



Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas

Distr. general
1° de agosto de 2000
Español
Original: inglés

Tercer período ordinario de sesiones de 2000

Nueva York, 24 a 29 de septiembre de 2000

Tema 8 del programa provisional

Evaluación

Evaluación

Informe del Administrador

Resumen

El presente informe sobre evaluación, que abarca el período comprendido entre enero de 1999 y junio de 2000, pone de relieve la forma en que las actividades de evaluación han contribuido a aumentar la eficacia del PNUD. Se destacan tres ámbitos estratégicos: a) ajuste de los instrumentos de supervisión y evaluación a la gestión basada en los resultados; b) fortalecimiento de la rendición de cuentas en cuestiones sustantivas; c) promoción del aprendizaje y las alianzas institucionales; y d) análisis general del rendimiento del PNUD basado en los datos de la evaluación.

Se ha avanzado considerablemente para mejorar las metodologías relativas a la gestión basada en los resultados, así como para lograr que este tipo de gestión sea operativa, diseñar marcos de resultados estratégicos, colaborar con las oficinas en los países, y contribuir a la elaboración del primer informe anual orientado a los resultados. Se han preparado metodologías e instrumentos para estudiar la repercusión a nivel nacional, así como un programa de investigaciones sobre evaluación a fin de mejorar la rendición de cuentas en cuestiones sustantivas. También están contribuyendo a este objetivo la supervisión sistemática del cumplimiento de las evaluaciones, que reveló que la tasa de cumplimiento estricto de los proyectos aprobados en 1990 superó la meta del 70%, así como la promoción de los planes de evaluación como instrumento que permite realizar en tiempo real la rendición de cuentas sustantiva a nivel nacional.

Se ha hecho una importante aportación al aprendizaje y la difusión de conocimientos ofreciendo al personal de las principales oficinas en los países y sus homólogos experiencias prácticas de importancia directa en forma fácilmente asimilable, mediante publicaciones como *Essentials*, la página de la Oficina de Evaluación en Internet y la base central de datos de evaluación, así como fortaleciendo la Red de Evaluación del PNUD (EVALNET). Han sido esenciales las alianzas centradas en la difusión y el aprendizaje efectivos. La Oficina de Evaluación, al supervisar la

evaluación de los fondos y programas del PNUD, ha prestado particular atención a examinar el grado de cumplimiento de las recomendaciones en materia de evaluación y los mecanismos utilizados para ello.

Por último, el informe incluye un análisis basado en datos evaluativos sobre elementos fundamentales del rendimiento del PNUD y los factores que influyen en dicho rendimiento. Esto indica que existe una tendencia alentadora hacia el logro de los objetivos inmediatos y que la participación de los gobiernos, que viene determinada por su nivel de apoyo, ha contribuido a esta mejora.

Índice

<i>Capítulo</i>	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción	1–3	3
II. Realizaciones	4–58	3
A. Gestión basada en los resultados	4–8	3
B. Rendición de cuentas en cuestiones sustantivas	9–39	4
C. Aprendizaje institucional y formación de alianzas	40–49	12
D. Las evaluaciones por programas y fondos	50–58	15
III. Evaluación de la eficacia de las actividades de desarrollo del PNUD	59–69	18
IV. Orientaciones para el futuro	70–71	21
 Anexos		
1. Cumplimiento de las evaluaciones		22
2. Lista de evaluaciones y estudios llevados a cabo por la Oficina de Evaluación y calendario de evaluaciones futuras		34

I. Introducción

1. La función de evaluación sigue adaptándose a los cambios que han impuesto para el PNUD la implantación de la gestión basada en los resultados y las orientaciones estratégicas establecidas en los planes de actividades del Administrador. Estos cambios han exigido una revisión considerable de la forma en que la evaluación contribuye a la rendición de cuentas en cuestiones sustantivas y al aprendizaje institucional. Esta visión ha puesto particularmente de manifiesto la importancia de reforzar la colaboración en la labor de evaluación y la necesidad de mejorar las metodologías que sirven para definir y valorar los resultados obtenidos por el PNUD. Además, ha revelado que es preciso efectuar un reajuste temprano de las actuales prácticas de supervisión y evaluación para adaptarlas a las nuevas orientaciones estratégicas y a la tendencia del PNUD a ofrecer impulso y asesoramiento a nivel mundial gracias a sus conocimientos.

2. En el presente informe, que abarca el período comprendido entre 1999 y mediados de 2000, se detallan los notables avances conseguidos para cimentar el papel de la evaluación en el PNUD. Se insiste más que antes en el examen de la aportación que las actividades de evaluación han hecho al aumento de la eficacia y la orientación del PNUD hacia los resultados. La definición de los instrumentos y prácticas de supervisión y evaluación orientadas a los resultados y su integración en la cultura institucional del PNUD han adquirido una importancia estratégica, dado el papel central que desempeñan la supervisión y la evaluación en la gestión orientada a los resultados.

3. Uno de los temas centrales del informe es el equilibrio entre el aprendizaje y la rendición de cuentas sustantiva, y la forma en que la evaluación contribuye a lograr ese equilibrio. En el período objeto de informe, se ha hecho un gran esfuerzo para estrechar la vinculación entre las recomendaciones en materia de evaluación y la experiencia adquirida al respecto, por una parte y las decisiones administrativas y la mejora de la práctica institucional, por otra. Finalmente, el informe incluye una exposición de las principales tendencias del rendimiento del PNUD basada en el análisis de los estudios realizados por evaluadores externos. Este análisis complementa, y en algunos casos refuerza, las conclusiones derivadas del informe anual orientado a los resultados correspondiente a 1999.

II. Realizaciones

A. Gestión basada en los resultados

4. La implantación de la gestión basada en los resultados ha exigido un cambio considerable en las prácticas de evaluación del PNUD. La estrecha participación de la Oficina de Evaluación en la preparación de los marcos de resultados estratégicos y el marco de financiación multianual hizo que las cuestiones de supervisión y evaluación pudieran integrarse plenamente en el diseño de los marcos de resultados y adquirieran una importancia cada vez mayor dentro de la gestión estratégica y los procesos de aprendizaje del PNUD. Esto ha incrementado notablemente la demanda de información sobre las evaluaciones, puesto que al elaborar los informes anuales orientados a los resultados hay que dar respuesta a cuestiones como las aportaciones del PNUD y su repercusión en el desarrollo. El interés por los resultados fomenta las

alianzas, ya que para colaborar es preciso acordar objetivos conjuntos y cooperar en la evaluación de los progresos conseguidos.

5. El PNUD ha encabezado la preparación de metodologías y el diseño de sistemas basados en los resultados, pero si ha logrado avanzar en la elaboración de una metodología de gestión basada en los resultados ha sido gracias a la intensa participación de otras organizaciones multilaterales y bilaterales. Este mismo proceso de estrecha consulta ha contribuido a reforzar la importancia de la gestión basada en los resultados en foros internacionales como el Grupo de expertos sobre evaluación de la asistencia del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE/CAD).

6. Los marcos de resultados estratégicos y el marco de financiación multianual proporcionan una base cada vez más objetiva para evaluar el rendimiento de la organización, mientras que el informe anual orientado a los resultados registra y valora los progresos realizados en comparación con los resultados previstos. Los marcos de resultados estratégicos se convierten así en un instrumento tanto de planificación como de gestión de los resultados en toda la organización. Se está intentando perfeccionar los marcos de resultados estratégicos a partir de la experiencia adquirida en la primera etapa de la implantación de los marcos y el informe anual correspondiente a 1999. La Oficina de Evaluación seguirá ocupándose de esta tarea en colaboración con la Dirección de Políticas de Desarrollo y otras dependencias.

7. La estrecha cooperación con las oficinas en los países era la cuestión más urgente para lograr que la gestión basada en los resultados funcionara de forma efectiva. Un equipo excepcionalmente unificado se ocupó de poner en práctica los marcos de resultados estratégicos en las oficinas en los países, proceso en que la Dirección de Gestión, el Grupo de Apoyo a las operaciones y la Oficina de Evaluación desempeñaron un papel fundamental. La Oficina fue la principal encargada de proporcionar orientación en materia de metodología y recursos humanos para ofrecer capacitación intensiva, así como de facilitar el desarrollo de una red virtual para intercambiar información entre las oficinas en los países y la sede. La gestión basada en los resultados se encuentra ahora en una etapa más operativa, por lo que se ha asignado al Grupo de Apoyo a las operaciones la responsabilidad de coordinar el proceso de los marcos estratégicos de resultados y el informe anual orientado a los resultados dentro de la organización.

8. Para incorporar en la organización el concepto de la orientación hacia los resultados, es preciso reajustar también las prácticas, los instrumentos y los procesos existentes. Esta es una labor permanente en muchos sectores de la organización. En cuanto a las prácticas de supervisión y evaluación, la Oficina de Evaluación ha empezado a revisar el manual titulado *Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados*, a fin de ajustar las prácticas actuales en materia de supervisión y evaluación a los planteamientos de la gestión basada en los resultados.

B. Rendición de cuentas en cuestiones sustantivas

9. La mejora de la rendición de cuentas en cuestiones sustantivas sigue siendo un constante desafío para el PNUD. Aunque no existe en la actualidad ningún marco amplio que garantice la rendición de cuentas en estas cuestiones, el marco de resultados estratégicos y el informe anual orientado a los resultados, así como la importancia que se concede al rendimiento objetivo mediante la utilización de indicadores,

se están convirtiendo en las piedras angulares que permitirán establecer un marco de ese tipo.

10. El papel de la Oficina de Evaluación es primordial para promover y reforzar este marco mediante la elaboración de diversos instrumentos y metodologías de supervisión y evaluación. Algunos de ellos, como el sistema de cumplimiento de las evaluaciones, están ya en funcionamiento, mientras que otros se encuentran en fase de preparación.

1. Cumplimiento de las evaluaciones y planes de evaluación

11. La supervisión sistemática del cumplimiento de las evaluaciones constituye un instrumento fundamental de la rendición de cuentas sustantiva. En los proyectos aprobados para el año 1990 se alcanzó una tasa de cumplimiento estricto del 71%, con lo que superó el objetivo del 70% (véase el anexo 1). En el anexo se indica que el número de informes de evaluación recibidos por la Oficina se incrementó notablemente en 1998 y 1999, por comparación con el bienio 1996–1997. Si se compara el año 1990 con el bienio 1988–1989, la tasa de cumplimiento de la Dirección de Políticas de Desarrollo fue de un 73% (más del doble) y la de Asia y el Pacífico aumentó de 67% a 72%, mientras que la de África descendió ligeramente hasta el 73% y la de América Latina y el Caribe pasó del 58% al 50%.

12. En el contexto de la implantación de la gestión basada en los resultados, resulta evidente que es preciso ampliar aún más los mecanismos de rendición de cuentas en cuestiones sustantivas. Se ha avanzado gracias a la introducción de los planes de evaluación, aunque éstos todavía no han desarrollado todo su potencial.

