una decisión y uso más amplios de las conclusiones de la evaluación por parte de los interesados y del público. Los participantes identificaron las presiones a que se sometía a la evaluación independiente y sugirieron soluciones para ello, incluido un informe equilibrado, cambiar el espíritu de crítica a favor de identificar “lo que funciona” y la formulación de recomendaciones para fortalecer los puntos débiles. En última instancia, se indicó claramente que las evaluaciones de los organismos tienen que ser creíbles, ya que la información es actualmente de dominio público.

La Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento aclaró que su papel era el de asegurar que la oficina exterior observara los términos de la política de evaluación del PNUD. Como oficina gemela de la Oficina de Evaluación, se señaló que muchas de las conclusiones de la auditoría y el examen del rendimiento sobre la planificación, vigilancia y resultados de la evaluación, y la dirección y el seguimiento de las evaluaciones, reflejaron aquellos puntos identificados en las evaluaciones dirigidas por la Oficina de Evaluación. Aunque los papeles de la auditoría y de la evaluación se identificaron como complementarios, se destacó que el papel de la auditoría, de vigilar y asegurar que se cumplieran las políticas y procedimientos, era distinto del papel de la evaluación, que consistía propiamente en evaluar los resultados. A este respecto, la Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento desempeñará un papel importante en el seguimiento de la aplicación de la política de evaluación a nivel del país.

La Dirección Regional expuso a grandes rasgos su amplio mandato para apoyar y supervisar la evaluación a nivel de oficina exterior, incluida la responsabilidad general del Director, el papel de apoyo y de vigilancia que tienen los directores del programa a fin de ayudar a las oficinas de campo a planificar, dirigir y utilizar el punto focal de la evaluación como interfaz de la Oficina de Evaluación, así como el papel de apoyo sustantivo que desempeña el Centro Regional de Panamá, mediante la recomendación de expertos, asesoramiento de política y gestión de los conocimientos. Se reconoció que muchos de estos papeles han sido definidos de nuevo, en respuesta a la nueva política de evaluación y al compromiso cada vez mayor que asume la Dirección en apoyo de los ejercicios de evaluación en la región.

### Medidas recomendadas

- *Aclarar los papeles y las responsabilidades de las dependencias de la sede.* Aunque los participantes apreciaron la claridad de descripción de los distintos papeles y responsabilidades de la Dirección, la Oficina de Evaluación y la Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento, se hizo observar la necesidad de mantener esta comunicación a medida que surjan nuevas oportunidades y desafíos a nivel del país.
- *Fortalecer las oportunidades de capacitación para mejorar la calidad de la evaluación.* Varios participantes sugirieron que la incorporación de los cursos a distancia del Centro de Documentación sobre la Experiencia Adquirida a los programas del país podía ser un modo de desarrollar el modelo de la oficina exterior de Panamá y de establecer un enlace con el gobierno, el sector privado y las organizaciones no gubernamentales (Centro de Documentación sobre la Experiencia Adquirida y Oficina de Evaluación).
- *Mejorar la difusión de las conclusiones de la evaluación.* El problema de la difusión pública de la información tiene una importancia crítica para todos los países y debería considerarse como parte integral del fortalecimiento de la función de evaluación (Oficinas de campo).

### **3. Medidas para aplicar la política en el futuro.**

La última sesión del taller proporcionó la oportunidad para que los grupos de países (oficinas de campo del PNUD y el personal de contraparte de los gobiernos nacionales) examinaran qué medidas cabría adoptar para aplicar la política de evaluación con base en las cuestiones y recomendaciones del taller, y qué recomendaciones pueden formular a otras dependencias para que apoyen este proceso. Las principales cuestiones suscitadas, que complementan a las expuestas anteriormente, se han reunido y resumido a continuación.

