



Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

Distr. general
12 de junio de 2013
Español
Original: inglés

Junta de Comercio y Desarrollo
Grupo de Trabajo sobre el Marco Estratégico
y el Presupuesto por Programas
65° período de sesiones
Ginebra, 2 a 4 de septiembre de 2013
Tema 4 del programa provisional
Evaluación de las actividades de la UNCTAD

Evaluación de las actividades de la UNCTAD: Panorama general

Informe del Secretario General de la UNCTAD

Introducción

1. En el presente informe se pasa revista a las evaluaciones externas de los programas y proyectos de la UNCTAD llevadas a cabo en 2012. La información se presenta para permitir informar de manera más completa de todas las actividades de evaluación y supone un paso hacia el fortalecimiento de la rendición de cuentas y el aprovechamiento de las experiencias adquiridas.

I. Resumen de las conclusiones de las evaluaciones

2. Las evaluaciones de la UNCTAD se llevan a cabo con arreglo a criterios de pertinencia, eficacia (incluido el impacto), eficiencia y sostenibilidad, en consonancia con las normas descritas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. Los objetivos de estas evaluaciones son sacar conclusiones sobre la labor realizada, formular recomendaciones sobre las mejoras necesarias y determinar las experiencias adquiridas. Esta información puede servir de base para diseñar, planificar y realizar futuros trabajos.

3. En líneas generales, en 2012 se llevaron a cabo cinco evaluaciones. En los párrafos siguientes se exponen en detalle las principales conclusiones, recomendaciones y experiencias adquiridas de dichas evaluaciones.

A. Evaluación del programa EMPRETEC y el Programa de Vínculos Comerciales de la UNCTAD

4. En 2012, el Gobierno de Finlandia encargó una evaluación externa del programa EMPRETEC y del Programa de Vínculos Comerciales de la UNCTAD que se centró en las

actividades realizadas en la República Unida de Tanzania y en Zambia que habían sido financiadas por el Gobierno de Finlandia. El principal objetivo de la evaluación era valorar los resultados de los programas y formular recomendaciones para reforzar la labor de la UNCTAD en este ámbito. Asimismo, la evaluación tenía como objetivo concreto facilitar la consideración por el Gobierno de Finlandia de sus futuras contribuciones y revisar las sinergias entre el programa y la cooperación bilateral finlandesa.

5. En la evaluación se estimó que el programa EMPRETEC y el Programa de Vínculos Comerciales tenían una gran relevancia para los gobiernos beneficiarios y los países donantes, así como para las prioridades normativas de la UNCTAD. El evaluador señaló también que ambos programas eran sumamente relevantes para las necesidades de capacitación y desarrollo comercial de las microempresas y de las pequeñas y medianas empresas de la República Unida de Tanzania y Zambia. En lo referente a la eficacia de esta labor, el evaluador determinó que el programa EMPRETEC y el Programa de Vínculos Comerciales habían logrado una "eficacia sobresaliente" en su labor en estos dos países en concreto. Las empresas que participaban en los dos programas en ambos países se beneficiaron de dichos programas y registraron incrementos entre moderados y elevados en términos de empleo e ingresos. El evaluador elogió el enfoque adoptado por la UNCTAD de certificar a formadores nacionales para reducir el coste de la formación del EMPRETEC, lo que garantizaba la sostenibilidad de sus actividades. Sin embargo, el evaluador señaló que los programas podían reforzarse mejorando el diseño de sus marcos lógicos, esto es, estableciendo objetivos, metas cuantificables e indicadores específicos, mensurables, alcanzables, pertinentes y sujetos a plazos (SMART) para evaluar los resultados de los programas y perfeccionando los aspectos relativos al seguimiento y la evaluación de los programas a nivel nacional. Se empezaron a ver indicios de que la modalidad de financiación de los programas causaba demoras en su ejecución y afectaba a su eficiencia. Por ejemplo, el evaluador comparó los proyectos ejecutados en los dos países con el Programa de Vínculos Comerciales de Uganda, que cuenta con un compromiso de financiación a cuatro años, ha producido unos resultados considerables para las empresas participantes y ha hecho posible una mayor sostenibilidad de las actividades. Asimismo había un margen de mejora para la coherencia y las sinergias de los programas con otras iniciativas y prioridades normativas.

