



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

Distr.
GENERAL

DP/1997/16/Add.4
3 de marzo de 1997
ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

Período de sesiones anual de 1997
Nueva York, 12 a 23 de mayo de 1997
Tema 8 del programa provisional
PNUD

INFORME ANUAL DEL ADMINISTRADOR CORRESPONDIENTE A 1996
Y CUESTIONES CONEXAS

Adición

EVALUACIÓN

Resumen

El presente informe, presentado de conformidad con la decisión 96/20 de la Junta Ejecutiva, contiene las principales actividades de evaluación de 1996, incluida la labor de evaluación a nivel de los países (117 evaluaciones de proyectos registradas en la base central de datos de evaluación en 1996) y evaluaciones de programas regionales, interregionales y mundiales. A nivel central, el PNUD realizó seis evaluaciones principales en 1996. Sus resultados y recomendaciones fundamentales condujeron a la adopción de valiosas medidas complementarias pertinentes en el nuevo proceso de programación.

En el informe se destacan las principales experiencias sustantivas derivadas de las actividades de evaluación realizadas durante el año, incluidas: a) importancia de la participación de los beneficiarios; b) realismo y claridad en los objetivos; c) necesidad de datos básicos e indicadores de rendimiento; d) fortalecimiento del proceso de adquisición de experiencias en organización; y e) multiplicidad de procedimientos. El Administrador está decidido a incrementar la capacidad del PNUD para actuar sobre la base de las experiencias adquiridas e incorporar los resultados en el proceso de adopción de decisiones y formulación de estrategias.

En el informe se documenta la contribución de la función de evaluación en la respuesta de la organización a esas experiencias y se describen las medidas adoptadas por el Administrador para lograr que se cumpla en mayor medida la legislación pertinente de la Junta Ejecutiva. El Administrador ha identificado un conjunto de objetivos fundamentales por alcanzar, a saber, a) ampliar el alcance de la evaluación dando mayor importancia a la rendición de cuentas y a la supervisión y evaluación del desempeño del personal y de los resultados de los programas; b) vincular más estrechamente la evaluación a las experiencias de la organización y crear mecanismos que permitan incorporar los conocimientos derivados de la experiencia e integrarlos en el sistema; c) adaptar las directrices y los requisitos actuales sobre supervisión y evaluación a los nuevos arreglos de programación teniendo en cuenta los nuevos enfoques metodológicos que han surgido en la comunidad internacional de donantes; d) mejorar el sistema de medida de la gestión del desempeño y el sistema de información de gestión superior; e) lograr un mayor desarrollo de las capacidades en el plano nacional y mejorar la capacitación en evaluación; y f) apoyar la elaboración de un sistema armonizado de supervisión y evaluación para todos los organismos de las Naciones Unidas.

La Junta Ejecutiva tal vez desee tomar nota de los resultados alcanzados mediante las actividades de evaluación llevadas a cabo en 1996 y del compromiso decidido del Administrador de vincular más estrechamente la evaluación a las experiencias de la organización.

ÍNDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
I. PROPÓSITO	1 - 3	4
II. INTRODUCCIÓN: MANDATO Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN	4 - 8	4
III. EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS DE LAS EVALUACIONES	9 - 23	5
IV. MEDIDAS ADOPTADAS PARA REFORZAR LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN	24 - 56	8
V. TAREAS Y PRIORIDADES EN LA ESFERA DE LA EVALUACIÓN	57 - 66	16
VI. CONCLUSIONES	67	19

Anexos

I. EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS SOBRE EL MEDIO AMBIENTE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE		20
II. REALIZACIÓN DE EVALUACIONES		29
III. EVALUACIONES CORRESPONDIENTES AL PERÍODO 1995-1997		47

I. PROPÓSITO

1. En reconocimiento de la importancia de los mecanismos de evaluación y supervisión para proporcionar información sobre los avances operacionales y la repercusión de las actividades del PNUD, la Junta Ejecutiva, en su decisión 96/20, pidió al Administrador que, mediante el mecanismo del plan de organización velara por que la evaluación y la supervisión quedaran firmemente establecidas en la mentalidad de administración del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

2. Además, la Junta Ejecutiva pidió al Administrador que adoptara diversas medidas, incluidas: a) realzar el carácter de la rendición de cuentas y de la supervisión y evaluación del desempeño del personal y los programas en el PNUD de manera que todas sus divisiones reconocieran la importancia vital de esas funciones; b) examinar y revisar, según procediera, sobre la base de las iniciativas para el cambio y los nuevos arreglos de programación, los sistemas y criterios para seleccionar temas de evaluación; la utilización de las evaluaciones en la ejecución del Programa en sus esferas principales de actividad; las posibilidades de evaluaciones conjuntas con otros organismos de las Naciones Unidas; y las medidas que debe adoptar el personal del Programa, incluido el establecimiento de objetivos claros a todos los niveles; c) vincular el cumplimiento de los procedimientos de supervisión y evaluación con los sistemas de gestión de personal y de presentación de informes del Programa; y d) informar sobre los resultados de las evaluaciones estratégicas.

3. Al examinar los avances logrados en la aplicación de la decisión 96/20 de la Junta Ejecutiva, el presente informe contiene una síntesis de las principales actividades de evaluación realizadas en 1996, y a continuación destaca las principales experiencias sustantivas derivadas de las actividades de evaluación realizadas durante el año. Documenta la contribución de la función de evaluación en la respuesta de la organización a esas experiencias, y esboza las medidas adoptadas por el Administrador para lograr que se cumpla en mayor medida la legislación pertinente de la Junta Ejecutiva.