#### **Medidas de aplicación para las oficinas de campo y los gobiernos.**

- Valorar los sistemas de seguimiento y evaluación utilizados por los gobiernos, los donantes y las oficinas de campo del PNUD, al igual que las necesidades específicas de datos y metodologías de reunión de datos como base para armonizar e integrar los enfoques.
- Asegurar que los planes de evaluación se elaboran en asociación con el gobierno y demás actores como parte de la preparación del programa del país.
- Mejorar la práctica de seguimiento mediante un mejor uso y recolección de datos.
- Establecer comités de evaluación entre las Naciones Unidas y el Gobierno, a fin de posibilitar una planificación, dirección y uso conjuntos de la evaluación, teniendo en cuenta los calendarios políticos.
- Realzar el uso de las evaluaciones de resultados.
- Identificar y asignar recursos, especificar las necesidades de personal, capacitar y reproducir los talleres para facilitar los debates sobre política y compartir las experiencias.
- Crear asociaciones a nivel del país y establecer redes con actores no tradicionales, como los medios de información, para la difusión y el uso de los conocimientos.
- Hacer un mejor uso de los medios de información y de la cultura popular para realzar la cultura de la evaluación y el uso de los conocimientos.

## **Medidas recomendadas para apoyar a las oficinas de campo.**

### *Medidas recomendadas que han de ser adoptadas por la Dirección Regional*

- Examen, conjuntamente con las oficinas de campo, del modo en que se asignan los recursos para la evaluación a nivel de programa (resultados) y de proyecto.
- Examen de las estructuras de incentivos para la dirección y la mejora de la calidad de la evaluación a nivel del país. Considerar opciones para incorporar medidas a los sistemas de evaluación del rendimiento.

### *Medidas recomendadas que ha de adoptar la Oficina de Evaluación*

- Trabajar con las oficinas de campo y la Dirección para establecer una lista de consultores en cada una de las subregiones, que refleje los distintos requisitos y las demandas.

### *Medidas recomendadas que han de tomar otras oficinas y dependencias*

- La Dirección de Gestión debería considerar la expansión del sistema ATLAS para hacer frente a las necesidades de evaluación y vigilancia de resultados, y permitir a los socios el acceso y uso del sistema.
- El Centro de Documentación sobre la Experiencia Adquirida ha de trabajar con la Oficina de Evaluación y otras oficinas para hacer frente a las demandas regionales de capacitación en seguimiento, evaluación y cuestiones relacionadas de gestión de los conocimientos. Este ejercicio debería ampliarse al gobierno y demás interesados, tanto mediante la capacitación directa como mediante el aprendizaje a distancia, por conducto de una academia virtual de desarrollo ampliada.

## Anexo 1. Programa

### TALLER REGIONAL DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE SOBRE LA POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL PNUD

Antigua, Guatemala  
17-19 Enero de 2007

<b>DIA 1</b>	<b>Miércoles, 17 de enero</b>
--------------	-------------------------------

7:30 - 8:15 **INSCRIPCIÓN**

#### SESIÓN DE APERTURA

8:30 - 10:30 *Presidenta: Rebeca Grynspan, Directora, Dirección Regional de América Latina y el Caribe*

Discurso de bienvenida Beat Rohr, Coordinador Residente de las Naciones Unidas, Guatemala

Discurso de apertura Kemal Dervis, Administrador, PNUD

Prioridades de desarrollo y papel de la evaluación de la región Maria Castro Mazariegos, Secretaria Adjunta de Políticas Mundiales y Sectoriales, Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Guatemala

Direcciones para la evaluación del desarrollo en el PNUD Saraswathi Menon, Directora, Oficina de Evaluación del PNUD

*Debate en el plenario y respuesta del grupo*  
Grupo: Kemal Dervis, Administrador del PNUD  
George Talbot, ex Vicepresidente de la Mesa de la Junta Ejecutiva  
Rebeca Grynspan, Directora Regional de ALC  
Saraswathi Menon, Directora de la Oficina de Evaluación  
Martin Santiago, Director Regional Adjunto de ALC  
Maria Castro Mazariegos, Secretaria Adjunta, Secretaría de la Presidencia, Guatemala

10:30 - 11:00 **Receso**

11:00 - 11:10 Presentación del programa del taller Sukai Prom-Jackson, Asesor de evaluación, Oficina de Evaluación  
Oscar Garcia, Asesor de evaluación, Oficina de Evaluación

#### SESIÓN 2: EVALUACIÓN EN EL CONTEXTO NACIONAL Y REGIONAL

*Presidente: George Talbot, Ex Vicepresidente de la Mesa de la Junta Ejecutiva*

11:10 - 13:00 *Sesión objetiva: identificar los desafíos del desarrollo regional y nacional y compartir las experiencias nacionales en materia de evaluación.*

Reforma del sector público y creación de la capacidad de evaluación en América Latina Nuria Cunnil, Directora, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Venezuela