6. Sobre la base de estas conclusiones, el evaluador propuso unas recomendaciones relativas a la forma de: a) mejorar el diseño de los programas; b) mejorar el seguimiento y la evaluación; c) mejorar la comunicación con todas las partes interesadas antes y en el transcurso de la ejecución; d) mejorar las sinergias y la complementariedad con otras iniciativas en curso de las Naciones Unidas, incluido el criterio de la "unificación de las Naciones Unidas"; y e) seguir financiando ambos programas sobre una base multianual.

B. Evaluación de proyectos financiados con cargo al sexto tramo de la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo

7. Asimismo se llevaron a término evaluaciones externas de cuatro proyectos financiados con cargo al sexto tramo de la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo: a) el proyecto AC, "Fortalecimiento de las políticas de ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo en América Latina"; b) el proyecto L6, "Fortalecimiento de la competitividad, en el sector del turismo, de las pequeñas y medianas empresas de seis países en desarrollo de la subregión de la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental"; c) el proyecto M6, "Apoyo a los procesos de adopción de decisiones y de formulación de políticas sobre inversión extranjera directa en el contexto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y del Consenso de Monterrey"; d) del proyecto O6, "Ampliación de la participación efectiva de los países en desarrollo en sectores nuevos y dinámicos del comercio internacional".

1. Evaluación del proyecto AC financiado con cargo a la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo, "Fortalecimiento de las políticas en materia de ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo en América Latina"

8. El proyecto AC, "Fortalecimiento de las políticas en materia de ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo en América Latina", se ejecutó entre 2009 y 2012. El objetivo del proyecto era ayudar a países en desarrollo de América Latina a crear capacidad en las esferas de la ciencia, la tecnología y la innovación con miras a que los programas nacionales en esos ámbitos se convirtieran en un instrumento de apoyo a los elementos correspondientes de la agenda nacional de desarrollo. Las actividades del proyecto consistieron en elaborar análisis de las políticas de ciencia, tecnología e innovación, con inclusión de las visitas sobre el terreno para recopilar datos y la organización de talleres para las partes interesadas, y publicar los análisis de estas políticas realizados en la República Dominicana, El Salvador y el Perú.

9. El evaluador confirmó la relevancia de esta labor, y señaló que las actividades y los resultados del proyecto eran coherentes con los efectos y los logros previstos, y que las opiniones positivas de las partes interesadas de los países indicaban que el diseño del proyecto, las actividades elegidas y los resultados finales concretos habían reflejado correctamente las necesidades de los beneficiarios. Con respecto a la sostenibilidad y al impacto, el evaluador observó que dos de los tres países beneficiarios habían incorporado algunas de las recomendaciones normativas a la lista de prioridades de su programa político y que había ciertos indicios de que algunas de las recomendaciones se habían aplicado o se iban a aplicar a medio plazo, aunque era demasiado pronto para evaluar el impacto real de este proyecto. Sin embargo, algunas de las personas encuestadas por el evaluador consideraron que los análisis de las políticas de ciencia, tecnología e innovación en los tres países habían generado o iban a generar una gran cantidad de efectos indirectos en el ámbito institucional, jurídico y económico. En lo referente a la eficacia, se estimó útil la colaboración activa de la UNCTAD con sus homólogos desde la primera fase de elaboración del proyecto para dar respuesta a las necesidades de los beneficiarios y contribuir a la consecución de los resultados previstos. El evaluador reconoció que los análisis de las políticas de ciencia, tecnología e innovación supusieron una aportación positiva e importante en materia de sensibilización y propiciaron la búsqueda de consenso en los países beneficiarios. Con respecto a la eficiencia, el evaluador recibió información de que los fondos del proyecto parecían haberse utilizado de una manera muy eficiente: con una cantidad de recursos limitada se alcanzó una gran cantidad de resultados, al tiempo que cada análisis incorporaba una extensa labor de recopilación de datos y consultas. El evaluador observó que el proyecto sufría demoras debidas en gran parte a las limitaciones de capacidad y a la situación del país. Asimismo, el evaluador llegó a la conclusión de que el proyecto no logró aprovechar al máximo las herramientas de comunicación modernas para fomentar el intercambio de información y de buenas prácticas, tal y como estaba previsto inicialmente.