13. Los planes de evaluación tienen la finalidad de proporcionar por anticipado información pertinente sobre los ámbitos que es necesario evaluar. Mientras que la forma tradicional de presentar informes sobre el cumplimiento trae consigo demoras considerables en la evaluación del rendimiento, a menudo seis o siete años, los planes de evaluación son un instrumento más oportuno para la rendición de cuentas sustantiva a nivel nacional. Los planes de evaluación también podrían servir como marco de seguimiento para poner en relación las recomendaciones con la aplicación y los procesos de adopción de decisiones. Estos planes se convirtieron en requisito en 1998 y se incluyeron en el Manual de Programación del PNUD en abril de 1999.

14. Este instrumento permite calcular la proporción de evaluaciones obligatorias que han de realizarse, desglosadas por Dirección Regional; las cifras iniciales correspondientes al rendimiento en el período comprendido entre 1999–2001 se presentarán el próximo año. Las estimaciones preliminares del desglose por esferas de interés de las evaluaciones previstas en 1999 revelan diferencias de enfoque entre Direcciones. Por ejemplo, la pobreza es la principal esfera en África, con el 41% de las evaluaciones previstas, seguida del medio ambiente, mientras que en los Estados Árabes el primer lugar lo ocupa la administración pública, con el 50%, lo mismo que en América Latina y el Caribe y Asia y el Pacífico, donde abarca más de un tercio de las evaluaciones previstas.

15. El examen de los planes de evaluación de las oficinas en los países, combinado con un fuerte estímulo para que dichas oficinas presenten planes, supone un gran paso adelante. Los planes representan un importante mecanismo para mejorar la rendición de cuentas en tiempo real, porque garantizan la coherencia del conjunto de evaluaciones que una oficina tiene previsto llevar a cabo con las prioridades del

PNUD, y probablemente permitirán extraer conclusiones aplicables a la programación futura. Los planes de evaluación ofrecen al PNUD una vía para poder facilitar a las oficinas en los países cada vez más orientación dinámica sobre los tipos más adecuados de evaluación y llamar la atención sobre la existencia de evaluaciones similares realizadas por otros. La base de datos de planes de evaluación creada recientemente, a la que puede accederse ahora a través de la página de la Oficina de Evaluación en Intranet, permite a las oficinas en los países y a otras dependencias encargadas de gestionar las evaluaciones preparar sus planes en línea y darles mayor difusión. De este modo, los usuarios podrán determinar los ámbitos en que es posible colaborar para organizar evaluaciones sobre cuestiones parecidas, así como las fuentes potenciales de aprendizaje.

2. Metodologías para evaluar la repercusión de las actividades y mejorar la información sobre los resultados

16. El informe anual orientado a los resultados contiene una evaluación sistemática de los progresos realizados por el PNUD para alcanzar sus objetivos estratégicos. A su vez, esto requiere la preparación de instrumentos complementarios para comprobar hasta qué punto esos progresos se han visto traducidos en cambios concretos del desarrollo de los pobres. En un intento de abordar este problema, la Oficina de Evaluación elaboró en 1999 una metodología para determinar la repercusión de las actividades en el plano nacional, cuyos objetivos son los siguientes: a) documentar todas las intervenciones del PNUD, incluidos el diálogo y la promoción en materia de políticas; y b) determinar todos los factores que han tenido alguna influencia a fin de extraer consecuencias apropiadas.

17. Desde octubre de 1999, la Oficina de Evaluación está poniendo a prueba esta metodología en Burkina Faso. Se efectuarán más pruebas en Malawi y en un país asiático. Una vez concluidas las pruebas y perfeccionada la metodología adecuadamente, la Oficina realizará de tres a cinco evaluaciones anuales. El hecho de que las evaluaciones se centren en la repercusión y en la creación de capacidad interna para evaluarla contribuirá a promover aún más los planteamientos basados en los resultados.

18. La gestión basada en los resultados requiere que los datos sobre los resultados se faciliten lo antes posible para que puedan adoptarse medidas correctivas en materia de políticas o de aplicación. Uno de los instrumentos con que se intenta dar respuesta a esta necesidad es el Programa de investigaciones sobre evaluación desarrollado por la Oficina de Evaluación en 1999. El Programa, cuyo objetivo es lograr que el PNUD disponga de los conocimientos necesarios en el momento oportuno, ofrece información pertinente en materia de evaluación cuando se necesita. El Programa representa un planteamiento experimental para abordar el problema de conseguir que la evaluación sea más pertinente para la organización, y proporcionará experiencias útiles para la formulación de políticas y estrategias antes de lo que normalmente sería posible. A principios del año 2000, se aprobó el programa de trabajo a partir de los datos contenidos en el informe anual orientado a los resultados, el planteamiento centrado en la relación entre administración pública y pobreza y la vinculación de las macropolíticas con las iniciativas en pequeña escala.

3. Vinculación de las recomendaciones de las evaluaciones con la adopción de decisiones

19. Uno de los elementos fundamentales de la rendición de cuentas sustantiva es la creación de mecanismos eficaces para lograr que se apliquen de forma efectiva las recomendaciones contenidas en las evaluaciones y se haga un seguimiento de los progresos conseguidos en su aplicación. Para ello hay que adoptar medidas relativas tanto a las evaluaciones nacionales como a las evaluaciones estratégicas y temáticas que se realizan a nivel institucional.

Seguimiento a nivel nacional

20. El proyecto anual y el informe sobre los programas constituyen, en principio, un medio que permite seguir de cerca la aplicación de las recomendaciones contenidas en las evaluaciones nacionales. Aunque el proyecto y el informe son una parte esencial del ciclo de proyectos, está claro que no funcionan como es debido y que tampoco facilitan la integración de la gestión basada en los resultados. La preocupación por estas deficiencias hizo que se decidiera llevar a cabo un estudio en el que participaron funcionarios ejecutivos de diversas oficinas en los países para examinar el grado de cumplimiento de las recomendaciones incluidas en las evaluaciones nacionales y detectar los obstáculos que impedían su aplicación efectiva. El estudio reveló que no existía ningún mecanismo sistemático que garantizara el cumplimiento de las recomendaciones. Aunque varias oficinas habían elaborado sus propios planteamientos semioficiales, incluida la preparación y supervisión periódicas de planes de aplicación en los que se establecía un plan de acción relativo a las recomendaciones incluidas en cada evaluación, la mayoría de los encuestados eran partidarios de adoptar un enfoque más sistemático.

21. El estudio puso de relieve varios factores que afectaban a la probabilidad de que se cumplieran efectivamente las recomendaciones, como la calidad de la propia evaluación, la pertinencia y el realismo de las recomendaciones y el grado de identificación de las partes interesadas con dichas recomendaciones. Para conseguir esto último era necesario que participaran plenamente las principales partes interesadas y, en caso de que se plantearan conflictos de objetividad, el problema debía abordarse abiertamente sin limitar la participación.

22. La mayoría de los encuestados subrayaron la utilidad de las evaluaciones de mitad de período frente a las evaluaciones de final de período, dato que concuerda con el aumento del porcentaje de evaluaciones de mitad de período, que ha pasado del 23% en el bienio 1997–1998 al 37% en el año 1999. El dato también coincide con la importancia que la Oficina de Evaluación asigna a la necesidad de que las evaluaciones ofrezcan información pertinente a los funcionarios ejecutivos cuando la necesiten. Aunque se considera que las evaluaciones de mitad de período son muy importantes y ayudan a efectuar correcciones en el transcurso del período, con frecuencia no se cumplen sus recomendaciones. Una de las posibles funciones de los planes de evaluación sería ofrecer un sistema de rendición de cuentas que permitiera comprobar si se aplicaban las recomendaciones. Las evaluaciones de final de período siguen siendo importantes como fuente de experiencia genérica y para la rendición de cuentas general.

Seguimiento institucional

23. El programa de evaluaciones estratégicas y temáticas ejecutado por la Oficina de Evaluación durante 1999 y los seis primeros meses del año 2000 se corresponde

estrictamente con las prioridades estratégicas del PNUD que figuran tanto en el marco de financiación multianual como en los planes de actividades del Administrador. El programa se ha preparado en estrecha consulta con los funcionarios administrativos superiores del PNUD. El mecanismo que garantiza la incorporación de las recomendaciones de la evaluación en el proceso de adopción de decisiones incluye la elaboración por parte de la Oficina de Evaluación de notas descriptivas en las que se resumen los principales resultados y recomendaciones de cada evaluación, así como sus consecuencias institucionales. Las notas descriptivas se presentan al equipo ejecutivo que toma las decisiones correspondientes. La Oficina de Evaluación mantiene un registro de las deliberaciones y decisiones registradas en este foro para facilitar la supervisión de la aplicación. En cuanto a las evaluaciones remitidas a la Junta Ejecutiva, se están preparando respuestas oficiales de la administración que se presentarán junto con los informes de evaluación.

24. Entre las principales evaluaciones estratégicas y temáticas realizadas durante el bienio 1999–2000 están las relativas a las situaciones posteriores a los conflictos, la descentralización y la buena gestión pública, la relación entre el PNUD y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), los servicios subregionales, así como las evaluaciones de la coordinación de la asistencia y el programa mundial ejecutado por la Dirección de Políticas de Desarrollo, que esta última presentará a la Junta Ejecutiva.

Situaciones posteriores a los conflictos

25. Teniendo en cuenta las nuevas prioridades institucionales, la Oficina de Evaluación inició un amplio examen de la labor del PNUD en situaciones complejas de emergencia ocurridas a finales de 1998, con especial atención a los programas de reintegración. Este examen estratégico, titulado “Participación en nuevas actividades en las situaciones posteriores a conflictos” se llevó a cabo en el transcurso del año 1999 y proporcionó un análisis crítico basado en una evaluación muy participativa de los programas del PNUD en 15 países, así como debates más generales sobre el rendimiento del PNUD mantenidos con diversos agentes, tales como organismos especializados, fondos y programas de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales, organismos bilaterales y funcionarios gubernamentales.

26. Se formularon importantes recomendaciones en los ámbitos normativo, programático y de coordinación. En la evaluación se recomendó al PNUD que consolidara su papel de colaborador valioso y eficaz en la prestación de asistencia después de los conflictos, que reconociera que las actividades realizadas en esas situaciones posteriores eran una parte esencial de su misión y su mandato básicos, y que así lo indicara en una clara declaración de política. Las conclusiones de la evaluación eran que no existía separación alguna entre la prestación de socorro y el desarrollo, que los problemas de desarrollo seguían existiendo y que el PNUD había de desempeñar una función primordial participando en todas las etapas de las crisis o las situaciones posteriores a los conflictos en los países en los que se ejecutaban programas.

27. En el plano programático, el PNUD es el único organismo que tiene un mandato intersectorial, lo que le permite atender a las necesidades de todas las poblaciones afectadas por la guerra, incluidos grupos específicos como los refugiados o los desplazados internos, en el contexto de sus comunidades. En la evaluación se recomendó que, para conseguirlo, el PNUD debía reforzar su planteamiento de la reintegración comunitaria en cada zona. También se recomendó al PNUD que redefiniera la función de la División de Respuesta de Emergencia a fin de mejorar la coordina-

ción y convertirla en una sólida dependencia de recursos técnicos, aclarando las responsabilidades de la División y las direcciones regionales en materia de apoyo sobre el terreno.