La evaluación en el sector público, experiencia de Colombia	Berta Briceno, Directora de Evaluación de la Política Pública, Departamento de Planificación Nacional, Gobierno de Colombia
Vigilancia por la sociedad civil de las políticas públicas, experiencia de Bolivia	Javier Gomez, Ex Director del Centro de Trabajo y Estudios Agrarios, Bolivia
Papel de la evaluación independiente, asociaciones en América Latina	Gloria Vela, Coordinadora de la Red Latinoamericana de Evaluadores Independientes

*Preguntas y respuestas, debate en el plenario*

13:00 - 14:30 **Almuerzo**

14:30 - 15:30 *Grupo de trabajo reducido*

Temas y desafíos en relación con los sistemas y prácticas regionales y nacionales en materia de evaluación.

15:30 - 16:00 **Receso**

16:00 - 17:00 *Presentación del informe al plenario*

18:00 - 20:30 **Cena de recepción (reunirse en el vestíbulo del hotel a las 18:00)**

<b>DIA 2</b>	<b>Jueves, 18 de enero</b>
--------------	----------------------------

8:30 - 8:40	Introducción al día 2	Oscar García, Asesor de Evaluación, Oficina de Evaluación
-------------	-----------------------	---

**SESION 3: POLITICA DE EVALUACIÓN DEL PNUD Y CONSECUENCIAS PARA LOS MÉTODOS DE TRABAJO DEL PNUD**

*Presidente : TBD*

8:30 - 10:30 *Sesión objetiva: Establecer un claro entendimiento de la política de evaluación del PNUD, incluidos los papeles y responsabilidades en la organización..*

Principales parámetros de la política de evaluación del PNUD

Saraswathi Menon, Oficina de Evaluación

*Preguntas y respuestas, y debate en el plenario*

10:30 - 11:00 **Descanso**

11:00 - 12:30 Arreglos y practicas de las oficinas de campo en materia de evaluación

Exposición de la primera oficina exterior

PNUD, Argentina

Exposición de la segunda oficina exterior

PNUD, Panamá

*Preguntas y respuestas, y debate en el plenario*

**SESION 4: GARANTÍAS DE CALIDAD Y DE VIGILANCIA EN LA APLICACION DE LA POLÍTICA DE EVALUACIÓN.**

*Sesión objetiva:* Presentar los mecanismos actuales de garantía de calidad y de vigilancia a nivel corporativo y debate sobre los puntos que cabría mejorar

12:30 - 15:30 Garantía de calidad y vigilancia en materia de evaluación

Papel de la Oficina de Evaluación

Sukai Prom-Jackson, Oscar Garcia, David Rider Smith, Oficina de Evaluación

13:00 - 14:30 **Almuerzo**

Papel de la Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento

Guillermo Munoz, Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento

Papel de la Dirección Regional

Marielza Oliveira, Dirección Regional de América Latina y el Caribe

*Preguntas y respuestas, y debate en el plenario*

15:30 - 16:00 **Receso**

16:00 - 17:15

*Grupos de trabajo reducidos*

Grupo 1: Arreglos institucionales y recursos para la evaluación

Grupo 2: Planificación de la evaluación y uso de la evaluación

Grupo 3: Evaluación de resultados

17:15 - 18:00

*Presentación de informes al plenario*

### **DIA 3**

**Viernes, 19 Enero**

8:00 - 8:10

Introducción al día 3

Oscar Garcia, Asesor de Evaluación, Oficina de Evaluación

### **SESION 5: LA REFORMA DE LAS NACIONES UNIDAS Y LA EVALUACIÓN**

*Presidente: TBD*

*Sesión objetiva:* Debatar cómo la reforma de las Naciones Unidas afecta a la evaluación, y cómo la evaluación puede contribuir a la reforma de las Naciones Unidas

8:10- 10:00

La reforma de las Naciones Unidas y la evaluación

Saraswathi Menon, Oficina de Evaluación

Perspectiva regional de la reforma de las Naciones Unidas

Beat Rohr, Coordinador Residente de las Naciones Unidas, Guatemala

Perspectiva de país sobre la reforma de las Naciones Unidas y la evaluación

PNUD, Uruguay

*Preguntas y respuestas, y debate en el plenario*

10:00 - 10:30

**Receso**

### **SESION 6: PERSPECTIVAS DE FUTURO**

*Presidenta: Saraswathi Menon, Oficina de Evaluación*

*Sesión Objetiva: Identificar las próximas medidas y recomendaciones para aplicar la política a nivel corporativo, y a nivel de país juntamente con los socios.*