10. En su mayoría, las recomendaciones del evaluador iban dirigidas a mejorar el diseño y la aplicación del proyecto para reforzar su sostenibilidad y su impacto. Por ejemplo, en la evaluación se recomendó que la UNCTAD fijara unas directrices claras y uniformes para la presentación y la evaluación de las peticiones de análisis de las políticas de ciencia, tecnología e innovación que incluyeran indicaciones relativas a la plena representación de todas las partes interesadas en la composición del equipo homólogo nacional. Con el fin de optimizar las visitas sobre el terreno para reunir datos, el evaluador instó a la UNCTAD a que hiciera todo lo posible para mejorar el proceso de reunión de información a fin de preparar concienzudamente las visitas sobre el terreno. En otra recomendación se urgía a intensificar la colaboración interorganismos con el objetivo de facilitar la aplicación de las recomendaciones normativas resultantes de los análisis de las políticas de ciencia, tecnología e innovación. Asimismo, el evaluador recomendó a la UNCTAD que creara

mecanismos integrados de seguimiento de la aplicación de las recomendaciones para aumentar la sostenibilidad y el impacto del proyecto.

2. Evaluación del proyecto L6 financiado con cargo a la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo, "Fortalecimiento de la competitividad, en el sector del turismo, de las pequeñas y medianas empresas de seis países en desarrollo de la subregión de la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental"

11. El proyecto L6, "Fortalecimiento de la competitividad, en el sector del turismo, de las pequeñas y medianas empresas de seis países en desarrollo de la subregión de la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental" se ejecutó entre 2009 y 2011. El objetivo del proyecto era contribuir al desarrollo económico a nivel regional, nacional y local reforzando las capacidades para aprovechar al máximo los beneficios procedentes del sector turístico. Además de contribuir al desarrollo regional, el proyecto tenía por objeto dar respuesta a las siguientes cuestiones de desarrollo generalizadas a nivel nacional: a) la escasa cobertura de la cadena de valor del turismo (repatriación de los beneficios al extranjero); b) una creación de redes de destinos y unas políticas de comercio electrónico ineficaces; y c) el bajo nivel de cooperación y agrupación entre los agentes públicos y privados. Las principales actividades del proyecto fueron la organización de talleres en torno a cuatro módulos de capacitación pedagógica y la formación técnica y preliminar sobre un programa de *software* libre, en seis países de la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental.

12. El equipo de evaluación reconoció que el proyecto había logrado el objetivo previsto de incrementar el conocimiento en las instancias decisorias del potencial de las herramientas de la tecnología de la información y de las comunicaciones para el desarrollo del sector turístico, de la necesidad de estructurar la oferta turística, de adoptar un enfoque integrado de desarrollo del turismo que incluyera a los interesados de distintos sectores y de crear alianzas público-privadas. El equipo de evaluación confirmó asimismo el grado de eficiencia alcanzado mediante la reducción de costes durante la ejecución del proyecto para impartir seis sesiones de formación técnica e información adicionales que no estaban incluidas inicialmente en la propuesta del proyecto. La mayoría de los encuestados indicaron que los talleres se adaptaban a las necesidades específicas de los países y dieron fe de la relevancia de las actividades. Al mismo tiempo, el equipo de evaluación se preguntó si no se podría incrementar la relevancia del proyecto revisando los criterios de inclusión de países beneficiarios.

13. En la evaluación se observó que algunos factores como los cambios en la gestión del proyecto durante su ejecución, la escasa colaboración con programas internos de fomento de la capacidad y otras iniciativas turísticas y el limitado seguimiento al término de las actividades del proyecto habían socavado la eficacia, el impacto y la sostenibilidad del proyecto. El equipo de evaluación estimó que el impacto del proyecto seguía siendo limitado en el momento de la evaluación debido en gran parte al poco tiempo del que se dispuso para llevar a cabo la evaluación, pero también porque, según los evaluadores, la posición de esos seis países como destinos turísticos era débil. El equipo de evaluación reconoció que el proyecto incluía correctamente el diseño de estrategias de seguimiento y constató que se habían establecido vínculos con la Unión Económica y Monetaria del África Occidental para financiación adicional y un seguimiento con la Organización Mundial del Turismo para establecer una estrategia de desarrollo subregional.