II. INTRODUCCIÓN: MANDATO Y ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Arreglos institucionales

4. La Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica (OEPE) tiene la responsabilidad primaria de seguir de cerca la función de evaluación dentro del PNUD. LA OEPE está encargada de la política general de evaluación, la elaboración de las metodologías y directrices de evaluación del PNUD, y la realización de las evaluaciones temáticas y estratégicas. La OEPE proporciona orientación y apoyo técnico en las evaluaciones a nivel de proyecto y supervisa las tasas de cumplimiento de la evaluación de las oficinas de los países y las direcciones y dependencias de la sede.

5. La responsabilidad de la organización en cuanto a la evaluación de las actividades de programas del PNUD está descentralizada a los niveles operacionales pertinentes. Las oficinas de los países, en colaboración con los países en que se ejecutan programas, tienen la responsabilidad de realizar

evaluaciones de los programas por países y de distintos proyectos, mientras que las direcciones regionales llevan a cabo evaluaciones de los programas regionales y las dependencias técnicas de la sede están encargadas de los programas interregionales y mundiales.

Principales actividades de evaluación

6. En 1996, en la base central de datos de evaluación (CEDAB) se registraron en total 117 evaluaciones de proyectos financiados por el PNUD (74 evaluaciones de mitad de período, 40 evaluaciones finales y 3 evaluaciones a posteriori) llevadas a cabo en 1995. Se iniciaron y llevaron a cabo dos evaluaciones de programas por países (Malawi y Uganda). Además, en 1996, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) realizó nueve evaluaciones de proyectos, la Oficina de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y la Sequía (ONURS) realizó dos, y el programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) realizó cinco. Los VNU también realizaron dos evaluaciones amplias de la repercusión general de la organización (Bhután y Botswana).

7. A nivel central, el PNUD realizó seis evaluaciones principales en 1996: a) evaluación de los proyectos sobre el medio ambiente en América Latina y el Caribe; b) fortalecimiento de la labor de los coordinadores residentes; c) programas mundiales, interregionales y regionales; d) Recursos Especiales del Programa para el quinto ciclo; e) modalidades de cofinanciación; y f) gestión y reforma del sector público en la región de los Estados árabes. En la formulación de políticas y elaboración de nuevos programas, el PNUD recurre cada vez más a amplias evaluaciones temáticas y estratégicas como las mencionadas, porque permiten extraer las experiencias de una amplia muestra de proyectos y programas, a diferencia de las evaluaciones de distintos proyectos a partir de los cuales es más difícil sacar conclusiones generales. En un anexo del presente informe se incluye un resumen de los objetivos, los resultados y las recomendaciones fundamentales y las medidas complementarias derivadas de las evaluaciones estratégicas.

8. En 1996 se concluyeron evaluaciones externas del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) y los VNU que proporcionan evaluaciones amplias de la repercusión general de la organización; se realizó también una evaluación externa del PNUD.

III. EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS DE LAS EVALUACIONES

9. La realización de evaluaciones, ya sea a nivel de proyectos, programas o a nivel normativo, permite extraer diversas experiencias sustantivas. En las recientes evaluaciones surgieron nuevamente algunas inquietudes que ya se habían identificado con anterioridad. Entre los resultados reunidos en la labor de evaluación a todos los niveles están algunas cuestiones que asumen una importancia particular por encontrarse el PNUD al inicio de un nuevo período de programación. Esas cuestiones son: a) importancia de la participación de los beneficiarios; b) realismo y claridad en los objetivos; c) necesidad de datos básicos y de indicadores de desempeño; d) fortalecimiento de las experiencias de la organización; y e) multiplicidad de procedimientos.

10. La OEPE identificó esas cinco cuestiones mediante un examen de las evaluaciones estratégicas realizadas en 1996. Aunque también se identificaron otras esferas de interés, incluida la cuestión del poder de decisión de los países, las cinco cuestiones señaladas son las que surgieron reiteradamente. Además, es probable que esas cuestiones influyan en la capacidad del PNUD para medir el desempeño y lograr resultados en los nuevos arreglos de programación.

11. Se llevó a cabo un examen de la base de datos a fin de someter a prueba la validez de los resultados alcanzados a nivel estratégico en comparación con los resultados de las evaluaciones de los proyectos en los países. El proceso de confirmación de la validez fue necesariamente limitado ya que la base de datos contenía información totalmente procesada de sólo 57 de las 117 evaluaciones de los proyectos realizados en 1995. No obstante, la información extraída de la base de datos sobre 57 proyectos resultó valiosa para comprender los resultados de las evaluaciones estratégicas en todas las esferas salvo la relativa a la multiplicidad de procedimientos, que normalmente no se aplica a nivel de proyectos.

12. Por otra parte, la OEPE examinó los resultados de las dos evaluaciones mencionadas anteriormente de programas por países realizadas en 1996 (Malawi y Uganda), y encontró inquietudes similares.

13. Al tratar de plasmar la experiencia de la organización en directrices para el nuevo período de programación, surgen las cuestiones siguientes como las más decisivas para el éxito futuro del programa general del PNUD.