10:30 - 11:00	Cuestiones, lecciones y resultados principales de los días 1 y 2	Relatores
11:00 - 13:00	Aplicación de la política	Grupo de trabajo
13:00 - 14:30	<b>Almuerzo</b>	
14:30 - 16:00	Aplicación de la política	Presentación del informe
16:00 - 16:30	<b>Receso</b>	
16:30 - 17:30	<b>Respuesta y clausura</b>	Grupo: George Talbot, Junta Ejecutiva Saraswathi Menon, Oficina de Evaluación

## Anexo 2. Lista de Participantes

<b>País</b>	<b>Participante</b>	<b>Título</b>	<b>Dirección de correo electrónico</b>
Argentina	Sr. Luis Franganillo	Asesor de Gabinete del Secretario Adjunto de Coordinación y Cooperación del Ministerio de Relaciones Exteriores	<a href="mailto:lfo@mrecie.gov.ar">lfo@mrecie.gov.ar</a> , <a href="mailto:lfranganillo@ciudad.com.ar">lfranganillo@ciudad.com.ar</a>
Argentina	Sra. Maria Cecilia del Rio	Asociada del Programa	<a href="mailto:cecilia.delrio.@undp.org">cecilia.delrio.@undp.org</a>
Argentina	Sra. Natalia Aquilino		<a href="mailto:Natalia.aquilino@undp.org">Natalia.aquilino@undp.org</a>
Barbados	Sra. Paula Mohamed	Representante Residente Adjunto Interino	<a href="mailto:paula.mohamed241@undp.org">paula.mohamed241@undp.org</a>
Belice	Sr. Joseph Hendriks	Representante Residente Auxiliar	<a href="mailto:joseph.hendriks@undp.org">joseph.hendriks@undp.org</a>
Bolivia	Sr. Alfredo Marty	Representante Residente Adjunto	<a href="mailto:alfredo.marti@undp.org">alfredo.marti@undp.org</a>
Brasil	Sra. Maria Celina Arraes	Coordinador de Seguimiento y Evaluación	<a href="mailto:maria.celina.arreas@undp.org.br">maria.celina.arreas@undp.org.br</a>
Brasil	Sr. Rafael Monteiro	Coordinador General de Evaluación de la Secretaría de Planificación e Inversiones Estratégicas del Ministerio de Planificación de Brasil	<a href="mailto:rafael.monteiro@planeamiento.gov.br">rafael.monteiro@planeamiento.gov.br</a>
Chile	Sr. Ernesto Aguila	Coordinador de Estudios Estratégicos del Ministerio de la Presidencia	<a href="mailto:eaguila@minsegpres.cl">eaguila@minsegpres.cl</a>
Colombia	Sr. Luis Daniel Campos	Representante Residente Auxiliar	<a href="mailto:luis.daniel.campos@undp.org">luis.daniel.campos@undp.org</a>
Colombia	Sra. Marcela Rodriguez	Oficial de Programas	<a href="mailto:marcela.rodriguez@undp.org">marcela.rodriguez@undp.org</a>
Costa Rica	Sr. José Manuel Hermida	Representante Residente	<a href="mailto:jose.manuel.hermida@undp.org">jose.manuel.hermida@undp.org</a>
Costa Rica	Sra. Jennifer Charpentier	Representante del Gobierno	<a href="mailto:jcharpentier@mideplan.go.cr">jcharpentier@mideplan.go.cr</a>