14. Sobre la base de estas conclusiones se formularon las siguientes recomendaciones: a) durante la planificación del proyecto, la UNCTAD debería evitar la dispersión excesiva de los recursos disponibles y definir con mayor precisión el alcance de cada proyecto teniendo en cuenta la financiación existente para garantizar su impacto en los beneficiarios;

b) la UNCTAD debería superar la fase de sensibilización y centrarse en un nivel de logros más concreto; c) la UNCTAD ha de apoyar a los países menos adelantados en su desarrollo de la tecnología de la información y de las comunicaciones y cerrar la brecha digital antes de que puedan aplicar las herramientas que esta tecnología ofrece al turismo; d) se deben determinar y materializar las sinergias entre divisiones y secciones.

3. Evaluación del proyecto M6 financiado con cargo a la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo, "Apoyo a los procesos de adopción de decisiones y de formulación de políticas sobre inversión extranjera directa en el contexto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y del Consenso de Monterrey"

15. El proyecto M6, "Apoyo a los procesos de adopción de decisiones y de formulación de políticas sobre inversión extranjera directa en el contexto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y del Consenso de Monterrey", se ejecutó entre 2008 y 2011. El objetivo del proyecto era fomentar la capacidad de los países en desarrollo de analizar y formular políticas sobre la inversión extranjera directa (IED) y empresas transnacionales (ETN) en el contexto de la consecución de sus objetivos generales de desarrollo. Las principales actividades del proyecto fueron la elaboración de una lista de indicadores básicos para que las autoridades la utilizaran en la formulación de políticas relacionadas con la IED, la organización de 17 talleres nacionales y 4 talleres regionales de estadísticas de IED y ETN y de sensibilización y la preparación de un manual de formación en estadísticas de IED y operaciones de las ETN.

16. El evaluador confirmó la relevancia y la importancia de la participación de la UNCTAD en este proyecto y reconoció su colaboración con los socios regionales que también habían sufragado una gran parte de los costes, cooperado en la organización de las actividades y asumido medidas de seguimiento al término de la intervención de la UNCTAD. El evaluador observó que también era importante que este proyecto se centrara, dentro de África, en el Mercado Común del África Meridional y Oriental (COMESA), habida cuenta de que esta agrupación económica es la más grande de África (abarca 19 Estados miembros) y registra importantes entradas de IED. Con respecto a la eficacia, el evaluador señaló que, a nivel regional, la ayuda culminó en el reglamento del COMESA sobre la recopilación de datos y presentación de informes relativos a la IED. Además, el mérito de que el COMESA publicara su (primer) informe sobre las inversiones se atribuye al apoyo de la UNCTAD, y el proyecto ha inspirado iniciativas parecidas en otros países que utilizan los mismos materiales. El proyecto ha impulsado la realización en 11 países de 11 encuestas, 8 de las cuales se consideraron exhaustivas y fructíferas. Además, el evaluador observó que un resultado importante de los talleres era la mejora de las relaciones mutuas entre las partes interesadas tanto en el plano nacional como en el regional, lo que permitía intercambiar experiencias y adquirir conocimientos.

17. En cuanto a la eficiencia, si bien el evaluador valoró positivamente que el proyecto —con su limitado presupuesto— llegara a muchos países y regiones, se planteó la cuestión de si no sería preferible un enfoque más concentrado (menos países con un mayor seguimiento a nivel nacional al término del primer taller de sensibilización), en consonancia con el objetivo de creación de capacidad del proyecto. Asimismo, las sinergias entre este proyecto y otros trabajos realizados por la división competente podrían haber sido más fuertes. El evaluador señaló también que es preciso examinar el diseño de los talleres de formación, y sugirió que incluyeran una sesión común tanto para los estadísticos como para los usuarios de datos (los responsables de la política), seguida de sesiones separadas para que cada grupo considerara sus distintas funciones y sus necesidades concretas. En cuanto al impacto, en esta evaluación no se ha podido valorar hasta qué punto ha mejorado realmente la calidad de los datos como resultado de las actividades de sensibilización, puesto que para ello sería necesaria una evaluación independiente a nivel nacional en la que

se comparara la calidad de los datos antes (base de referencia) y después de los talleres. En lo referente a la sostenibilidad, el evaluador observó que con la creación de un equipo nacional encargado de realizar la encuesta anual en cada país se espera contribuir a las iniciativas sostenibles de organización e información sobre tales encuestas en consonancia con los métodos de buenas prácticas.