28. Aunque la evaluación ha servido para fomentar un profundo debate de estas cuestiones, aún no ha finalizado el proceso real de adopción de decisiones. Los resultados y las recomendaciones contenidos en la evaluación se remitieron al equipo de transición y se recogen en su informe, publicado en octubre de 1999, así como en el plan de actividades para situaciones de crisis y posteriores a los conflictos, presentado a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones, celebrado en el año 2000, como parte del informe del Administrador sobre la función del PNUD en las situaciones de crisis, posteriores a los conflictos y de recuperación (DP/2000/18). En el debate que tuvo lugar durante el período de sesiones se destacaron las cuestiones fundamentales que aún siguen pendientes. Para resolver este problema, la División de Respuesta de Emergencia está preparando un documento marco de política sobre las crisis y las situaciones posteriores a los conflictos, que se presentará a la Junta Ejecutiva en su período ordinario de sesiones de 2001. El documento incluirá un análisis de las medidas administrativas concretas que se adoptarán a partir de los resultados de la evaluación. En el recuadro 1 se indican las consecuencias institucionales de la evaluación relativa a las situaciones posteriores a los conflictos.

Recuadro 1

Consecuencias institucionales de la evaluación relativa a las situaciones posteriores a los conflictos

Reajuste

Existe una fuerte demanda de los asociados, los países en que se ejecutan programas y los donantes para que el PNUD desempeñe un papel significativo en las situaciones posteriores a los conflictos, como coordinador del sistema de las Naciones Unidas y como organismo de desarrollo. El debate sobre el *continuum* ha concluido; está claro que las cuestiones y las intervenciones relacionadas con el desarrollo tienen pertinencia antes y después de los conflictos y durante ellos. El PNUD debe estar en posición de responder ante el hecho de que en todo momento se necesita un sólido asociado y coordinador en materia de desarrollo.

Integración

El PNUD debe integrar efectivamente en toda la organización las cuestiones relacionadas con las crisis y las situaciones posteriores a los conflictos. Esto es fundamental para que pueda abordar de forma adecuada todo el conjunto de intervenciones que se abordan en el informe, desde la prevención y la consolidación de la paz a la reintegración y la recuperación.

Descentralización y buena administración

29. La importancia que se atribuye a la evaluación conjunta se refleja en la metodología seguida para evaluar los resultados tocante a la descentralización y la buena administración. En 1999, el PNUD y el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) colaboraron en una evaluación del apoyo

prestado por el PNUD en esos terrenos. El Gobierno alemán había evaluado sus propios proyectos de descentralización en 13 países, mas la evaluación conjunta tenía por objeto una panorámica más general, que fuese más allá de las actividades bilaterales.

30. Cabe recalcar dos lecciones esenciales extraídas de la evaluación: en primer lugar, que el PNUD tiene cierta ventaja comparativa respecto de los organismos bilaterales por lo que se refiere a abordar los problemas y prestar apoyo en los terrenos, políticamente delicados, de la descentralización y la buena administración local. La imparcialidad que le confiere su carácter multilateral y la buena fama y confianza de que goza en los países en que actúa sitúan, entre otros factores, al PNUD en una posición considerablemente ventajosa. En segundo lugar, que la índole sumamente intersectorial de la descentralización y la buena administración local exige hacer más hincapié que nunca en una coordinación más estrecha y unas alianzas tácticas más firmes entre los donantes. Es preciso ampliar las alianzas a agentes esenciales, además de los gobiernos, entre ellos la sociedad civil y el sector privado.

31. La evaluación recomendó que el PNUD centrase sus esfuerzos en prestar asesoramiento previo en materia de políticas a los gobiernos, junto con la labor de promoción, cuando fuese menester, y que complementase esa actividad con una serie de proyectos operativos sobre el terreno, con miras a ensayar su efectividad. Recomendó asimismo que el PNUD ampliase sus disposiciones en materia de ejecución y aplicación a fin de que participase en ella una combinación más amplia de organizaciones oficiales, de la sociedad civil y del sector privado. Por último, la evaluación recalcó la necesidad de prestar más atención a los mecanismos oficiales y oficiosos de supervisión y evaluación en este complejo terreno.

32. Se está prestando considerable atención a la puesta en práctica de las conclusiones de la evaluación, tanto dentro del PNUD como fuera de éste. Conforme al carácter estratégico de la evaluación, el PNUD y el BMZ copatrocinaron un seminario en Berlín, en mayo de 2000, en el que se expusieron las principales conclusiones de la evaluación a profesionales del desarrollo y de países en desarrollo e instituciones donantes. Se están analizando los resultados de ese seminario, en los que se basará la actividad conjunta del PNUD con otros asociados y, al respecto, se está prestando atención a:

- a) Alimentar con las conclusiones de la evolución y los resultados del seminario un diálogo de alto nivel sobre políticas, entre otros, por conducto del grupo de expertos sobre evaluación de la asistencia del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE, a fin de vincular las lecciones extraídas al marco general de la política de asistencia;
- b) Llevar a cabo programas conjuntos, que comprendan estudios más profundos, en unos cuantos países;
- c) Instituir una retroalimentación y una difusión de las lecciones extraídas de manera más sistemática entre los asociados.

Evaluación de las relaciones entre el PNUD y la UNOPS

33. En otra importante evaluación estratégica llevada a cabo por la Oficina de Evaluación se examinaron las relaciones de trabajo entre el PNUD y la UNOPS. Se reconoció que, para llegar a una comprensión global de la cooperación institucional entre ambas organizaciones, era preciso un diálogo muy estrecho en todas las fases

de su actuación. El proceso de preparación de la evaluación se basó en gran medida en consultas, entre otras acerca de la versión definitiva del mandato, la selección de los evaluadores y la elección de los países que se visitarían. Este estrecho diálogo ha contribuido al firme empeño de ambas instituciones de tener en cuenta las conclusiones y recomendaciones de la evaluación y se concretó en la creación de un grupo de trabajo conjunto.

34. La evaluación insistió en la importancia de solucionar las divergencias de percepción y de fomentar la confianza, además de aclarar las distintas responsabilidades entre ambas instituciones. Por lo que se refiere al aspecto institucional, el equipo de evaluación halló que existía un solapamiento considerable entre las actividades de las dos organizaciones, mas asimismo una notable labor en situaciones posteriores a conflictos y por lo que se refiere a fomentar la ejecución por los propios países. En el informe se formularon recomendaciones de largo alcance acerca de las funciones y responsabilidades de las dos organizaciones, las disposiciones institucionales y aspectos esenciales de la gestión y la financiación.

35. Como corresponde a la índole compleja y delicada de la evaluación, el PNUD y la UNOPS presentaron conjuntamente a la Junta Ejecutiva una primera respuesta de la dirección a la evaluación. El debate al respecto aún no ha concluido y quedan cuestiones pendientes, pero se ha establecido un mecanismo para alcanzar progresos concretos, mediante un equipo de trabajo conjunto, creado por el Administrador y el Director Ejecutivo de la UNOPS. La Junta ha examinado hasta ahora dos documentos sobre la cuestión: un examen conjunto de las recomendaciones (DP/2000/CRP.8) y un examen actualizado de la aplicación de las recomendaciones de la Junta de Auditores (DP/2000/26). En su actual período de sesiones, la Junta tiene ante sí un informe sobre el seguimiento de la evaluación (DP/2000/35).

Examen de los servicios subregionales de recursos

36. La Oficina de Evaluación efectuó una valoración del sistema de servicios subregionales de recursos, la principal iniciativa del PNUD en materia de gestión de los conocimientos, que empezó a funcionar plenamente en 1999 dentro del proceso de cambio 2001. El examen indica que los servicios subregionales de recursos prestan en la actualidad una combinación de servicios técnicos y servicios de remisión en materia de conocimientos y que donde han dado mejores resultados ha sido en la prestación de servicios técnicos a las oficinas en los países. Se recomendó que se especializasen en este aspecto, pero el examen subrayó que el PNUD todavía no ha elaborado una visión coherente de la gestión del conocimiento y examinó las maneras en que el sistema de servicios subregionales de recursos podrían contribuir a reforzar el proceso de gestión de los conocimientos.

37. En las recomendaciones se proponen dos intervenciones estratégicas para aplicar con buenos resultados un sistema institucional de gestión de los conocimientos. En la primera se pone el acento en la organización del desempeño eficaz de funciones de asesoramiento de elevada calidad, mediante las cuales los servicios subregionales de recursos tengan acceso a conocimientos especializados multidisciplinarios, lo cual se puede lograr con la intervención de profesionales de la Dirección de Políticas de Desarrollo descentralizados. El segundo conjunto de recomendaciones se centra en los elementos esenciales necesarios para establecer un sistema de gestión de conocimientos y en cómo ponerlo en práctica dentro del PNUD. Las recomendaciones serán presentadas al equipo ejecutivo, que examinará como aplicarlas con más eficacia y, posteriormente, a la Junta Ejecutiva.

Las evaluaciones de la coordinación de la asistencia

38. El PNUD y el Banco Mundial llevaron a cabo en 1999 evaluaciones paralelas de sus respectivos mecanismos de coordinación, el mecanismo de mesa redonda y las reuniones del Grupo Consultivo, a cargo de la División de Desarrollo de la Gestión y Buena Administración Pública. El PNUD y el Banco Mundial trabajaron por separado y redactaron dos informes, que se presentaron posteriormente al Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE. Según la evaluación del mecanismo de mesa redonda, éste ha contribuido a facilitar los esfuerzos de los países para definir sus políticas y programas, a pesar de que su mecanismo de seguimiento sigue siendo relativamente débil.

39. Con objeto de aplicar las conclusiones y recomendaciones de ambos informes, el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE, el Banco Mundial y el PNUD organizaron en diciembre de 1999 un Foro sobre las alianzas para el desarrollo. Los participantes en él analizaron sus experiencias tocante a los procesos de coordinación de la asistencia, habida cuenta de las conclusiones y recomendaciones de las dos evaluaciones. Para aprovechar el impulso dado por el Foro, cada una de las organizaciones copatrocinadoras ha convenido en reforzar su cooperación. El planteamiento general del PNUD para alcanzar una coordinación eficaz consistirá en facilitar los datos pertinentes a fin de que se puedan adoptar decisiones con fundamento, en organizar foros para fomentar el consenso entre los asociados en actividades en pro del desarrollo y en crear o complementar, cuando sea menester, capacidades nacionales de tratamiento eficaz de la información y gestión de decisiones con miras al desarrollo. Concretamente, el PNUD se ha comprometido a promover la participación real de los países en las actividades de cooperación y coordinación con miras al desarrollo y se esforzará con sus asociados multilaterales y bilaterales en reforzar las capacidades nacionales para hacerla posible.

C. Aprendizaje institucional y formación de alianzas

40. El PNUD está empeñado en transformarse en una organización de aprendizaje, pero en la actualidad carece de un marco plenamente desarrollado de gestión del conocimiento, como se resaltó en el examen de los servicios subregionales de recursos. Aún queda mucho por hacer y, para colmar esta laguna, se han planteado dos elementos fundamentales: la reorganización de la Dirección de Políticas de Desarrollo, comprendida la instauración de una red descentralizada de apoyo en materia de políticas, y la realización de intentos más amplios de convertir las informaciones en conocimientos fácilmente explotables.