Costa Rica	Sra. Lara Blanco	Coordinador de Programas	<a href="mailto:lara.blanco@undp.org">lara.blanco@undp.org</a>
Cuba	Sra. Edith Felipe	Coordinador de Programas	<a href="mailto:edith.felipe@undp.org">edith.felipe@undp.org</a>
Cuba	Sr. Jorge Garcia	Departamento de Organizaciones Internacionales	<a href="mailto:jorge.garcia@minvec.cu">jorge.garcia@minvec.cu</a>
Ecuador	Sr. Jose Augusto	Director de Programas	<a href="mailto:jose.augusto@undp.org">jose.augusto@undp.org</a>
Ecuador	Sr. Diego Martinez	Asesor de la Oficina de Planificación de la Presidencia	<a href="mailto:lmartinez@flacso.org.ec">lmartinez@flacso.org.ec</a>
El Salvador	Sra. Giulia Perrone	Analista de Programas	<a href="mailto:giulia.perrone@undp.org">giulia.perrone@undp.org</a>
El Salvador	Sr. Francisco Rivas	Ministerio de Relaciones Exteriores	<a href="mailto:frivas@rree.gob.sv">frivas@rree.gob.sv</a>
Guatemala	Sra. Ana Eugenia Cintron de Méndez	Subsecretaría de Cooperación Internacional. SEGEPLAN (Secretaría Presidencial de Planificación).	<a href="mailto:anademendez@segeplan.gob.gt">anademendez@segeplan.gob.gt</a>
Guatemala	Sr. Fernando Masaya	Coordinador de Programas, Programa: Relación Estado-Sociedad, PNUD.	<a href="mailto:fernando.masaya@undp.org">fernando.masaya@undp.org</a>
Guatemala	Sra. Nely Herrera	Oficial de Planificación y de Evaluación.	<a href="mailto:nely.herrera@undp.org">nely.herrera@undp.org</a>
Guatemala	Sr. Miguel Angel Zea	Sector de Cooperación Internacional- Secretaría de Planificación General (SEGEPLAN)	<a href="mailto:miguelz@intelnet.net.gt">miguelz@intelnet.net.gt</a>
Guatemala	Sr. Ricardo Stein	Asesor, RR/RC	<a href="mailto:Ricardo.stein@undp.org">Ricardo.stein@undp.org</a>
Guatemala	Sr. Mateo Zampieri	Voluntario de las Naciones Unidas asignado a la Dependencia de Vigilancia y Evaluación	<a href="mailto:mateo.zampieri@undp.org">mateo.zampieri@undp.org</a>
Guayana	Sra. R. Carla Khammar	Representante Residente	<a href="mailto:r.carla.khammar@undp.org">r.carla.khammar@undp.org</a>
Honduras	Sr. Alejandro Ochoa	Director de Vigilancia y Evaluación, Secretaría de Cooperación Técnica	<a href="mailto:aocchoa@setco.gob.hn">aocchoa@setco.gob.hn</a>
Honduras	Sr. Lorenzo Jimenez de Luis	Representante Residente Adjunto	<a href="mailto:lorenzo.jimenez.de.luis@undp.org">lorenzo.jimenez.de.luis@undp.org</a>
Honduras	Sra. Gisella Camoriano	Oficial de Programas, Seguimiento y Evaluación	<a href="mailto:gisella.camoriano@undp.org">gisella.camoriano@undp.org</a>