A. Participación de los beneficiarios

14. Conclusiones. Un concepto comprobado establece que la pertinencia, eficacia y repercusión de las actividades de cooperación para el desarrollo dependen de la identificación y participación de los beneficiarios en la formulación, elaboración y ejecución de los programas. A menos que las actividades se basen en las necesidades tal como las consideran los propios beneficiarios, el interés y la intervención directa de éstos suelen ser limitados, lo que da por resultado, unos pocos logros sostenibles, de haberlos. Esa experiencia ha sido comprobada reiteradas veces en las evaluaciones del PNUD y corroborada por investigaciones independientes realizadas por otras organizaciones de donantes e instituciones académicas.

15. El concepto de hacer participar a los beneficiarios es poderoso, pero se suele asociar a proyectos a nivel comunitario y de aldea. Si bien los destinatarios inmediatos de muchos proyectos del PNUD no son las comunidades, ya que a menudo el objetivo de los proyectos es beneficiar a todo el país, la experiencia sigue siendo válida. Las organizaciones de contraparte y su personal, que se benefician de las iniciativas del PNUD, deben participar activamente en la formulación de los proyectos. También debe invitarse a los grupos destinatarios a que presenten sus opiniones al comienzo del ciclo del proyecto o programa.

16. El PNUD ha adoptado medidas para lograr una mayor participación mediante la incorporación de las organizaciones de la sociedad civil en el examen de las notas de orientación y la consideración de las opiniones de los beneficiarios en el proceso de evaluación.

B. Claridad y realismo en los objetivos de proyectos y programas

17. Conclusiones. La ambigüedad o la falta de realismo al formular los objetivos a menudo conduce a que se centre la atención en cuestiones del proceso durante la etapa operativa posterior, con hincapié en las aportaciones y actividades a corto plazo, y no en la repercusión que podrían tener las actividades en el desarrollo humano sostenible. Los objetivos de programa demasiado ambiciosos o vagos pueden deberse a un intento de abordar simultáneamente varias prioridades de organización del PNUD. Debe prestarse mayor atención a la necesidad de establecer objetivos y metas operacionales tangibles y realistas a nivel de los proyectos y programas.

C. Datos básicos e indicadores de rendimiento

18. Conclusiones. La formulación de proyectos y programas no siempre está acompañada del establecimiento de datos básicos que puedan proporcionar un fundamento para medir los avances realizados hacia el logro de los objetivos. A menudo no existen datos objetivos ni de fácil acceso y no se utilizan suficientemente los estudios básicos sistemáticos y especializados. No existen mecanismos para medir los avances sustantivos y evaluar el desempeño a nivel administrativo. En consecuencia, es difícil determinar la repercusión final de las iniciativas en el desarrollo humano sostenible. Además, los progresos y el rendimiento tienden a examinarse en relación con hechos anecdóticos de los efectos o con una armonización nominal respecto de las prioridades, los procedimientos y los planes de trabajo.

D. Mentalidad de adquisición de experiencias

19. Conclusiones. Las estructuras de incentivos de la organización y sus sistemas de programación no contribuyen suficientemente a reforzar las experiencias que ha adquirido la organización. Las experiencias adquiridas no son necesariamente motivo sistemático de reflexión, de comprobación de su validez, de divulgación o de adopción de medidas por parte de aquellos para quienes esas experiencias pueden ser pertinentes. Ha existido una tendencia a considerar la supervisión y la evaluación como instrumentos de fiscalización, rendición de cuentas y cumplimiento. Se ha hecho hincapié en la realización de actividades de supervisión y evaluación y no en el aprovechamiento de las experiencias sustantivas derivadas del proceso.

E. Multiplicidad de procedimientos

20. Conclusiones. Los funcionarios de los países receptores están sobrecargados por la multiplicidad de procedimientos administrativos impuestos por la comunidad internacional encargada de actividades de desarrollo, incluidos

los del PNUD. La tendencia a centrarse en los procesos de gestión y no en los logros se ve reforzada por la necesidad de atender a los diferentes requisitos para la aprobación de propuestas y la supervisión sustantiva y financiera de la ejecución. Esa situación puede contribuir a la duplicación de las actividades y limitar el desarrollo de capacidades. Dentro del propio PNUD, ha habido grandes diferencias en los procedimientos administrativos habituales y en los requisitos de numerosos arreglos financieros, especialmente en relación con los Recursos Especiales del Programa, lo que ha obligado a aumentar la tramitación en las oficinas de los países.

F. Conclusiones sobre las experiencias sustantivas adquiridas

21. Las experiencias derivadas de las evaluaciones realizadas en 1996 no son nuevas. De hecho, esas experiencias son en gran medida comunes a las de todas las organizaciones de cooperación para el desarrollo. El Administrador está decidido a mejorar la capacidad del PNUD para adoptar decisiones sobre la base de las experiencias adquiridas e incorporar los resultados en el proceso de adopción de decisiones y formulación de estrategias.

22. El mensaje evidente que se desprende de los resultados de la evaluación es la necesidad de que la organización esté más orientada hacia al logro de resultados, en que las perspectivas para el desarrollo humano sostenible sean lo que guíe la formulación de programas, en que el progreso sea un proceso dinámico de participación y aprendizaje sistemático, en que la supervisión se organice en función de los datos sobre los efectos, en que el éxito sustantivo sea la norma para evaluar el desempeño, en que el personal directivo sea responsable del logro de los objetivos establecidos.