18. Basándose en estos resultados y conclusiones, el evaluador propuso las siguientes recomendaciones: a) lo ideal sería que los acuerdos de cooperación con asociados para el desarrollo como el Fondo Monetario Internacional y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos se definieran y concretaran durante la elaboración del proyecto y no durante su ejecución; b) la UNCTAD debería fomentar una mayor cooperación Sur-Sur involucrando a expertos de las regiones o países que estén más avanzados en el ámbito de las estadísticas de IED y ETN en la próxima ronda de actividades de sensibilización; c) la UNCTAD debería ofrecer una formación más adaptada al perfil de la audiencia (por ejemplo, diferencias de contenido entre la formación impartida a las personas que recopilan los datos y la destinada a las que analizan y utilizan dichos datos); d) la Oficina de Desarrollo de la Capacidad podría plantearse la posibilidad de emplear los fondos de la Cuenta para el Desarrollo como capital inicial (con fines como desarrollo de proyectos, actividades de promoción, sensibilización y similares) y no para financiar actividades de cooperación técnica destinadas al fomento de la capacidad, debido a las limitaciones temporales y de financiación de cada proyecto.

4. Evaluación del proyecto O6 financiado con cargo a la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo, "Ampliación de la participación efectiva de los países en desarrollo en sectores nuevos y dinámicos del comercio internacional"

19. El proyecto O6, "Ampliación de la participación efectiva de los países en desarrollo en sectores nuevos y dinámicos del comercio internacional", se ejecutó entre 2008 y 2011. El objetivo del proyecto era ayudar a los países a crear una nueva capacidad de oferta competitiva aplicando enfoques innovadores al desarrollo, el comercio, el aprendizaje institucional y el intercambio de información, con el fin de hacer impacto en el desarrollo económico sostenible de los países beneficiarios. Las principales actividades del proyecto fueron la elaboración de 3 estudios nacionales para sendos países en desarrollo, la organización de 3 talleres nacionales y 3 regionales, la organización de 1 viaje de estudios, el desarrollo de 1 módulo de formación, la creación de 1 marco analítico y la elaboración de 1 base de datos de índices de intensidad revelada de los factores, es decir, un baremo para determinar qué sectores, productos y mercados conexos presentan un mayor potencial de exportación.

20. En sus conclusiones sobre el proyecto, el equipo de evaluación confirmó que el diseño del proyecto era muy relevante y que cumplía el mandato del Acuerdo de Accra de que "la UNCTAD deberá [...] ayudar a intensificar la participación de los países en desarrollo en sectores nuevos y dinámicos del comercio mundial". El proyecto demostró flexibilidad y respondió a las demandas que surgieron en el transcurso del proyecto, y sus actividades produjeron unos resultados positivos. No obstante, la evaluación observó también que esa flexibilidad se podría haber indicado mejor en el marco lógico del proyecto (análisis del marco lógico). En lo relativo al análisis del marco lógico del proyecto, el equipo de evaluación observó que podría ser más pragmático en su diseño, habida cuenta de sus limitaciones en cuanto al tiempo y a los recursos, con un mejor aprovechamiento de los indicadores SMART. El informe señala que las metas del proyecto eran demasiado imprecisas y que se corría el riesgo de que hubiera una dispersión excesiva de sus fondos, lo que contribuye a una reducción de la eficacia. En este sentido, si bien se elogiaron los resultados logrados por el proyecto en su apoyo al Perú, se observó que se podía hacer más con la creación de redes entre los sectores público y privado y la determinación de

productos nuevos o dinámicos para los beneficiarios. En lo relativo a la eficiencia, se advirtió que la coordinación del proyecto generó un gran volumen de trabajo para el funcionario encargado de su ejecución, sobre todo en cuanto a los esfuerzos por crear sinergias con otras dependencias u organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para la ejecución de este proyecto.