Jamaica	Sr. David Smith	Especialista de Programas	<a href="mailto:davide.smith@undp.org">davide.smith@undp.org</a>
Jamaica	Sr. Jose Soler	Asesor Especial del Representante Residente	<a href="mailto:josesoler@telesurt.com">josesoler@telesurt.com</a>
Jamaica	Sra. Simone Norton	Economista Superior de Proyectos, Instituto de Planificación de Jamaica	<a href="mailto:simone_norton@proj.gov.jm">simone_norton@proj.gov.jm</a>
México	Sr. Arnaud Peral	Representante Residente Adjunto	<a href="mailto:arnaud.peral@undp.org.mx">arnaud.peral@undp.org.mx</a>
México	Sra. Verania Chao	Oficial de Programas	<a href="mailto:verania.chao@undp.com.mx">verania.chao@undp.com.mx</a>
México	Sra. Ana Laura Ayala Uraga	Coordinadora de Programas Multilaterales	<a href="mailto:aayala@sre.gob.mx">aayala@sre.gob.mx</a>
Nicaragua	Sr. Jafet Enriquez	Representante Residente Adjunto	<a href="mailto:jafet.enriquez@undp.org">jafet.enriquez@undp.org</a>
Nicaragua	Sra. Cecilia Contreras	Director de Organismo Multilateral	<a href="mailto:cecilia.contreras@cancilleria.gob.ni">cecilia.contreras@cancilleria.gob.ni</a>
Nicaragua	Sr. Alvaro Herdocia	Coordinador de Programas, Seguimiento y Evaluación	<a href="mailto:alvaro.herdocia@undp.org">alvaro.herdocia@undp.org</a>
Panamá	Sra. Amelia Marquez de Perez	Centro de Polarización de Actividades de Seguimiento y Evaluación	<a href="mailto:amelia.mperez@undp.org.pa">amelia.mperez@undp.org.pa</a>
Panamá	Sra. Evelyn de Bravo Gonzalez	Coordinadora de Programas, División de Cooperación Técnica Internacional, Ministerio de Economía y Finanzas	<a href="mailto:ebravo@mef.gob.pa">ebravo@mef.gob.pa</a>
Panamá	Sr. Bernardo Rodriguez	Coordinador de Programas, Ministerio de Economía y Finanzas	<a href="mailto:berodriguez@mef.ob.pa">berodriguez@mef.ob.pa</a>
Paraguay	Sr. Ricardo Yorg	Centro de Polarización de Actividades de Seguimiento y Evaluación, Oficial de Programas, PNUD, Paraguay	<a href="mailto:ricardo.yorg@undp.org">ricardo.yorg@undp.org</a>
Paraguay	Sra. Rosalva Ibarra	Directora General, Dirección General de Desarrollo Institucional, Secretaria Técnica de Planificación	<a href="mailto:ribarra@stp.gov.py">ribarra@stp.gov.py</a>
Perú	Sra. Silvia Anicama	Auxiliar de Programas	<a href="mailto:silvia.anicame@undp.org">silvia.anicame@undp.org</a>
República Dominicana	Sr. Niky Fabiancic	Representante Residente	<a href="mailto:niky.fabiancic@undp.org">niky.fabiancic@undp.org</a>
República Dominicana	Sra. Paola Caram	Oficial de Programas	<a href="mailto:pcarman@pnud.org.do">pcarman@pnud.org.do</a>
República Dominicana	Sra. Letizia Cuozzo	Asesora de Seguimiento y Evaluación	<a href="mailto:llcuozzo@pnud.org.do">llcuozzo@pnud.org.do</a> <a href="mailto:letiziasum@hotmail.com">letiziasum@hotmail.com</a>
República Dominicana	Sr. John Gagain	Director Ejecutivo, Comisión Presidencial sobre los ODM	<a href="mailto:ggagain@copdes.gov.do">ggagain@copdes.gov.do</a>
Trinidad y Tobago	Sra. Sandra Caruth	Especialista de Programas	<a href="mailto:sandra.baptiste.caruth@undp.org.tt">sandra.baptiste.caruth@undp.org.tt</a>
Trinidad y Tobago	Sra. Daphne Davis	Representante del Gobierno	
Uruguay	Sra. Paula Veronelli	Analista de Programas	<a href="mailto:paula.veronelli@undp.org">paula.veronelli@undp.org</a>
Uruguay	Sra. Virginia Varela	Analista de Programas	<a href="mailto:virginia.varela@undp.org">virginia.varela@undp.org</a>
Uruguay	Sra. Agnés Bonavita	Economista, Oficina de Planificación y Presupuesto, Uruguay	<a href="mailto:agnesb@opp.gob.uy">agnesb@opp.gob.uy</a>
Venezuela	Sra. Luiza Carvalho	Representante Residente Adjunto	<a href="mailto:luiza.carvalho@undp.org">luiza.carvalho@undp.org</a>
Venezuela	Sr. Alberto Fuenmayor	Oficial de Programas	<a href="mailto:Alberto.fuenmayor@undp.org">Alberto.fuenmayor@undp.org</a>
Venezuela	Sra. Maria Elena Alba	Coordinadora de Planificación de Desarrollo de la Mujer	<a href="mailto:Malva@cantu.netg">Malva@cantu.netg</a>