23. Las inversiones realizadas en el desarrollo profesional del personal y en el apoyo del establecimiento de redes sustantivas, junto con la importancia de los Informes sobre Desarrollo Humano a nivel mundial y nacional, han modificado la impresión que tenían del PNUD los asociados externos en los países en que se ejecutan programas y en los países donantes. Se reconoce cada vez en mayor medida la capacidad sustantiva de la organización, sobre todo en las esferas de la gestión pública y el medio ambiente. Según los datos de las evaluaciones, es evidente que esas capacidades recién reforzadas se consolidan aún más gracias a la imparcialidad política y la presencia mundial del PNUD. En esas dos esferas, el PNUD se está convirtiendo en un colaborador de las autoridades nacionales en el diálogo normativo sustantivo, al tiempo que surge como instrumento para la ejecución de programas de desarrollo financiados por otras organizaciones donantes.

IV. MEDIDAS ADOPTADAS PARA REFORZAR LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN

24. En respuesta a las experiencias adquiridas en la evaluación y para reforzar más la capacidad de supervisión y evaluación en el PNUD, el Administrador ha determinado un conjunto de objetivos fundamentales: a) ampliar el alcance de la evaluación dando mayor importancia a la rendición de cuentas y a la supervisión y evaluación del desempeño del personal y de los resultados de los programas; b) vincular más estrechamente la evaluación a las experiencias de la organización, por ejemplo, mediante la creación de mecanismos que permitan

incorporar las experiencias adquiridas e integrarlas en el sistema; c) adaptar las directrices y los requisitos actuales sobre supervisión y evaluación a los nuevos arreglos de programación, teniendo en cuenta los nuevos enfoques metodológicos que han surgido en la comunidad internacional de donantes; d) mejorar el sistema de medida de la gestión del desempeño y el sistema de información de la gestión superior; e) lograr un mayor desarrollo de las capacidades en el plano nacional y mejorar la capacitación en evaluación; y f) apoyar la elaboración de un sistema armonizado de supervisión y evaluación para todos los organismos de las Naciones Unidas.

A. Ampliar el alcance de la evaluación

25. El PNUD se ha trazado como objetivo concreto en su plan para el período 1996-1997 la promoción de una mayor responsabilidad a nivel sustantivo garantizando el cumplimiento de las evaluaciones obligatorias y otras programadas. En cuanto a la meta de cumplimiento en la evaluación, el indicador de rendimiento consiste en elevar la tasa media general de cumplimiento en la evaluación del 52% registrado en diciembre de 1995 al 70% en diciembre de 1997.

26. Tras la presentación del primer informe del PNUD a la Junta Ejecutiva, en marzo de 1996, sobre el cumplimiento de los requisitos de evaluación obligatoria, el Administrador Asociado envió a todos los jefes de las direcciones una carta sobre la cuestión del cumplimiento de las evaluaciones obligatorias. El personal de la OEPE se puso en contacto con representantes de cada dirección para reunir datos sobre el cumplimiento en las evaluaciones obligatorias correspondientes a los proyectos aprobados en el período 1988-1989. El objetivo era comprender mejor las dificultades que encaraban las oficinas de los países para llevar a cabo las evaluaciones obligatorias y adoptar las medidas correctivas que se adoptarían. La OEPE también ha recibido informes de algunos países sobre diversos aspectos relativos al cumplimiento.

27. La OEPE es miembro del Comité de Supervisión de la Gestión de Programas, presidido por el Administrador Asociado, y dos veces al año presenta informes oficiales sobre cuestiones de evaluación. En julio de 1996, la OEPE presentó al Comité mencionado un documento actualizado inicial sobre el cumplimiento de la evaluación. En esa reunión se decidió que se pediría a las oficinas de los países que prepararan y presentaran planes de evaluación. En octubre de 1996, la OEPE proporcionó nuevamente al Comité datos actualizados. El examen del cumplimiento de la evaluación realizado por el Comité ha dado un mayor impulso a la evaluación en las oficinas de las regiones y los países. El informe anual sobre cumplimiento de la evaluación figura como anexo del presente informe.

28. La OEPE ha colaborado con las direcciones regionales y otras dependencias del PNUD para tratar de comprender mejor los motivos que impiden cumplir las evaluaciones obligatorias. Siguiendo las recomendaciones de la OEPE, el Administrador ha dispuesto que se adopten medidas para abordar los problemas detectados. Entre las medidas se incluye el requisito de que en las oficinas de los países y en los programas administrados en la sede se preparen planes de evaluación. La atención se ha centrado en las divisiones y las oficinas de los países que no han alcanzado una alta tasa de cumplimiento.

29. Sin embargo, cabe señalar que aún en los casos en que no se ha cumplido estrictamente con los requisitos de la evaluación, el PNUD ha adoptado diversas medidas para que se realice la evaluación adecuada de sus iniciativas desde un punto de vista sustantivo.

B. Vinculación más estrecha de la evaluación y la experiencia adquirida por la organización

1. Mecanismos institucionales

30. El PNUD está elaborando actualmente un sistema más amplio para incorporar las experiencias adquiridas en sus foros administrativos y de adopción de decisiones. En todos los órganos de supervisión operacional del PNUD se presta creciente atención a la claridad de los objetivos de los programas, la medida en que se han incorporado las experiencias adquiridas en la elaboración de programas sustantivos y la inclusión de indicadores adecuados de la ejecución y de arreglos administrativos para la supervisión y evaluación. Ello se aplica en particular al Comité de Supervisión de la Gestión de Programas y a las reuniones del Comité Asesor de Programas de las oficinas locales y de las direcciones regionales, en que se examinan los documentos de apoyo a los programas, las notas de orientación sobre los programas y las estructuras de cooperación con los países. Así, se ha asignado una responsabilidad clara al Comité de Supervisión de la Gestión de Programas y a las reuniones del Comité Asesor de Programas para aprovechar las experiencias adquiridas.