41. Un aspecto esencial de la labor de la Oficina de Evaluación ha sido la concepción de productos de conocimiento pertinentes para la necesidades de los profesionales y el establecimiento de alianzas para promover redes de conocimiento e intervenciones conjuntas esenciales para el logro de los resultados buscados en materia del desarrollo.

42. Dentro de la Organización, la aportación de la Oficina de Evaluación a la gestión del conocimiento comprende la concepción de productos, por ejemplo, la publicación *Essentials*, que expone lecciones de modo asequible a los lectores. Se han mejorado la variedad y la calidad de las informaciones recogidas en el sitio de la Oficina de Evaluación en la Red, entre otras cosas facilitando el acceso, por conducto del sitio, a la base central de datos de evaluación.

43. Se llevó a cabo un estudio de las oficinas en los países para atender mejor sus necesidades de lecciones pertinentes y prácticas. Se inició la publicación de *Essentials* para facilitar de manera concisa informaciones de pertinencia práctica directa al personal de primera línea de las oficinas en los países y sus homólogos. Los temas abarcados comprenden el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, el fomento de la capacidad empresarial y la microfinanciación. Cada número de *Essentials* recurre a la base central de datos de evaluación para recalcar las conclusiones esenciales basadas en la experiencia del PNUD, pero también tiene por objeto dar entrada a la experiencia de otras organizaciones de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y la extraída de las investigaciones de carácter académico. Se han recibido respuestas muy positivas sobre la valía de *Essentials* de las oficinas del PNUD en los países y de asociados gubernamentales y no gubernamentales. *Evaluation Update*, un boletín que publica la Oficina de Evaluación tres veces al año, también ha contribuido a hacer más accesible el conocimiento extraído de las evaluaciones y a facilitar su utilización por parte de los profesionales y personas encargadas de formular políticas dentro del PNUD.

44. La Oficina de Evaluación ha mantenido regularmente sitios Internet e Intranet que difunden directamente estos y otros productos, además de las versiones finales de las principales evaluaciones estratégicas y temáticas efectuadas. El sitio en la Red, mejorado considerablemente para que disponga de un servicio de búsqueda, es también la puerta de entrada a instrumentos de consulta directa como la base central de datos de evaluación y el Plan de Evaluación, para las oficinas en los países. La base central de datos de evaluación deberá ser mejorada considerablemente para que se ajuste a la gestión basada en los resultados y es preciso hacer más para convertirla en una plataforma Internet que aúne a los suministradores y a los usuarios de la información en tiempo real. Es menester trabajar más para aprovechar sus posibilidades como sistema de intercambio de conocimientos.

45. Otro componente importante de la estrategia de mejora de la difusión del aprendizaje y el conocimiento ha sido el reforzamiento de la Red de Evaluación del PNUD (EVALNET), que se llevó a cabo en diciembre de 1998. En 1999 se realizó una serie de tres seminarios, gracias a los cuales sus 32 miembros alcanzaron una comprensión común de los objetivos de la red como mecanismo de fomento del aprendizaje institucional. Desde entonces, los miembros del EVALNET han actuado en tres terrenos: en primer lugar, han participado directamente, como miembros del equipo, en las evaluaciones y los exámenes de los países y en ejercicios institucionales administrados por la Oficina de Evaluación, por ejemplo, el ensayo piloto de la metodología de la evaluación de las repercusiones en el plano de los países. En segundo lugar, han proporcionado una importante aportación de carácter especializado al examen de una amplia gama de documentos e informaciones relativos a las actividades de supervisión y evaluación. Por último, los miembros de EVALNET han prestado apoyo sustantivo y logístico a diversas misiones de evaluación.

46. De un examen interno se ha desprendido la necesidad de aumentar las posibilidades de una participación directa más frecuente de los miembros de EVALNET en las evaluaciones y actividades conexas realizadas fuera de sus lugares de destino, a fin de mejorar la fecundación cruzada de las ideas y ayudar a promover la cultura de una organización de aprendizaje. Se fomentará un intercambio más dinámico e interactivo de conocimientos aumentando el recurso a la tecnología de la información.

47. Un elemento esencial de la metodología seguida por la Oficina de Evaluación respecto de la difusión del aprendizaje y el conocimiento ha sido el establecimiento de alianzas con fines concretos. Así, por ejemplo, la Oficina ha colaborado con un amplio abanico de asociados con la finalidad concreta de mejorar la capacidad del PNUD de acopiar conocimientos, extraer lecciones y llevar a cabo cambios. Por ejemplo, en lo que se refiere a las evaluaciones de las repercusiones en el plano de los países, el PNUD ha actuado en estrecho contacto con sus homólogos del Banco Mundial y de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, a fin de basarse en las conclusiones de sus iniciativas recientes relativas a la evaluación de las repercusiones. Se adoptó una metodología similar de las asociaciones respecto de las evaluaciones con el BMZ y el Organismo Japonés de Cooperación Internacional.

48. La Oficina de Evaluación buscó además promover alianzas firmes y asociaciones eficaces para contribuir a la creación de capacidades de evaluación, lográndolo, concretamente, mediante el patrocinio conjunto con el Banco Mundial de la Conferencia sobre fomento de las capacidades de evaluación, celebrada en el Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Beijing, en octubre de 1999, a la que asistieron 14 países de Asia y el Pacífico, y subrayando la importancia de las evaluaciones conjuntas y de las asociaciones, lo que propicia el avance hacia la gestión basada en los resultados y consiste, pues, en un método en el que habrá de basarse en el futuro. La Conferencia reconoció la función que la evaluación desempeña como parte esencial de la buena administración pública y la reforma del sector público, particularmente por lo que hace a promover la transparencia y la rendición de cuentas. El PNUD se centró en particular en las conexiones entre la gestión basada en los resultados y la supervisión y la evaluación. Como seguimiento, el PNUD, en asociación con el Banco Mundial, está promoviendo las mejoras de las capacidades nacionales de evaluación del desarrollo (véase el recuadro 4).

Recuadro 2

Asociaciones para el aprendizaje y difusión del conocimiento

El Banco Mundial y el PNUD iniciaron una asociación internacional de evaluación del desarrollo (IDEA), una organización independiente consagrada a promover la evaluación como instrumento esencial de la gestión del desarrollo basada en los resultados. La IDEA fomentará la evaluación como instrumento esencial de la transparencia en las actividades de desarrollo y, además, alentará la creación de redes de profesionales entre los donantes y los países en desarrollo, difundiendo las prácticas idóneas, mejorando las normas en materia de evaluación y promoviendo el intercambio de capacidades en materia de evaluación entre los distintos países y culturas. Sus objetivos y su función conjugarán las actividades de una asociación profesional tradicional con una importante función en el campo del desarrollo orientada a fomentar la capacidad de evaluación de los países en desarrollo.

49. Otro elemento del método basado en las asociaciones consiste en la estrecha colaboración del PNUD con el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE, particularmente con el Gobierno de los Países Bajos, para respaldar las evaluaciones dirigidas por los países receptores. Aunque se otorga el pleno control a las autoridades nacionales, estas evaluaciones subrayarán además la importancia del fomento de las capacidades de evaluación en el plano nacional.

D. Las evaluaciones por programas y fondos

50. Corresponde al PNUD desempeñar un importante papel en la supervisión de la función de evaluación de los fondos y programas y en velar por que se ajusten a las normas fijadas por la Organización al respecto. Hasta ahora, ha habido un diálogo permanente, pero que no ha abocado en un planteamiento coherente plenamente desarrollado, situación que ha sido reconocida y ante la cual el PNUD está reaccionando, por ejemplo, con la reciente elaboración de nuevas directrices en materia de supervisión y evaluación, coherentes con las del PNUD, los Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). Dentro de la presentación del informe anual orientado a los resultados a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones anual de 2000, se presentó un documento de trabajo en el que se exponen los objetivos e indicadores necesarios para que los fondos y programas ajusten sus actividades a la metodología del marco de resultados estratégicos y del informe anual orientado a los resultados (DP/2000/CRP.10). Concretamente, la Oficina de Evaluación está dialogando con los fondos y programas asociados a fin de que se difundan eficazmente en el ámbito más amplio de la organización las lecciones extraídas de los programas experimentales o innovadores. Esta vinculación en el campo del conocimiento de los resultados de las investigaciones empíricas proporcionó excelentes aportaciones a la publicación *Essentials*.

51. A tenor de la importancia cada vez mayor otorgada a la eficacia institucional y de las actividades relativas al desarrollo, se pidió a los fondos y programas asociados al PNUD que facilitaran ejemplos concretos de cómo se pretendía que las actividades de evaluación contribuyesen a mejorar la eficacia, en particular, que recalcaran en qué medida las recomendaciones de las evaluaciones habían dado lugar a cambios concretos de metodología o política y cómo se podía mejorar aún más esa situación. Sus respuestas reflejan un esfuerzo cuidadoso por ir más allá de la mera descripción y una reflexión acerca de cómo pueden contribuir las evaluaciones a mejorar los resultados, reorientación en la que se basaran los próximos informes anuales.

52. En 1998, sus donantes llevaron a cabo una importante evaluación externa del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC). El equipo externo de consultores terminó su informe en junio de 1999 y concluyó que el FNUDC había adquirido “competencia en los ámbitos de la descentralización y la buena administración pública local, además de la microfinanciación”. Ofrecen especial interés los mecanismos para la puesta en práctica de las recomendaciones que se recogen en el informe, que determinan si la evaluación contribuirá a mejorar la eficacia. Las conclusiones y recomendaciones del informe se recogieron en el informe del Administrador (DP/1999/37), del que la Junta Ejecutiva tomó nota con agradecimiento en su decisión 99/22. El FNUDC no consideró que la evaluación fuese un hecho aislado, sino parte de un proceso a largo plazo de reforzamiento de su ventaja comparativa, actividades de concepción y mejora de políticas y en términos más ge-

nerales, aumento de su eficacia por lo que se refiere a la realización de programas y su duplicación y difusión dentro del PNUD. A raíz de la decisión 99/22, el FNUDC preparó su Plan de Acción 2000, en el que se fijan la estrategia, las medidas y los plazos necesarios para aplicar todas y cada una de las recomendaciones de la evaluación. Se han creado equipos y se redactan informes trimestrales sobre los progresos alcanzados. Las recomendaciones se tuvieron asimismo en cuenta en el marco de resultados estratégicos 2000–2003 del FNUDC, se ha modificado su proceso de determinación y aprobación y se ha mejorado la organización estructural del Fondo.

53. El FNUDC ha llevado a cabo además una evaluación de su programa Micro–Start y 15 evaluaciones de proyectos. La evaluación de Micro–Start concluyó en noviembre de 1999 y las recomendaciones pertinentes se han recogido en el Plan de Acción 2000, dando lugar a varios cambios en la práctica, entre ellos la incorporación de un conjunto limitado de indicadores de resultados en materia de objetivos que orientará la puesta a disposición de fondos de forma gradual. Se están estableciendo mecanismos para que las conclusiones y las evaluaciones de los proyectos (en 1999 se llevaron a cabo 15) contribuyan a efectuar cambios, entre otras cosas mediante la realización por equipos de evaluación de entrevistas con funcionarios de la Sede para obtener informaciones sobre las actividades llevadas a cabo y gracias a la publicación anual y la amplia distribución de resúmenes de las evaluaciones.