#### **Miembros de Grupos, otros presentadores y Presidentes**

	Sr. Kemal Dervis	Administrador del PNUD	<a href="mailto:Kemal.Dervis@undp.org">Kemal.Dervis@undp.org</a>
	Sra. Rebeca Grynspan	Directora, Dirección Regional de América Latina y el Caribe, PNUD	<a href="mailto:rebeca.grynspan@undp.org">rebeca.grynspan@undp.org</a>
	Sr. George Talbot	Ex Vicepresidente de la Junta Ejecutiva del PNUD	<a href="mailto:gtalbot@un.int">gtalbot@un.int</a>
	Sr. Martin Santiago	Director Adjunto, Dirección Regional de América Latina y el Caribe, PNUD	<a href="mailto:martin.santiago@undp.org">martin.santiago@undp.org</a>
	Sr. Beat Rohr	Coordinador Residente	<a href="mailto:beat.rohr@undp.org">beat.rohr@undp.org</a>

	/Representante Residente, PNUD, Guatemala	
Sra. Maria Castro Mazariegos	Secretaría y Pacificación	<a href="mailto:mcastro@segeplan.gob.gt">mcastro@segeplan.gob.gt</a>
Sr. Javier Gomez	Ex Director del Centro de Trabajo y Estudios de Desarrollo Agrario. CEDLA, organización no gubernamental especializada en la evaluación de la política pública en Bolivia	<a href="mailto:jgomez@cedla.org">jgomez@cedla.org</a>
Dra. Berta Briceño	Directora de Evaluación de la Política Pública, Departamento de Planificación Nacional, Colombia	<a href="mailto:bbriceno@dnpp.gov.co">bbriceno@dnpp.gov.co</a>
Sra. Nuria Cunill	Directora, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Venezuela	<a href="mailto:ncunill@clad.org.ve">ncunill@clad.org.ve</a>
Sra. Gloria Vela	Coordinadora, Red Latinoamericana de Evaluadores Independientes	<a href="mailto:gvela@cable.net.co">gvela@cable.net.co</a> <a href="mailto:ge_velam@yahoo.es">ge_velam@yahoo.es</a>
Sr. Guillermo Munoz	Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento, PNUD	<a href="mailto:guillermo.munoz@undp.org">guillermo.munoz@undp.org</a>
Sra. Marielza Oliveira	Asesora de Programas, PNUD, Dirección Regional de América Latina y el Caribe	<a href="mailto:Marielza.oliveira@undp.org">Marielza.oliveira@undp.org</a>
<b>Oficina de Evaluación</b>		
Sra. Saraswathi Menon	Directora, Oficina de Evaluación, PNUD	<a href="mailto:Saraswathi.menon@undp.org">Saraswathi.menon@undp.org</a>
Sra. Sukai Prom-Jackson	Asesora de Evaluación, PNUD, Oficina de Evaluación	<a href="mailto:Sukai.Prom-Jackson@undp.org">Sukai.Prom-Jackson@undp.org</a>
Sr. Oscar Garcia	Asesor de Evaluación, PNUD, Oficina de Evaluación	<a href="mailto:oscar.garcia@undp.org">oscar.garcia@undp.org</a>
Sr. David Rider Smith	Especialista en Evaluación, PNUD, Oficina de Evaluación	<a href="mailto:david.rider.smith@undp.org">david.rider.smith@undp.org</a>
Sra. Concepcion Cole	Auxiliar de Programas, PNUD, Oficina de Evaluación	<a href="mailto:concepcion.cole@undp.org">concepcion.cole@undp.org</a>
<b>Miembros del equipo logístico</b>		
Sra. Patricia Perussina	Coordinadora de Logística	<a href="mailto:Patricia.perussina@undp.org">Patricia.perussina@undp.org</a>
Sra. Pilar Marin	PNUD, Guatemala, Auxiliar de Programas	<a href="mailto:Pilar.marin@undp.org">Pilar.marin@undp.org</a>
Sra. Mabel Flores	PNUD, Guatemala, Auxiliar de Programas	<a href="mailto:Mabel.flores@undp.org">Mabel.flores@undp.org</a>
Sra. Mayte Chang	Auxiliar de Logística	<a href="mailto:Mayte.chang@gmail.com">Mayte.chang@gmail.com</a>

## Anexo 3. Evaluación del taller

### Taller Regional del PNUD sobre la Política de Evaluación América Latina y el Caribe, enero de 2007 Cuestionario distribuido al final del taller-respuestas