2. Presentación de informes y difusión

31. La selección de cuestiones para la evaluación estratégica es en parte una respuesta a demandas de la Junta Ejecutiva, el Administrador y el personal directivo superior. Estas propuestas se examinan mediante un proceso de consulta en los foros de formulación de políticas y de adopción de decisiones pertinentes y con el personal directivo superior. Además, se trata de determinar las esferas de programa en que hay importantes lagunas con respecto al material de evaluación. Para ampliar los sectores abarcados y crear demanda de evaluaciones, el Administrador ha solicitado que la OEPE pida propuestas de evaluaciones estratégicas a las oficinas en los países durante 1997.

32. Para promover la adquisición de experiencias en el PNUD y demostrar la independencia de la función de evaluación, el Administrador ha establecido una política de publicación y difusión de todas las evaluaciones estratégicas y temáticas.

33. El sistema de difusión de los resultados que dimanen de las distintas actividades de evaluación a nivel estratégico y normativo comprende lo siguiente:

a) La realización de reuniones de información por los equipos de evaluación con personal directivo superior y personal de programas de las direcciones regionales y las dependencias técnicas de la sede pertinentes;

b) La presentación de los resultados de la evaluación a los miembros del Comité de Supervisión de la Gestión de Programas, y la remisión de las recomendaciones de importancia operacional a las dependencias y direcciones pertinentes para la adopción de medidas;

c) La presentación de informes de evaluación al Administrador, a todos los jefes de las direcciones y divisiones regionales, al personal superior de programas y de dirección sobre el terreno, y

d) La publicación y distribución de informes de evaluación estratégica a los funcionarios encargados de los programas en los distintos países, las oficinas en los países, los organismos donantes, los miembros de la Junta Ejecutiva, todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, las organizaciones no gubernamentales, las instituciones académicas y los expertos independientes.

34. Las experiencias adquiridas en la supervisión y evaluación de actividades anteriores de cooperación para el desarrollo constituyen una base importante de aprendizaje y conocimientos, una memoria institucional sobre resultados buenos y malos relativos a cuestiones de orden normativo, sustantivo, técnico, institucional y administrativo.

35. La elaboración y prueba de una versión en Windows de uso más fácil de la base central de datos de evaluación (CEDAB) ha permitido una mayor descentralización de la memoria institucional. Los resúmenes de las evaluaciones de los distintos proyectos y programas se encuentran en la base de datos mencionada, que contiene ahora más de 1.700 resúmenes. La nueva versión se ha sometido a prueba en las oficinas del Brasil y de Venezuela y en un curso práctico regional de supervisión y evaluación celebrado en la República Checa. La base de datos revisada se puede instalar ahora en todas las oficinas de los países, y se dispone además de folletos, manuales y los materiales de capacitación correspondientes. El acceso fácil a la base de datos permitirá que los directores de proyectos y programas se informen acerca de las prácticas mejores y peores y de las experiencias adquiridas en evaluaciones anteriores realizadas en sectores, temas, regiones o países con características similares.

C. Adaptación de las directrices y los requisitos actuales sobre supervisión y evaluación a los nuevos arreglos de programación teniendo en cuenta los nuevos enfoques metodológicos surgidos de la comunidad internacional de donantes

1. Revisión de las directrices sobre supervisión y evaluación

36. Se ha comenzado a examinar y a actualizar la sección sobre supervisión y evaluación del Manual de Programas y Proyectos, que apareció por última vez en 1988, y el documento Pautas para Evaluadores, que apareció por última vez en 1993. El propósito de la actualización, que terminará durante el primer semestre de 1997, ha sido incorporar las experiencias sobre supervisión y evaluación que el PNUD ha adquirido con el transcurso de los años, introducir los nuevos avances metodológicos que han surgido en los medios internacionales encargados de la evaluación y en el Grupo de expertos en evaluación del Comité

de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para tener en cuenta nuevas modalidades como la ejecución nacional, el enfoque programático y el desarrollo participativo, para abordar la cuestión de la armonización en el sistema de las Naciones Unidas y para adaptar las directrices actuales a los nuevos arreglos de programación.

37. La revisión tiene por objetivo promover un proceso sistemático de consulta y examen concentrado en algunas cuestiones analíticas decisivas. En una sesión oficiosa celebrada en julio de 1996, se presentaron a la Junta Ejecutiva una descripción de este proceso de revisión y la lista siguiente de cuestiones:

- a) vínculos entre la supervisión y la evaluación;
- b) vínculos entre la supervisión y la evaluación y la formulación de programas y proyectos;
- c) fortalecimiento de la función de supervisión;
- d) ámbito de la evaluación;
- e) tipos de evaluación y sus respectivos beneficios;
- f) indicadores;
- g) sistemas de clasificación;

y la información sobre los resultados y la experiencia adquirida.