54. El Plan Estratégico y de Actividades, 2002–2003, del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) pretende vincular la importancia que atribuye a la gestión basada en los resultados y el conocimiento a su sistema de evaluación. En 1999, las actividades de evaluación del UNIFEM estuvieron consagradas a tres aspectos: a) evaluaciones de proyectos de ámbito nacional o local, que abarcaran planteamientos experimentales innovadores de la potenciación de la mujer y la igualdad entre los sexos; b) evaluaciones de programas regionales; y c) evaluaciones de iniciativas temáticas interregionales, en las que se examinaron los planteamientos seguidos en materias de políticas, práctica y programas. Una evaluación de la violencia sexista en América Latina y el Caribe pone de manifiesto cómo las recomendaciones de las evaluaciones han provocado cambios de planteamiento en un proyecto regional: la evaluación hizo hincapié en los fallos estructurales de la gestión de las iniciativas regionales, que analizó posteriormente en Nueva York un comité interinstitucional (formado por el UNIFEM, el PNUD, el UNICEF y el FNUAP) y por personal de oficinas sobre el terreno del UNIFEM. A results de esos análisis, se replanteó la segunda fase del proyecto, entre otras cosas por lo que se refería a la descentralización de la estructura administrativa. El UNIFEM utiliza las entrevistas para obtener informaciones con miras a la evaluación a fin de que se compartan las conclusiones de las evaluaciones y puedan contribuir a modificar las políticas y prácticas. Ha elaborado planes para difundir informes resumidos y facilitar el diálogo, a través de Internet, acerca de las conclusiones de las evaluaciones.

55. El Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) llevó a cabo 20 evaluaciones en 1999, la mitad de las cuales se refirieron a proyectos concretos y el resto a resultados de carácter más amplio o temático. Se han desplegado esfuerzos para que las conclusiones de las evaluaciones se lleven a la práctica y den lugar a mejoras en las políticas y metodologías. Un buen ejemplo al respecto es el examen de la ejecución de los proyectos llevado a cabo por el PNUD y el FMAM en 1999, que recomendó aumentar la importancia concedida a la identificación y la incorporación de indicadores sobre progresos alcanzados y repercusiones, un planteamiento flexible y gradual y un aumento de los plazos de ejecución, así como la importancia de pasar

de una cultura de aprobación de proyectos a un sistema que ponga el acento en los resultados. Gracias a ello, la sede del GNUM/FMAM respaldó en 1999 tres seminarios sobre aplicación *a posteriori* de indicadores a los proyectos y celebró un seminario de formación sobre el marco lógico en diciembre del mismo año. Los tres organismos de ejecución del FMAM reconocieron la importancia de aplicar métodos flexibles y graduales, como se refleja en la concepción de los nuevos proyectos, en los que se han introducido indicadores claros. El Consejo del FMAM ha pedido que su Coordinador de Supervisión y Evaluación informe acerca de la ejecución, lo que constituye una importante modificación de la política seguida hasta ahora. Ante ello, el FMAM ha lanzado una iniciativa de “búsqueda de resultados” y en junio de 2000 se celebrará un seminario en el que se elaborará un plan de acción institucional.

56. Las evaluaciones llevadas a cabo por la Oficina de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y la Sequía (ONURS) en 1999 comprendieron una evaluación a mitad de período del programa ONURS/VNU sobre promoción de las innovaciones de los campesinos en materia de agricultura de secano en las tierras áridas del África Subsahariana. Además de documentar los logros alcanzados, la evaluación señaló los aspectos en que era necesario intervenir, entre ellos, los puntos débiles de las vinculaciones entre el programa y las instituciones de investigación. Por ello, se ha elaborado un protocolo con varias instituciones de investigación para facilitar la evaluación de las repercusiones y la convalidación de las innovaciones que se han detectado. Además, la fase II del proyecto hará más hincapié en transmitir las conclusiones al proceso de adopción de decisiones políticas y promover la integración de las políticas relativas al sector agropecuario en las esferas de la extensión, la investigación y la seguridad alimentaria.

57. Se ha puesto más el acento en aprender de las evaluaciones por lo que se refiere al Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal, como atestigua la decisión de sustituir el Subcomité de Asuntos Financieros del Comité Ejecutivo por el Subcomité de Supervisión y Evaluación y por el Subcomité de Finanzas. Gracias a ello, en 1999, el Oficial Superior de Supervisión y Evaluación ha sintetizado las lecciones extraídas de cada proyecto y formulado recomendaciones al Comité Ejecutivo. El resultado ha sido una mayor capacidad de conseguir que esas lecciones contribuyan directamente a replantear y actualizar y política y la práctica seguidas.

58. El Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) llevó a cabo una serie de exámenes de estrategias y proyectos en 1999, financiados con un nuevo servicio de evaluación establecido conforme a la decisión 98/13 de la Junta Ejecutiva, gracias a lo cual el VNU ha podido ensayar métodos innovadores de evaluación, que, en concreto, han dado lugar a una beneficiosa participación en la preparación de los mandatos y la concepción de las evaluaciones. Ha contribuido a asegurar que las recomendaciones correspondan a las preocupaciones y a los intereses de los grupos destinatarios y a una mayor participación en las medidas de aplicación. Además, el VNU actualizó y amplió sus directrices en materia de supervisión y evaluación basándose en el manual del PNUD, La supervisión y evaluación basadas en los resultados y en la actualidad está incorporándolas a sus procesos de supervisión y evaluación.

III. Evaluación de la eficacia de las actividades de desarrollo del PNUD

59. Los informes de evaluación aportan importantes indicios que permiten evaluar sistemáticamente la actuación del PNUD. Por primera vez en un informe anual sobre evaluación, el presente capítulo incluye un análisis de aspectos fundamentales de actuación del PNUD y factores que influyen en ella. Se basa en la cartera de evaluaciones recibidas por la Oficina de Evaluación e incorporadas a la Base Central de Datos de Evaluación (CEDAB). En el documento de sesión presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones en curso (DP/2000/CRP.15) figura un informe más amplio.

60. De conformidad con las directrices del CAD, la actuación global puede evaluarse, en la mayoría de los casos, según diversos criterios, entre otros la generación de productos, el cumplimiento de objetivos inmediatos, los efectos, la pertinencia y la eficiencia. Hay que seguir tratando de compatibilizar el estudio basado en la evaluación con el concepto de resultados y las categorías de actividades que se utilizan en el marco de resultados estratégicos.

61. En el gráfico 1 se observan indicios alentadores de que la actuación del PNUD ha mejorado considerablemente en el último decenio. En el cuadro se compara la eficacia de todos los proyectos aprobados en el período 1987–1991 con la de proyectos más recientes, formulados y aprobados entre 1992–1998. Para los proyectos más recientes se duplicaban las probabilidades de logro de los objetivos inmediatos en comparación con los proyectos más antiguos, y el porcentaje de proyectos muy eficaces, que era del 20% entre 1987–1991, alcanzó el 39% para el período 1992–1998. El aumento de la eficacia se logró al disminuir no sólo el porcentaje de proyectos que cumplían sus objetivos sólo de forma parcial, sino también el porcentaje de proyectos poco eficaces, que pasó del 19% al 11%.

Gráfico 1

Cumplimiento de objetivos inmediatos: comparación histórica (porcentajes)

62. La actuación del PNUD ha mejorado tanto en los proyectos de ejecución nacional como en otros proyectos. Ahora bien, el nivel absoluto de eficacia de los primeros es sustancialmente mayor en ambos períodos, por lo que el aumento del por-

centaje de proyectos de la cartera global del PNUD que son de ejecución nacional ha contribuido al gran mejoramiento de la actuación global en el decenio de 1990. En el período 1992–1998, cumplieron sus objetivos inmediatos en gran medida el 46% de los proyectos que son de ejecución nacional, en comparación con el 29% de los proyectos de otro tipo.

63. El alto grado de eficacia de los proyectos de ejecución nacional refleja las cualidades positivas de esa modalidad, documentadas en una evaluación de la ejecución nacional llevada a cabo en 1995. Entre esas cualidades cabe mencionar una mayor identificación y autosuficiencia, aspectos que contribuyen al fomento de la capacidad y aumentan la sostenibilidad. Al mismo tiempo, se reconoce que sigue siendo necesario simplificar y mejorar la modalidad en vista de los problemas conexos, señalados en una auditoría reciente de la ejecución nacional. En el estudio de la Red de Evaluación se observó que en el diálogo relativo a la generación reciente de proyectos de ejecución nacional se hacía más hincapié en cuestiones institucionales y modalidades de gestión eficaz y menos en el volumen del equipo y de la asistencia que se prestaba.

64. La importancia para el aumento de la eficacia de que los asociados en el proyecto se identifiquen con él queda claramente de manifiesto en los resultados de la evaluación. El análisis de toda la cartera de evaluaciones finales o *ex post* demuestra una relación estrecha entre el cumplimiento de los objetivos inmediatos y la medida en que los asociados en el proyecto se identifican con él, observada en el grado de apoyo gubernamental. Esa relación se ilustra con claridad en el gráfico 2, en el que se observa que el 60% del total de las intervenciones que recibieron un muy buen nivel de apoyo gubernamental lograron sus objetivos inmediatos en grado sumo y sólo el 5% resultó ineficaz. Análogamente, casi la mitad del total de las intervenciones que contaron con poco apoyo gubernamental obtuvieron bajas calificaciones en cuanto al cumplimiento de los objetivos inmediatos, y se estimó que sólo el 5% de los proyectos que habían recibido poco apoyo habían alcanzado sus objetivos en grado sumo.

Gráfico 2

Cumplimiento de objetivos inmediatos según el nivel de apoyo gubernamental (porcentaje)

65. La cartera de evaluaciones demuestra que los proyectos de ejecución nacional suelen recibir más apoyo del gobierno: casi el 70% del total de esos proyectos recibe apoyo considerado muy bueno o bueno, el 19% recibe apoyo satisfactorio y sólo el 12% apoyo escaso. En cambio, los proyectos de otro tipo reciben, como promedio, niveles de apoyo considerablemente inferiores: el 42% recibe apoyo considerado muy bueno o bueno, el 43% recibe apoyo satisfactorio y el 15% escaso. Cabe atribuir la gran eficacia de los proyectos de ejecución nacional a la mayor participación de las instituciones nacionales en todas sus etapas, desde la formulación hasta la ejecución.

66. La calidad de la gestión de los proyectos también es un importante factor que determina la capacidad del PNUD y de sus asociados de cumplir sus objetivos inmediatos. De todos los proyectos que en la evaluación se consideraron muy bien gestionados, se estimó que casi las dos terceras partes habían logrado sus objetivos inmediatos en una medida considerable, y sólo el 3% obtuvo bajas calificaciones. En los proyectos cuya gestión se consideró ineficaz ocurrió lo contrario: sólo el 3% logró sus objetivos en una medida considerable, mientras que el 58% obtuvo bajas calificaciones. Otro factor que influye en la eficacia es la calidad de la formulación del proyecto, aunque la relación no es tan estrecha como en el caso de la identificación y la gestión de proyectos. Casi la mitad de todos los proyectos que en la evaluación se consideraron inadecuadamente formulados obtuvieron bajas calificaciones en cuanto al logro de sus objetivos inmediatos, en comparación con sólo el 13% de proyectos bien o muy bien formulados.