21. Sobre la base de estas conclusiones, el equipo de evaluación formuló las siguientes recomendaciones: a) el diseño del proyecto debería garantizar una lógica interna de intervención y una coherencia entre los medios y el ámbito; además, los indicadores SMART de logros a nivel de resultados y de impacto deberían estar definidos con más precisión; b) se deben tomar medidas relativas a recursos humanos para que el coordinador del proyecto cuente con el apoyo necesario para desempeñar sus funciones habituales y, al mismo tiempo, asegurar la ejecución efectiva del proyecto y presentar informes analíticos; c) durante la planificación del proyecto, la UNCTAD podría considerar la posibilidad de realizar actividades concretas a nivel nacional y evitar la dispersión excesiva de los recursos; d) el equipo del proyecto no debe perder de vista el compromiso de realizar las actividades de intercambio de conocimientos basadas en la Web y previstas en el proyecto; y, en especial, se debe ultimar y colgar el módulo de formación relacionado con el uso de los índices de intensidad revelada de los factores en cuanto esté reestructurada la página web de la UNCTAD; e) las cuestiones intersectoriales de género y responsabilidad medioambiental deben incorporarse desde el principio en el desarrollo del proyecto.

II. Experiencias adquiridas

22. Sobre la base de estas evaluaciones, en los párrafos siguientes se exponen puntos concretos que los gestores de programas y los oficiales de proyectos podrían tener en cuenta en su trabajo.

A. Experiencias adquiridas en el diseño de proyectos

23. Las experiencias adquiridas en un proyecto deberían convertirse en una parte obligatoria de los informes que se presentan del proyecto. El análisis de proyectos o actividades comparables precedentes antes de elaborar proyectos nuevos o fases subsiguientes de un programa de trabajo permite incorporar las experiencias adquiridas y evitar errores parecidos. Con demasiada frecuencia, ese análisis es ínfimo o inexistente y, por consiguiente, "se vuelve a inventar la rueda" y se cometen los mismos errores. Las divisiones deben asegurarse de que se celebran estos debates para mejorar los programas e informar a los funcionarios superiores. Otra opción podría ser organizar exposiciones de los logros y las deficiencias de los proyectos en el marco del Comité de Evaluación de Proyectos. Cuando se intercambian experiencias y éxitos, se reduce la probabilidad de cometer los mismos errores.

24. Un documento de proyecto tiene varias funciones: es un instrumento de planificación y programación, sirve de instrumento de gestión y es una herramienta de seguimiento y evaluación, así como de comunicación. A la hora de redactar el documento de proyecto se han de tener presentes todos estos aspectos.

25. Los responsables de la elaboración del proyecto (y de su posterior gestión y ejecución) deberían asegurarse de que los "conductores del impacto" funcionan desde el principio. Cabe citar, entre ellos:

a) Un análisis pormenorizado de las condiciones de fondo en el que se incluya una descripción de las principales partes interesadas y las relaciones institucionales en los ámbitos que comprenda el proyecto.

b) Un análisis exhaustivo de las partes interesadas; ¿qué capacidades se van a reforzar: las de los individuos, las de las instituciones o las de la sociedad? Un análisis de cada parte interesada que determine claramente las carencias o las necesidades de capacidad facilitará enormemente la evaluación y el impacto del proyecto.

c) El establecimiento de un marco lógico claro que incluya bases de referencia adecuadas, objetivos que reflejen resultados viables y mensurables e indicadores de procesos SMART y de rendimiento específicos.

d) El suministro de información sobre la labor ya realizada por otras entidades en ese ámbito y una descripción de la complementariedad y las sinergias que se deban generar.

26. Se deberían fijar unos criterios claros y transparentes para cribar y elegir los países beneficiarios y los sectores objeto de la intervención (según las necesidades expresadas y la lógica de la intervención). La falta de presencia en el terreno dificulta la tarea de mejorar la comprensión de las situaciones específicas del país. Por tanto, podría ser útil disponer de un marco elaborado con claridad para que los posibles países beneficiarios presenten solicitudes formales de evaluación de sus necesidades, incluidas pruebas fehacientes del compromiso del gobierno, durante el estudio de viabilidad.

27. En los proyectos se deberían elaborar estrategias de salida que incorporen un diálogo normativo y apoyo promocional para fomentar la sostenibilidad de los resultados y el impacto a un nivel más amplio. Las estrategias de salida deberían formularse siempre durante la fase de elaboración del proyecto o concebirse con antelación suficiente para formalizarlas.