38. Estos temas fueron objeto de debates internos sobre la base de los documentos sobre exposición de problemas preparados por la OEPE. Además de la amplia difusión en las dependencias de la sede, los documentos se presentaron también a los miembros del Grupo Mixto de Trabajo sobre Evaluación para recabar sus observaciones y fueron tema de un curso práctico de evaluación del Grupo Consultivo Mixto de Políticas, celebrado en enero de 1997. Los funcionarios nacionales del cuadro orgánico de las oficinas de África y Asia también han participado en el examen y redacción de estas directrices. El manual revisado resultante será más sustantivo, sin diluir las líneas de responsabilidad de los diversos participantes. Ofrecerá también orientación, mediante ejemplos básicos, sobre la manera de aplicar las directrices a la evaluación que se está realizando a todo nivel en el PNUD.

2. Técnicas participativas de evaluación

39. Se está tratando de adoptar nuevas técnicas de evaluación. Por ejemplo, la OEPE contribuyó a elaborar una evaluación participativa realizada en Swazilandia durante el primer semestre de 1996. La evaluación fue una actividad conjunta del Departamento de Apoyo al Desarrollo y de Servicios de Gestión, el PNUD, el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) y el Gobierno de Swazilandia. Sobre la base de esta actividad y de otras evaluaciones participativas, así como de estudios de casos y actividades de grupo realizadas durante los cuatro cursos prácticos regionales de supervisión y evaluación celebrados en el período 1995-1996, la OEPE ha elaborado un manual sobre evaluación participativa.

40. El manual está constituido por dos elementos: una síntesis de la naturaleza y el alcance de la evaluación participativa y una guía para los instructores, en que se determinan los principales conceptos y cuestiones que requieren atención al implantar este método en los proyectos. En el manual se hace hincapié en la determinación de los intereses de los participantes y en técnicas de interacción con representantes de la comunidad.

41. En 1996 se realizaron dos importantes evaluaciones en la Oficina de Lucha contra la Desertificación y la Sequía (ONURS) en que se aplicó un método en dos

etapas que comprendía una evaluación participativa seguida por una evaluación realizada por evaluadores externos e independientes. Los resultados de la evaluación a posteriori del programa de la ONURS y de Suecia en el Sahel se examinarán en un simposio previsto para mayo de 1997. La evaluación final del Programa integrado de desarrollo rural para la provincia de Seno, en Burkina Faso, ha sido un aporte decisivo para formular un programa de seguimiento que ha de llevar a cabo el Organismo Danés de Desarrollo Internacional.

D. Mejoramiento del sistema de medida de la gestión del desempeño y del sistema de información de gestión superior

42. El PNUD ha comenzado a elaborar y establecer un sistema de medida del desempeño que permitirá armonizar su misión, objetivos y estrategias con las necesidades a diferentes niveles orgánicos a los fines de la programación, la financiación y la administración. Este sistema abordará la medida de la eficiencia, la eficacia, la calidad de los servicios, las inquietudes de los interesados y la satisfacción de los beneficiarios.

43. Durante la primera etapa de esta actividad, se elaboró una metodología conceptual para preparar y supervisar proyectos de una manera orientada al logro de resultados - la evaluación funcional basada en los efectos de los programas - que se sometió a prueba en cursos prácticos realizados en Bolivia, Costa Rica, Egipto y Viet Nam en 1995 y en el primer semestre de 1996. Para complementar y ampliar la labor realizada en la metodología mencionada, se llevó a cabo en 1996 un estudio conjuntamente con el Organismo Sueco de Desarrollo Internacional (OSDI) que permitió examinar la teoría y la experiencia más recientes sobre la gestión de los resultados entre algunos organismos estatales a nivel nacional y organizaciones donantes, analizar el sistema con que contaba el PNUD y proponer medidas para aplicar un sistema amplio de gestión de los resultados en el PNUD.

44. Se ha elaborado un prototipo del sistema de información de gestión superior, que tiene por objetivo integrar las iniciativas mencionadas, e incorporar sus resultados en un instrumento de información y de apoyo en materia de responsabilidad, que se pondrá a disposición del personal directivo a todo nivel en el PNUD. El prototipo demuestra cómo se puede estructurar y combinar la información recibida de fuentes de datos sustantivos y no sustantivos para proporcionar al personal directivo a diferentes niveles la información que necesita para adoptar decisiones y evaluar las actividades correspondientes e informar sobre la situación de éstas y sus resultados.

45. En forma paralela con estas iniciativas, se han comenzado a celebrar consultas con las direcciones regionales para crear una metodología que permita determinar los datos básicos en apoyo de un sistema de medida de los resultados de las actividades de los programas regionales. Además, se ha elaborado un marco para la supervisión de las estructuras de cooperación con el país y para la evaluación de los programas en los países. Un examen de la programación en Letonia, Nepal y Uganda ha sido la base de esta labor.

E. Logro de un mayor desarrollo de la capacidad a nivel nacional y mejora de la capacitación en evaluación

46. La supervisión y la evaluación son componentes decisivos de muchos de los 984 proyectos y programas realizados a nivel nacional que prestan apoyo a las autoridades nacionales reforzando la administración del sector público o el desarrollo de la capacidad para administrar la asistencia externa. Actualmente se están ejecutando proyectos orientados expresamente al desarrollo de la capacidad nacional en materia de supervisión y evaluación en el Brasil, Colombia, El Salvador, Guyana, Kenya, Marruecos y Sudáfrica.