67. Esta apreciación de la actuación basada en la evaluación puede utilizarse en comparaciones con otras organizaciones. Las comparaciones directas plantean muchas dificultades, como la falta de patrones de referencia comunes, las diferencias de cultura institucional y el grado de independencia y autocrítica reflejado en las calificaciones. Así pues, las comparaciones directas requieren sumo cuidado, y una alternativa es comparar las tendencias de la actuación medidas utilizando los propios criterios de la organización.

68. El porcentaje de proyectos del PNUD que habían alcanzado sus objetivos inmediatos en una medida considerable o satisfactoria según la evaluación aumentó del 81% respecto de los aprobados entre 1987–1991 al 89% para el período 1992–1998. El Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido y el Banco Mundial reúnen y analizan datos comparables. En el análisis del Departamento también se observa una tendencia al aumento de la eficacia: el porcentaje de proyectos cuya ejecución se consideró satisfactoria o superior aumentó del 66% (1979–1988) al 73% (1989–1992) y luego a aproximadamente el 75% para el período 1993–1997.

69. La metodología utilizada en el *Annual Review of Development Effectiveness (1999)* del Banco Mundial difiere de las que emplean el PNUD y el Departamento para el Desarrollo Internacional, pues hace mayor hincapié en los resultados como medida de la eficacia y agrupa los resultados por año de finalización del proyecto en lugar de por año de aprobación. En la medición de la actuación por el Banco Mundial también se observa una tendencia al aumento de la eficacia: el porcentaje de dólares prestados que permitieron alcanzar resultados considerados satisfactorios o superiores aumento del 72% para el período 1990–1993 al 77% para el período 1994–1997 y luego al 81% para el período 1998–1999.

IV. Orientaciones para el futuro

70. La función de la evaluación, y de la Oficina de Evaluación en particular, sigue siendo decisiva para la organización. Para que la evaluación pueda cumplir su función con eficacia y aprovechar los adelantos señalados en el presente informe y la experiencia adquirida, se adoptarán las siguientes orientaciones estratégicas:

a) *Se hará continuo hincapié en el fortalecimiento de la gestión basada en los resultados en el PNUD.* La Oficina de Evaluación dará prioridad a la coordinación más estrecha de sus instrumentos de vigilancia y evaluación con la orientación basada en los resultados del PNUD. Es preciso apoyar el empeño en alcanzar el más alto nivel técnico en la compleja esfera de la gestión basada en los resultados con medidas para integrar de forma efectiva la vigilancia y la evaluación en los principales mecanismos de gestión de las oficinas en los países y la sede. Se presenta la oportunidad decisiva de integrar en la organización la cultura de la medición, la vigilancia y la evaluación. Ello entrañará utilizar activamente planes de evaluación de las oficinas en los países para orientarlas en consonancia con los objetivos de la organización y brindar la orientación técnica y el apoyo metodológico necesarios. También se procurará seguir compatibilizando el estudio basado en la evaluación de la actuación del PNUD en el macronivel con el marco de resultados estratégicos. Así, el análisis de las conclusiones de la evaluación será cada vez más complementario de los informes anuales orientados a los resultados;

b) *Un nuevo empeño en promover asociaciones.* Aunque, según se describe en el presente informe, se ha avanzado considerablemente en el fomento y la promoción de asociaciones, es evidente la necesidad de que la Oficina de Evaluación y otras dependencias orgánicas de la sede hagan esfuerzos más concertados para extender esas asociaciones a toda la organización y de que se aliente en mayor medida a las oficinas en los países a realizar evaluaciones conjuntas en su transición hacia la evaluación sistemática de resultados fundamentales conforme a las condiciones establecidas por la gestión basada en los resultados (destacadas en el informe orientado a los resultados de 1999). Las asociaciones para la evaluación, la adquisición de experiencia y la formulación de metodología son fundamentales para profundizar la base de conocimientos de la ayuda para el desarrollo.

71. En líneas más generales, también es preciso abordar en la evaluación cuestiones orgánicas más amplias y brindar perspectivas de evaluación sobre la transformación en curso en el PNUD. Para ello habrá que orientar la política, las estrategias y las prioridades de evaluación y vigilancia a fin de apoyar la reorientación del PNUD y de aumentar su pertinencia como asesor y catalizador mundial impulsado por los conocimientos. Los estudios, las evaluaciones y los conocimientos que se generen han de orientarse más directamente hacia ese objetivo.

Anexo I

Cumplimiento de las evaluaciones

Introducción

1. El presente informe es el quinto que se presenta a la Junta Ejecutiva sobre el cumplimiento de las evaluaciones. Incluye información sobre los adelantos alcanzados en el cumplimiento del requisito de evaluación obligatoria de las carteras de proyectos aprobados en 1990, 1991 y 1992. Como se indicó en un informe anterior (DP/1999/17), no se presentarán más informes sobre la eficacia de la cartera de proyectos correspondiente al período 1988–1989, que superó el objetivo del 70% fijado para fines de 1998. Así pues, la información sobre el cumplimiento se limita a tres carteras, a saber, los proyectos aprobados en 1990, 1991 y 1992. La presentación de los datos se ajusta al mismo formato de los análisis anteriores (DP/1996/CPR.7, DP/1997/16/Add.4 (anexo II), DP/1998/19 y DP/1999/17).

I. Recopilación de informes y extracción de datos

2. La Base Central de Datos de Evaluación (CEDAB) es una memoria institucional basada en las evaluaciones detalladas de la pertinencia, la eficacia y los resultados de los programas y proyectos apoyados por el PNUD. La hoja informativa sobre la evaluación de los proyectos (PEIS) es una síntesis del informe de evaluación completo; una vez completada, esa síntesis permite a la Oficina de Evaluación ingresar en la base central los datos relativos a la evaluación de cada proyecto o programa¹.

A. Análisis a escala mundial

3. La Oficina de Evaluación recibió en total 2.344 informes de evaluación correspondientes al período comprendido entre 1986 y 1999 (cuadro 1), en comparación con el total de 2.085 recibidos hasta el año pasado. El incremento de 259 en el número de informes se debe principalmente a que se recibieron 141 informes sobre evaluaciones llevadas a cabo en 1999 y otras 59 correspondientes a 1998.

Cuadro 1

Total de informes de evaluación recibidos por la Oficina de Evaluación, por año de evaluación

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Total
209	158	159	193	263	241	200	145	149	149	106	87	144	141	2 344

4. En el cuadro 2 figura el número de informes procesados desglosado por año de evaluación, es decir, el número de informes respecto de los cuales se llenó la hoja informativa y se ingresaron los datos en la base central. Las tasas de procesamiento

¹ El jefe del equipo de evaluación debe presentar, además del informe completo de evaluación, una hoja informativa basada en ese informe. La oficina en el país o la dependencia de la sede que condujo la evaluación debe velar por que se cumpla el requisito de presentar la hoja informativa (sección 7.4.6 del capítulo 7 del *Manual de Programación del PNUD*).

de datos correspondientes (el número de informes procesados como porcentaje del número de informes recibido) figuran en el cuadro 3.

Cuadro 2

Número de informes procesados, por año de evaluación

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Total
59	87	134	148	207	166	158	97	87	98	73	45	65	73	1 497

Cuadro 3

Tasas de procesamiento de datos, por año de evaluación (porcentaje)

1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Promedio
28	55	84	77	79	69	79	67	58	66	69	52	45	52	64

5. La tasa media de procesamiento de datos correspondientes a las evaluaciones realizadas entre 1986 y 1999 es del 64% (cuadro 3), mientras que para el período 1986–1998 había sido del 67%. La Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica (actualmente Oficina de Evaluación) gestiona a nivel central el procesamiento de los datos de informes sobre evaluaciones realizadas hasta 1996.

B. Desglose de los informes de evaluación por dirección

6. La Dirección Regional de África (DRA) fue el mayor contribuyente anual a la base central de datos hasta 1992, tras lo cual pasó al primer lugar la Dirección Regional de Asia y el Pacífico (DRAP) (cuadro 4). Con un aumento del 16% en el número total de informes remitidos, la DRAP se ha convertido en el principal contribuyente global en relación con el período 1986–1999.

Cuadro 4

Número de informes de evaluación recibidos, por dirección y por año de evaluación

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Total
DRA	78	74	78	90	140	114	85	40	58	41	35	12	28	19	892
DRAP	77	52	57	63	77	94	78	70	67	57	33	48	76	66	915
DREA	18	22	9	9	21	12	18	10	7	11	19	12	13	4	185
DRECEI	11	5	1	0	1	0	1	1	0	4	0	0	9	30	63
DRALC	20	3	14	29	23	17	16	15	14	23	14	15	17	21	241
DPD	5	2	0	2	1	4	2	9	3	13	5	0	1	1	48
Total	209	158	159	193	263	241	200	145	149	149	106	87	144	141	2 344

7. En el cuadro 5 se indica, desglosado por dirección y por año de evaluación, el número de informes de evaluación respecto de los cuales se llenó la hoja informativa y se incluyó la información en la base central de datos.

Cuadro 5
Número de informes de evaluación procesados, por dirección y por año de evaluación

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Total
DRA	14	38	64	72	110	64	64	28	33	36	25	5	16	15	584
DRAP	34	39	50	48	64	80	70	57	50	47	29	27	32	27	654
DREA	7	5	9	5	18	8	10	5	0	9	17	8	2	2	105
DRALC	2	2	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	5	15	27
DRECEI	1	2	10	23	14	14	12	6	4	6	2	5	10	14	123
DPD	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4
Total	59	87	134	148	207	166	158	97	87	98	73	45	65	73	1 497

8. En el cuadro 6 figuran las tasas de extracción (el número de informes procesados como porcentaje de los informes recibidos) desglosadas por dirección. Cabe observar que la DRAP sigue registrando la tasa de extracción más elevada (71%), seguida por la DRA (65%). Cabe destacar los resultados positivos de la DRECEI (Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes), cuyas tasas de extracción correspondientes a 1998 y 1999 fueron del 56% y el 50% respectivamente.

Cuadro 6
Tasas de extracción, por año de evaluación (porcentaje)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Promedio
DRA	18	51	82	80	79	56	75	70	57	88	71	42	57	79	65
DRAP	44	75	88	76	83	85	90	81	75	82	88	56	42	41	71
DREA	39	23	100	56	86	67	56	50	0	82	89	67	15	50	57
DRECEI	Insignificante														
DRALC	5	67	71	79	61	82	75	40	29	26	14	33	59	67	51
DPD	Insignificante														

C. Comprobaciones

9. El número de informes recibidos anualmente ha ido disminuyendo a lo largo del período 1991–1997. La tendencia se modifica en 1998, año en que el número de informes recibido supera al de 1997 en un 66%. El requisito de que los evaluadores llenen la hoja informativa sobre la evaluación de los proyectos sigue sin cumplirse en algunas evaluaciones, lo cual limita el crecimiento de la memoria institucional de la experiencia adquirida de las evaluaciones que se incorpora en la base central de datos.