#### 1. ¿Le ayudaron las distintas sesiones a conseguir los objetivos del taller?

	En absoluto	Parcialmente	En gran medida	Por completo	% En gran medida y por completo	# Respuestas
Sesión 1: Sesión de apertura	1	5	25	18		49
Comentarios:	2%	10%	51%	37%	<b>88%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijó el contexto y nos permitió comprender lo urgente que es fortalecer la función de evaluación</li> <li>- Resultó útil comprender la posición de los Administradores de alto nivel del PNUD</li> </ul>						
Sesión 2: Evaluación en los contextos nacional y regional	1	6	25	17		49
Comentarios:	2%	12%	51%	35%	<b>86%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las exposiciones sentaron las bases para identificar las posibilidades de la evaluación y los métodos más adelantados en la región</li> <li>- La exposición de Nuria Cunill fue de tal sustancia y extensión que podía haber sustituido a las otras</li> </ul>						
Sesión 3: La política de evaluación y sus consecuencias para los métodos de trabajo del PNUD	0	4	25	17		46
Comentarios:	0%	9%	54%	37%	<b>91%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Está claro el propósito de la evaluación, pero no el modo en que se aplica</li> <li>- Parece que se trata de un proceso bien concebido, pero adolece de falta de claridad en la manera de llevarlo a la práctica</li> </ul>						
Sesión 4: Garantía de calidad y vigilancia para la política de evaluación	0	4	29	14		47
Comentarios:	0%	9%	62%	30%	<b>91%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El tema se trató de una manera algo precipitada y podía habersele dedicado más tiempo</li> </ul>						
Sesión 5: Reforma de las Naciones Unidas y evaluación	1	6	23	18		48
Comentarios:	2%	13%	48%	38%	<b>85%</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podía haberse integrado en una sesión de apertura</li> <li>- Exposición útil sobre como está estructurado el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y la manera en que los organismos trabajan conjuntamente</li> </ul>						
Sesión 6: Perspectivas de futuro	0	2	26	15		43
Comentarios:	0%	5%	60%	35%	<b>95%</b>	

- Niveles de energía muy bajos durante el tercer día
- Debate especialmente importante (uno a uno) sobre la situación de los países

Promedio **91%**

## 2. ¿Considera que la manera en que se estructuró y se llevó a cabo el taller fue útil para lograr los objetivos del?

	En absoluto	Parcialmente	En gran medida	Por completo	% En gran medida y por completo	# Respuestas
Exposiciones en el plenario	0	2	30	17		49
Comentarios:	0%	4%	61%	35%	<b>96%</b>	
- Muy ordenado, con cada una de las sesiones basándose en la otra						
- claro, concreto y con un número suficiente de exposiciones						
Trabajo de grupo	0	6	24	18		48
Comentarios:	0%	13%	50%	38%	<b>88%</b>	
- Útil para intercambiar opiniones y experiencias e identificar los desafíos						
- Se dedicó tiempo suficiente para tratar el tema y se mejoró la experiencia de compartir conocimientos						
Informes de los grupos	1	3	30	12		46
Comentarios:	2%	7%	65%	26%	<b>91%</b>	
- buenos relatores						
- adecuado						
Debates plenarios	0	7	27	13		47
Comentarios:	0%	15%	57%	28%	<b>85%</b>	
- La facilitación resultó débil algunas veces						
					<b>Promedio</b>	<b>90%</b>

## 3. Otros comentarios, sugerencias y recomendaciones

### Aspectos positivos

- muy buen taller, el trabajo de los grupos le confirió un carácter más dinámico
- un taller muy útil por la importancia de las cuestiones tratadas y la relación con los gobiernos de contraparte
- excelente logística
- el taller cubrió un gran volumen de información en un breve periodo
- excelente participación gubernamental, se ha mejorado la propiedad nacional

- muy agradecidos a la Oficina Exterior de Guatemala
  - excelente preparación y organización del taller
- "Taller muy útil, he aprendido mucho en todas y cada una de las exposiciones y los debates de grupo. El tema es de extrema pertinencia y lo tratamos juntamente con los representantes gubernamentales"

#### **Puntos débiles**

- las facilidades de internet podían ser mejores
- hubiera sido posible condensar el taller en una reunión de dos días
- cierta repetición de las cuestiones tratadas
- el resumen de las conclusiones y las esferas de consenso podían haber mejorado el resultado final
- tal vez se prolongara demasiado

#### **Sugerencias y recomendaciones**

- tener cuidado con la traducción
- proporcionar el material de las exposiciones en el plenario a los participantes con anterioridad
- Los Representantes Residentes deberían intervenir en la labor de seguimiento

### **Anexo 4. Exposiciones presentadas en el taller**

El conjunto completo de las exposiciones presentadas en cada sesión del taller puede descargarse de la dirección de Internet del taller ([sitio Web del taller](#)).