47. El PNUD ha continuado realizando cursos prácticos regionales sobre las nuevas dimensiones en la esfera de la supervisión y la evaluación, con programas realizados en Malasia y la República Checa durante 1996. Los principales objetivos de los cursos prácticos regionales son aumentar la comprensión de la importancia de las funciones de supervisión y evaluación y dar a conocer métodos prácticos para realizar la supervisión y la evaluación. Otros objetivos son prestar asistencia a los países en que se ejecutan programas en la determinación de las esferas en que puede ser necesaria la prestación de apoyo. Por último, en relación con la labor para actualizar las directrices sobre supervisión y evaluación, los cursos prácticos también han sido un foro que ha permitido tomar conocimiento de la realidad y las inquietudes en la esfera de la supervisión y la evaluación a nivel nacional y obtener opiniones sobre cuestiones concretas relativas a las directrices.

48. Un total de 120 profesionales procedentes de 40 países han recibido capacitación en supervisión y evaluación en los cursos prácticos realizados en el marco del programa. En cada país se ha tratado de que participen los funcionarios nacionales del PNUD, los funcionarios gubernamentales encargados de funciones de evaluación y los representantes de las organizaciones no gubernamentales.

49. Las nuevas dimensiones en la esfera de la supervisión y la evaluación que se han promovido durante los cursos prácticos son la orientación hacia el logro de resultados, el hincapié en los efectos, los métodos participativos y la promoción de la capacidad nacional. Entre las actividades de seguimiento que se determinaron durante los cursos prácticos figuran las siguientes: planes de acción para el desarrollo de la capacidad en materia de evaluación a nivel nacional y en las oficinas de los países; la formulación de proyectos y programas para el desarrollo de capacidades concretas de evaluación a nivel nacional; la promoción del establecimiento de redes en la esfera de la evaluación entre los funcionarios nacionales encargados de programas y las oficinas del PNUD en los países y la elaboración de un programa de capacitación adaptado para que se pueda aplicar en cada país.

50. Las oportunidades de capacitación en supervisión y evaluación se han ampliado a los oficiales subalternos de programa y a los representantes residentes adjuntos. Se ha impartido capacitación en el servicio en la esfera de la supervisión y la evaluación a funcionarios nacionales del cuadro orgánico procedentes de Indonesia, Líbano, el Perú, Madagascar, Sri Lanka, Uganda y Zimbabwe. Se ha destinado a los funcionarios nacionales del cuadro orgánico de esos países a la sede por períodos de hasta cuatro meses, en que han participado

en las funciones regulares de gestión de la evaluación de la OEPE y en la elaboración de las metodologías de evaluación del PNUD. Por último, la OEPE ha invitado e impartido capacitación interna a funcionarios gubernamentales de Marruecos y Sudáfrica.

51. En 1996, la OEPE y el Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco Mundial establecieron un marco de cooperación en evaluación. El acuerdo, que se concentra en la colaboración para prestar apoyo al desarrollo de la capacidad en materia de evaluación de las autoridades de los países donde se ejecutan programas, incluye estudios de diagnóstico sobre las necesidades en materia de desarrollo de la capacidad; el intercambio de experiencia profesional y el suministro de capacitación en evaluación a los funcionarios procedentes de países en desarrollo.

52. El Directory of Central Evaluation Authorities, que incluía datos sobre 134 países en que se ejecutan programas, se publicó por última vez en 1992. Incluye nombres, direcciones y la descripción de funciones y responsabilidades de las instituciones y funcionarios gubernamentales nacionales que participan en la supervisión y el examen de la eficiencia y eficacia de las actividades de desarrollo gubernamentales y financiadas por los donantes. Se está elaborando una versión actualizada del Directorio que pasará a formar parte de la base de datos de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE y de la base de datos CEDAB.

E. Prestación de apoyo a la elaboración de un sistema armonizado de supervisión y evaluación para todos los organismos de las Naciones Unidas

53. El Grupo Mixto de Trabajo sobre Evaluación está integrado por representantes de los organismos de las Naciones Unidas, la Secretaría de las Naciones Unidas y las instituciones multilaterales de desarrollo. Presidido por el PNUD, el Grupo de Trabajo se reunió en Ginebra en noviembre de 1996 e intercambió información y propuestas para mejorar la coordinación entre las oficinas de evaluación del sistema de las Naciones Unidas y las instituciones de Bretton Woods. Entre los temas que se examinaron figuraban sistemas de clasificación del desempeño en el Comité de Asistencia para el Desarrollo y en el Banco Mundial, cuestiones institucionales relativas al funcionamiento de la evaluación y cuestiones de supervisión y armonización.

54. En 1996, el Subgrupo sobre armonización de políticas y procedimientos del Grupo Consultivo Mixto de Políticas terminó de elaborar el documento "Common Guidelines on Monitoring and Evaluation". El PNUD ha facilitado estas directrices a todas las oficinas de los países. Las directrices son el resultado de un amplio examen de los procedimientos de supervisión y evaluación de los integrantes del Grupo Consultivo y proporcionan un conjunto único de parámetros, sobre la base de la terminología y los conceptos comunes definidos pro el Grupo en su labor previa. En las directrices se tratan cuestiones de supervisión y evaluación a nivel de proyectos y programas y se recomienda un criterio común respecto de los exámenes de mitad de período de los programas de los países y las estructuras de cooperación con el país.