II. Cobertura

A. Normas vigentes

10. En *Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados: Manual para los Administradores de Programas* y en el capítulo 7, *Monitoreo, preparación de informes y evaluación del Manual de Programación del PNUD*, se dispone que deberá ser objeto de una evaluación obligatoria todo proyecto que presente alguna de las características siguientes: a) escala de recursos: programas y proyectos con presupuestos de más de 1 millón de dólares y b) duración de la cooperación técnica: Cooperación prestada a una institución determinada durante 10 años o más. En el presente informe se exponen los datos relativos a los proyectos que presentan la característica a).

B. Marco cronológico

11. La necesidad de que transcurra un período de diez años para finalizar la recopilación de los informes de evaluación correspondientes a un determinado año de aprobación de proyectos queda confirmada por los datos que figuran en el cuadro 7, en el que se indica la situación de los proyectos aprobados entre 1988 y 1998. Ello es producto de la flexibilidad en la fijación de las fechas de evaluación (a mitad del período, final y *ex post*).

Cuadro 7

Número de informes de evaluación recibidos, por año de aprobación del proyecto y año de evaluación

Año de Evaluación	Año de aprobación del proyecto										
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
1988	1										
1989	15										
1990	75	11	1								
1991	70	56	14	1							
1992	34	58	46	9							
1993	23	27	41	29	8	1					
1994	13	16	24	40	36	6					
1995	4	4	15	24	73	16	7	3			
1996	5	9	15	11	18	29	14	2			
1997	0	2	2	15	24	17	9	8	7	2	
1998	4	5	13	9	16	20	15	21	13	24	
1999	2	1	7	4	13	17	6	19	23	36	13
2000			1						1	2	2
Total	246	189	179	142	188	106	51	53	44	64	15

C. Evaluaciones obligatorias y no obligatorias

12. En el cuadro 8 se observa una disminución en el número de informes sobre evaluaciones obligatorias y no obligatorias recibidos por la Oficina de Evaluación en los años de aprobación de proyectos 1988 a 1991. Ahora bien, el número de informes sobre evaluaciones no obligatorias recibidos en relación con la cartera de proyectos aprobados en 1992 aumentó en un 98% en comparación con el número recibido para 1991.

Cuadro 8

Número de informes de evaluación recibidos, por año de aprobación del proyecto

	<i>Año de aprobación del proyecto</i>					<i>Total</i>
	<i>1988</i>	<i>1989</i>	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	
Evaluaciones obligatorias	171	133	127	95	95	621
Obligaciones no obligatorias	75	56	52	47	93	323
Total	246	189	179	142	188	944

D. Cobertura financiera de los proyectos sujetos a evaluación obligatoria

13. Las fuentes de datos financieros correspondientes a los proyectos aprobados en el período 1988–1992 son: a) los informes anuales presentados por el Administrador a la Junta Ejecutiva sobre la ejecución de los programas y b) las notas informativas sobre los programas publicadas por la División de Servicios Administrativos y de Información a pedido de la Oficina de Evaluación.

14. En los cuadros 9 y 10 se indican el número de proyectos con presupuestos de 1 millón de dólares como mínimo expresado como porcentaje del número total de proyectos aprobados y la cobertura financiera de esos proyectos. En el período 1988–1992, el 15% de los proyectos sujetos a evaluación obligatoria recibió como promedio el 66% del total de los recursos financieros asignados a proyectos.

Cuadro 9

Número de evaluaciones obligatorias como porcentaje del número total de proyectos aprobados

	<i>Año de aprobación del proyecto</i>					<i>Total</i>
	<i>1988</i>	<i>1989</i>	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	
Número de proyectos aprobados	1 794	1 437	1 256	1 152	1 395	7 034
Número de proyectos de más de 1 millón de dólares	257	213	210	160	180	1 020
Cobertura (porcentaje)	14	15	17	14	13	15

Cuadro 10

Información financiera de los proyectos sujetos a evaluación obligatoria

(En millones de dólares)

	<i>Años de aprobación del proyecto</i>					<i>Total</i>
	<i>1988</i>	<i>1989</i>	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	
Recursos financieros para todos los proyectos aprobados	808	673	850	631	841	3 803
Recursos financieros para los proyectos de más de 1 millón de dólares	562	446	526	408	579	2 521
Cobertura (porcentaje)	70	66	62	65	69	66

15. Cuando los cálculos se basan en las evaluaciones efectivamente realizadas, la cobertura financiera correspondiente al período 1988–1992 es del 48%, lo cual supone una mejora con respecto al 44 % registrado el año pasado.

E. Comprobaciones

16. La evolución de la cobertura financiera de los proyectos con presupuestos de 1 millón de dólares como mínimo confirma que el criterio que exige evaluaciones obligatorias sobre la base de la escala de los recursos del proyecto es eficaz en relación con los costos.

III. Cumplimiento**A. Cumplimiento a escala mundial**

17. En relación con los proyectos aprobados en los años 1990 a 1992, la tasa general de cumplimiento estricto es del 64%, tasa superior a la media del 53% registrada para las tres carteras en el informe del año pasado. La cartera de proyectos aprobados en 1990 ha alcanzado el objetivo de cumplimiento del 70% establecido para fines de 1999; su tasa de cumplimiento estricto ha aumentado del 59% registrado el año pasado al 71%. En vista de que ha transcurrido el lapso de 10 años fijado para completar el ciclo de evaluación, no se seguirá informando acerca de la eficacia de la cartera de proyectos aprobados en 1990. Las tasas de cumplimiento estricto para los proyectos aprobados en 1991 (del 56% al 64%) y 1992 (del 44% al 56%) también han mejorado en comparación con las registradas el año pasado. Se ha fijado una tasa de cumplimiento del 75% para 1991 y 1992, que ha de alcanzarse para fines de 2000 y de 2001, respectivamente.

18. Las tasas de cumplimiento probable (que toman en cuenta el número de informes que se esperan y las evaluaciones programadas) han mejorado para las tres carteras de proyectos. La tasa media de cumplimiento probable para las carteras de 1990 a 1992 en su conjunto ha pasado del 65% registrado el año pasado al 74%.

19. Los casos de la cartera de proyectos aprobados en el período 1990–1992 sobre cuyo estado de evaluación no se dispone de información clara se han reducido en un 39% (de 143 el año pasado a 86). Se han recibido justificaciones de que no se

realizaran evaluaciones obligatorias en otros ocho casos; se consignan en la categoría “evaluaciones no realizadas, con plena justificación”.

Cuadro 11
Cumplimiento estricto y probable

(En números y en porcentajes)

	<i>Año de aprobación del proyecto</i>			
	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>Total</i>
Evaluaciones obligatorias (A)	210	160	180	550
Informes recibidos (B)	127	95	95	317
Evaluaciones no realizadas, con plena justificación (C)	22	8	5	35
Total parcial No. 1 (B+C)	149	103	100	352
Cumplimiento estricto (porcentaje): (B+C)/A	71	64	56	64
Informes esperados (D)	5	7	8	20
Evaluaciones programadas (E)	14	12	9	35
Total parcial No. 2 (B+C+D+E)	168	122	117	407
Cumplimiento probable en caso de que se reciban todos los informes (porcentaje): (subtotal No. 2/A)	80	76	65	74
Evaluaciones no realizadas respecto de las cuales se tomaron otras medidas	5	3	1	9
Evaluaciones no realizadas respecto de las que se recibió una explicación	22	20	6	48
No se dispone de información clara	15	15	56	86

B. Cumplimiento por las Direcciones

1. Estado de cumplimiento de los proyectos aprobados en 1990

20. El objetivo general de cumplimiento del 70% fijado para fines de 1999 ha sido alcanzado; se registró una tasa de cumplimiento estricto del 71% (cuadro 12). Ello obedece principalmente a la reacción positiva de la DRAP, que se tradujo en una mejora considerable de su tasa de cumplimiento estricto del año pasado (del 47% al 67%). Las tasas de cumplimiento estricto de la DRA (del 70% al 75%), la DRALC (del 25% al 50%) y la DPD (del 68% al 73%) también han mejorado. Las tasas de cumplimiento de la DRAP y de la DRALC se sitúan por debajo del objetivo general del 70%.

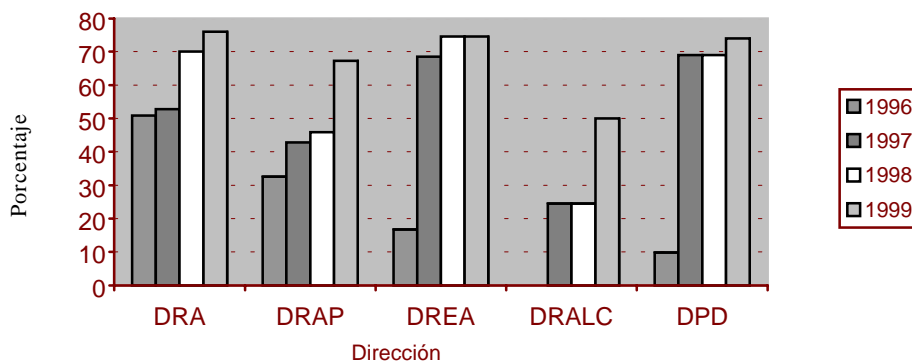
Cuadro 12
Estado de cumplimiento de los proyectos aprobados en 1990, por dirección
 (En números y porcentajes)

	<i>DRA</i>	<i>DRAP</i>	<i>DREA</i>	<i>DRECEI</i>	<i>DRALC</i>	<i>DPD</i>	<i>Total</i>
Proyectos de más de 1 millón de dólares	69	95	19	1	4	22	210
Evaluaciones recibidas	38	58	13	1	1	16	127
Evaluaciones no realizadas, con plena justificación	14	6	1	0	1	0	22
Cumplimiento estricto (porcentaje)	75	67	74	100	50	73	71
Informes esperados	1	2	1	0	0	1	5
Evaluaciones programadas	4	8	2	0	0	0	14
Cumplimiento probable (porcentaje)	83	78	89	100	50	77	80
Otras medidas	0	1	0	0	1	3	5
Evaluaciones no realizadas	4	16	1	0	1	0	22
No se dispone de información clara	8	4	1	0	0	2	15

21. La tasa general de cumplimiento probable, que el año pasado era del 74%, ha alcanzado el 80%.

22. Se han aclarado 19 casos en los que no se disponía de información clara sobre el estado de la evaluación, con lo que el total de 34 casos registrados el año pasado se ha reducido a 15. Cabe señalar que, de los 19 casos aclarados, la DRAP aportó información sobre el estado de 15 de los proyectos.

Gráfico 1
Evolución del estado de cumplimiento correspondiente a los proyectos aprobados en 1990, por año de presentación de informes



Nota. La DRECEI no se incluye porque sólo un proyecto estaba sujeto a evaluación obligatoria.