28. Si se prevén acciones de seguimiento como el apoyo a la aplicación de las recomendaciones incluidas en un informe, se debería considerar la posibilidad de incluir en los proyectos una estrategia explícita para colaborar con los gobiernos con objeto de definir a posibles asociados para financiar las acciones de seguimiento previstas.

29. Se deberían incorporar perspectivas de género en el diseño del proyecto para garantizar un impacto equilibrado y duradero de la intervención en el programa de desarrollo.

30. Se debería elaborar con claridad un calendario de ejecución del proyecto en el que se indiquen las distintas etapas y las actividades previas importantes, y se deberían destacar los posibles estrangulamientos para que el equipo del proyecto y los países beneficiarios sepan exactamente qué ámbitos van a requerir una supervisión y un seguimiento inmediatos. Además, a la hora de elaborar un proyecto, los oficiales del proyecto han de tener en cuenta las demoras en la comunicación y en la adopción de decisiones y dejar un margen de tiempo razonable en aquellos ámbitos que son propensos a sufrir demoras.

31. Debido a sus limitaciones de financiación y a las restricciones en el uso de los fondos, los proyectos de la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo parecen adaptarse mejor a actividades en el plano nacional o local que a actividades regionales o en gran escala.

32. La participación de las partes interesadas locales (incluso a nivel de la comunidad) en los procesos de adopción de decisiones de un proyecto genera un sentimiento de apropiación y contribuye a su sostenibilidad.

B. Experiencias adquiridas en cuanto a la ejecución

33. La UNCTAD se debe asegurar de que se asigna personal y tiempo suficientes desde las primeras etapas del ciclo de planificación del proyecto. En la evaluación del plan y el

rendimiento del ePAS, esta responsabilidad de gestión del proyecto debería quedar reflejada y ser valorada, como reconocimiento del trabajo adicional que representa y como un medio de gestión del rendimiento del proyecto.

34. Una rotación del personal clave que cause demoras y otras ineficiencias en la ejecución del proyecto es un riesgo que se debe gestionar. Estas son algunas de las estrategias de mitigación posibles:

- a) Garantizar un volumen de personal suficiente que sea capaz de apoyarse mutuamente;
- b) Disponer de procesos formales de traslado en caso de rotación del personal;
- c) Generar una documentación del proyecto informativa, de calidad y actualizada.

35. Un proyecto debería tener una estructura muy clara del equipo homólogo nacional, ya se trate de un departamento concreto de un ministerio o de un equipo de responsables y representantes de varios ministerios, instituciones docentes, la sociedad civil o sectores industriales. El mecanismo de presentación de informes y de adopción de decisiones debería estar claramente definido en el memorando de entendimiento o en los documentos de proyecto para garantizar la eficacia en la comunicación y en la adopción de decisiones.

36. La concienciación por sí sola no conduce automáticamente a una asimilación de la información y del conocimiento; eso requiere tiempo y se consigue a base de refuerzo y repetición. Un enfoque combinado de la creación de capacidad que aúne el aprendizaje empírico y la formación práctica parece mejorar en general los resultados previstos por el proyecto.

C. Experiencias adquiridas en seguimiento y evaluación

37. Se debería otorgar especial importancia a la elaboración de un sistema de seguimiento y evaluación en los documentos de proyecto. Se debería incluir un estudio de referencia en todos los proyectos dentro de la fase preparatoria del proyecto para que el proceso de seguimiento y evaluación esté más orientado hacia el impacto. Se deberían asignar fondos suficientes para las actividades de seguimiento y evaluación, y la presentación de informes, que debe hacerse en los plazos previamente establecidos.

38. Se podría hacer un uso más eficaz de los informes anuales sobre la marcha del proyecto como instrumento de seguimiento y evaluación. Para ello, los informes deberían incluir: a) una evaluación respecto de los indicadores del análisis del marco lógico; y b) un análisis más profundo del progreso y los cambios en la lógica de la intervención. Tales cambios deberían quedar reflejados en el análisis del marco lógico, con el correspondiente ajuste de los indicadores de resultados del proyecto. En los proyectos financiados por la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo concretamente, el informe final debería proporcionar evaluaciones cualitativas del progreso realizado en la consecución de los objetivos (o de sus posibilidades de alcanzar el objetivo) en los niveles superiores de la lógica de la intervención. Por último, en la medida de lo posible, el seguimiento del proyecto debería incluir asimismo datos desglosados por sexo.