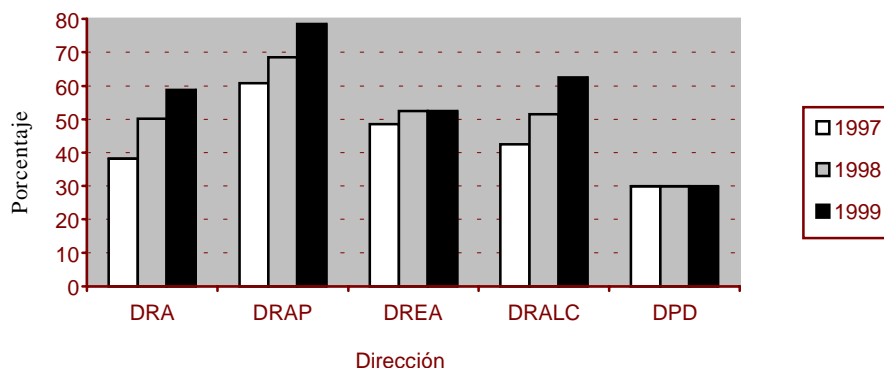
2. Estado de cumplimiento de los proyectos aprobados en 1991

23. La tasa global de cumplimiento estricto aumentó del 56% al 64% como consecuencia de la mejora de las tasas de la DRALC (del 52% al 63%), la DRAP (del 68% al 78%) y la DRA (del 50% al 58%). Las tasas de cumplimiento estricto de la

DREA y de la DPD se mantienen en el 54% y el 29% registrados el año pasado. Se ha fijado un objetivo de cumplimiento del 75% para fines del año 2000.

Gráfico 2

Evolución del estado de cumplimiento correspondiente a los proyectos aprobados en 1991, por año de presentación de informes



Nota. La DRECEI no se incluye porque sólo un proyecto estaba sujeto a evaluación obligatoria.

Cuadro 13

Estado de cumplimiento de los proyectos aprobados en 1991, por dirección

(números y porcentajes)

	DRA	DRAP	DREA	DRECEI	DRALC	DPD	Total
Proyectos de más de 1 millón de dólares	52	60	13	1	27	7	160
Evaluaciones recibidas	29	42	7	0	15	2	95
Evaluaciones no realizadas, con plena justificación	1	5	0	0	2	0	8
Cumplimiento estricto (porcentaje)	58	78	54	n.d.	63	29	64
Informes esperados	0	2	2	0	2	1	7
Evaluaciones programadas	5	3	1	1	2	0	12
Cumplimiento probable (porcentaje)	67	87	77	n.d.	78	43	76
Otras medidas	1	1	0	0	1	0	3
Evaluaciones no realizadas	7	4	3	0	4	2	20
No se dispone de información clara	9	3	0	0	1	2	15

Nota: n.d. no hay datos.

24. La tasa general de cumplimiento probable ha aumentado del 71% registrado el año pasado al 76% como consecuencia de la mejora de las tasas de la DRAP (del 78% al 87%) y de la DRA (del 62% al 67%). La tasa de cumplimiento probable, estimada en un 76%, está muy próxima a la tasa de cumplimiento estricto del 75% fijada para la cartera para fines de 2000.

25. Las justificaciones adicionales de que no se realizaran evaluaciones se consignan en la categoría “evaluaciones no realizadas, con plena justificación”. El número de casos en que no se disponía de información clara sobre el estado de la evaluación se redujo de 24 a 15.

3. Estado de cumplimiento de los proyectos aprobados en 1992

26. La tasa global del cumplimiento estricto aumentó del 44% al 56% como consecuencia de la mejora de las tasas de la DRA (del 53% al 62%), la DRAP (del 64% al 70%), la DREA (del 57% al 71%), la DRALC (del 21% al 28%) y la DPD (del 10% al 50%). Para esta cartera se ha fijado un objetivo global del 75% para fines de 2001.

Gráfico 3

Evolución del cumplimiento de los proyectos aprobados en 1992, por año de presentación de informes

Nota: La DRECEI no se incluye porque sólo un proyecto estaba sujeto a evaluación obligatoria.

Cuadro 14

Estado de cumplimiento de los proyectos aprobados en 1992, por dirección (números y porcentajes)

	<i>DRA</i>	<i>DRAP</i>	<i>DREA</i>	<i>DRECEI</i>	<i>DRALC</i>	<i>DPD</i>	<i>Total</i>
Proyectos de más de 1 millón de dólares	45	64	7	1	43	20	180
Evaluaciones recibidas	28	45	4	0	8	10	95
Evaluaciones no realizadas, con plena justificación			1		4		5
Cumplimiento estricto (porcentaje)	62	70	71	n.d.	28	50	56
Informes esperados		1			5	2	8
Evaluaciones programadas	1	4			4		9
Cumplimiento probable (porcentaje)	64	78	71	n.d.	49	60	65
Otras medidas	1						1
Evaluaciones no realizadas	1	2	1		2		6
No se dispone de información clara	14	12	1	1	20	8	56

Nota: n.d. no hay datos.

27. La tasa global de cumplimiento probable ha aumentado del 51% registrado el año pasado al 65%, aunque sigue por debajo del objetivo del 75% fijado para fines de 2001.

28. Se han recibido justificaciones adicionales de que no se realizaran evaluaciones; se consignan en la categoría “evaluaciones no realizadas, con plena justificación”². El número de proyectos sobre cuyo estado de evaluación no se disponía de información clara se redujo de 85 a 56. No obstante, el número de casos se sigue considerando elevado, sobre todo en la DRALC y la DPD, respecto de las cuales la categoría “no se dispone de información clara” abarca el 47% y el 40% de los proyectos, respectivamente.

4. Comparación de tres carteras de proyectos: 1990, 1991 y 1992

29. En el cuadro 15 se indica la situación de tres carteras de proyectos revisadas en una etapa análoga de su avance; la cartera de 1990 a enero de 1998, la cartera de 1991 a enero de 1999 y la cartera de 1992 a enero de 2000. Las tasas de cumplimiento estricto (51%) y probable (63%) para la cartera de 1990 son inferiores a las comunicadas para las carteras de 1991 y 1992 en etapas análogas de su avance. El número de proyectos que no están en situación clara con respecto a la evaluación en la cartera de 1992 se considera elevado. Estos casos representan el 32% de la cartera de 1992, mientras que el número de proyectos en la categoría “no se dispone de información clara” constituye el 28% y el 15% de las carteras para 1990 y 1991, respectivamente.

Cuadro 15

Tres carteras de evaluaciones en una etapa análoga de avance

(En números y en porcentajes)

	<i>1990 a enero de 1998</i>	<i>1991 a enero de 1999</i>	<i>1992 a enero de 2000</i>
Evaluaciones obligatorias (A)	210	160	180
Informes recibidos (B)	90	84	95
Evaluaciones no realizadas, con plena justificación (C)	17	6	5
Cumplimiento estricto (porcentaje): (B+C)/A	51	56	56
Informes esperados (D)	9	7	8
Evaluaciones programadas (E)	17	17	9
Cumplimiento probable en caso de que se reciban todos los informes (porcentaje): (B+C+D+E)/A	63	71	65
Evaluaciones no realizadas respecto de las cuales se tomaron otras medidas	4	3	1
Evaluaciones no realizadas respecto de las cuales se recibió una explicación	14	19	6
No se dispone de información clara	59	24	56

² Las justificaciones válidas de que no se realice una evaluación obligatoria son: a) el programa o proyecto se ha suprimido; b) el programa o proyecto ha sido evaluado por un asociado en el desarrollo y esa evaluación ha respondido satisfactoriamente a las inquietudes sustantivas del PNUD.

C. Conclusiones

30. El objetivo de cumplimiento del 70% que se fijó para fines de 1999 ha quedado cumplido por la cartera de proyectos aprobados en 1990. La cuidadosa atención de la administración ha resultado ser un elemento fundamental para el logro del objetivo.

31. La cartera de proyectos aprobados en 1991 ha alcanzado una tasa del 64% de cumplimiento estricto y una tasa del 76% de cumplimiento probable. Se prevé que se logrará el objetivo global del 75% fijado para fines de 2000.

32. Las tasas de cumplimiento estricto y probable alcanzadas por la cartera de proyectos aprobadas en 1992 del 56% y el 65%, respectivamente, aún son inferiores al objetivo global del 75% fijado para fines de 2001. El número de proyectos cuya situación con respecto a la evaluación no está clara es elevado.

D. Medidas adoptadas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe del año pasado

33. La Oficina de Evaluación se ha dirigido por escrito a la Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento para solicitarle que incluya en su examen de auditoría información sobre las instituciones que han recibido apoyo del PNUD durante un período de 10 años como mínimo. Además, se han adoptado medidas para determinar, por medio de la base de datos del plan de evaluación a que se hace referencia en el párrafo 35 *infra*, qué proyectos están sujetos a evaluación obligatoria sobre la base de la duración de la cooperación técnica prestada por el PNUD a una institución.

34. La Oficina de Evaluación ha concebido una base de datos a la cual las oficinas en los países podrán transmitir electrónicamente información sobre sus planes de evaluación renovables trienales. La base de datos se encuentra en la etapa final de formulación y se pondrá a disposición de todo el PNUD.

IV. Recomendaciones

35. El incumplimiento del requisito de que el jefe del equipo de evaluación llene la hoja informativa limita la incorporación de la experiencia adquirida en la base central de datos. La Oficina de Evaluación hará hincapié en la necesidad de que las oficinas en los países y las dependencias del PNUD que gestionen las evaluaciones observen estrictamente la sección 7.4.6 (Monitoreo, preparación de informes y evaluación) del Manual de Programación del PNUD.

36. Para que los objetivos en materia de cumplimiento se alcancen oportunamente, la Oficina de Evaluación seguirá supervisando de cerca la actividad de las direcciones y las respectivas oficinas en los países cuando no se disponga de información clara sobre el estado de evaluación de un proyecto.

Anexo II

Lista de evaluaciones y estudios llevados a cabo por la Oficina de Evaluación y calendario de evaluaciones futuras

Evaluaciones y estudios llevados a cabo en 1999 y hasta junio de 2000

Evaluaciones	<i>Essentials</i>
Situaciones posteriores al conflicto	Desarrollo de empresas pequeñas y medianas
Descentralización y buena gestión de los asuntos públicos	Desarrollo del espíritu empresarial
Relación entre el PNUD y la UNOPS	Microfinanciación
Examen del sistema de servicios subregionales de recursos	Asistencia al poder legislativo

Evaluaciones en curso o propuestas

Evaluación de los recursos complementarios del PNUD (solicitada por la Junta Ejecutiva)

Asociaciones para el desarrollo (en colaboración con el FNUAP y el UNICEF)

Estudio del objetivo de la distribución de recursos con cargo a los fondos básicos (TRAC), partida 1.4

Programa de investigaciones sobre evaluación

- Vínculos entre la gestión de los asuntos públicos y la pobreza
- Vínculos de macronivel y micronivel

Evaluación de efectos

Burkina Faso

Malawi

Un país de la región de Asia (por determinar)

***Essentials* propuestos**

Situaciones posteriores al conflicto

Descentralización y gestión local de los asuntos públicos

Asistencia al poder legislativo

Reformas judiciales: aumento de la equidad y del acceso a la justicia

Derechos humanos: concienciación y fortalecimiento institucional

Asistencia electoral: puntos de partida para un programa más amplio de gestión de los asuntos públicos