55. El PNUD alienta la realización de evaluaciones conjuntas, en que participen el PNUD y otros organismos en caso que los demás organismos participen claramente en el proyecto o programa y contribuyan de forma importante al proceso de evaluación. Las evaluaciones conjuntas han demostrado ser bastante fructíferas a nivel nacional pero resultan más difíciles de coordinar en la sede debido a la falta de una armonización efectiva de las directrices y exigencias en materia de supervisión y evaluación entre los diferentes organismos de las Naciones Unidas y al proceso de negociación más lento y complejo en la sede. Como un ejemplo práctico de evaluaciones conjuntas, el PNUD ha iniciado una evaluación conjunta con los organismos de las Naciones Unidas de las actividades de cooperación en Cabo Verde, en que participan el PNUD, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y la Organización Mundial de la Salud (OMS).

56. Gracias a su calidad de observador en el Grupo de expertos en evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE, el PNUD informa a los miembros del Comité acerca de los principales acontecimientos en la esfera de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas. Mediante su participación en el grupo del Comité, el PNUD está en condiciones de proporcionar material y asesoramiento a los miembros del Grupo Mixto de Trabajo sobre Evaluación respecto de los recientes acontecimientos ocurridos en el Comité.

V. TAREAS Y PRIORIDADES EN LA ESFERA DE LA EVALUACIÓN

57. Con la creación del Comité de Gestión del Cambio y el equipo 2001 del PNUD, la organización ha reconocido la necesidad del cambio y procura formular criterios prácticos que contribuyan a renovar la cultura de gestión, el desarrollo de sistemas de organización y las prácticas operacionales del PNUD. El cambio y la experiencia de la organización son también objetivos del proyecto de centros de experimentación.

58. Las experiencias de la evaluación adquiridas hasta la fecha indican que las futuras evaluaciones se concentrarán en tres esferas prioritarias: a) desarrollo de la capacidad; b) cuantificación de los efectos y resultados; y c) experiencia a nivel de la organización. Además, es necesario organizar una red de profesionales nacionales procedentes de las oficinas de los países que se integrarán en la labor de evaluación más general del PNUD y a los que se asignarán funciones sustantivas relacionadas con muchas de las nuevas iniciativas en materia de supervisión y evaluación.

A. Desarrollo de la capacidad en la esfera de la evaluación en los países donde se ejecutan programas

59. En los cursos prácticos subregionales sobre supervisión y evaluación se determinó el orden de prioridades para el desarrollo de la capacidad en la esfera de la evaluación en los países donde se ejecutan programas. Se prevé la celebración de nuevos cursos prácticos en los países de habla francesa de

África y en los Estados árabes. Además, se está formulando un programa de capacitación orientado a las oficinas de los países y a las autoridades nacionales. La capacitación se centrará en la aplicación de las nuevas directrices de evaluación y de la versión revisada de la base de datos CEDAB. Continuará la práctica de tener funcionarios nacionales del cuadro orgánico cedidos en comisión de servicio a la sede para que se ocupen de cuestiones de evaluación. Además, en cooperación con el Banco Mundial, el PNUD creará un servicio que proporcionará asistencia a las autoridades nacionales en el desarrollo de la capacidad de supervisión y evaluación, incluso la supervisión y evaluación de actividades de desarrollo con financiación nacional. Las actividades de apoyo a la creación de capacidad nacional en materia de evaluación se integrarán en la asistencia orientada a las cuestiones más generales de la gestión de los asuntos públicos y la gestión y reforma del sector público. Se prestará apoyo para el establecimiento de redes entre las oficinas de los países y los países donde se ejecutan programas y la OEPE creará un sitio en la WWW de la Internet que proporcionará acceso a los resultados de la evaluación a nivel mundial y creará los vínculos correspondientes, y además, será un foro para el intercambio de experiencias. Se asignará especial prioridad a la promoción de expertos procedentes de países en desarrollo como especialistas en evaluación. A ese respecto, se elaborará una lista de expertos en evaluación.

60. El PNUD ha firmado un acuerdo con el Gobierno de Dinamarca para someter a prueba las recomendaciones del estudio titulado "Evaluación del PNUD" a nivel nacional. El objetivo de esta actividad, que se realizará conjuntamente con los centros de experimentación, es someter a prueba el método de asistencia para el desarrollo de la capacidad en dos esferas: la gestión eficaz y transparente de los recursos públicos para el logro del desarrollo humano sostenible y la creación de un entorno propicio que permita que la población participe y tome decisiones.

B. Metodologías para la medición de los efectos y los resultados económicos

61. La segunda etapa del proceso de medición de los resultados económicos se centrará en a) la aplicación, en determinadas dependencias de la sede y en 30 oficinas de países, del sistema propuesto de medición de los resultados económicos con carácter experimental mediante la participación y b) la creación de consenso para agilizar el proceso de aplicación. En esta etapa las dependencias que participan en el experimento se encargarán de la total definición de los mecanismos de medición de los resultados económicos, así como de los requisitos en materia de recursos, arreglos institucionales, capacitación y apoyo técnico. También llevará implícitas la organización, reunión y difusión de datos reales sobre los resultados económicos. Se prepararán informes sobre estas prácticas experimentales y las experiencias que se ganen con ellas se utilizarán en la preparación de un manual práctico sobre el establecimiento y la utilización de mecanismos para medir los resultados económicos en el PNUD.

62. En 1997, la Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica intensificará su labor de apoyo a los esfuerzos de las direcciones regionales y las oficinas de países encaminada a establecer datos e indicadores de partida de los

resultados económicos con miras a medir los efectos. Se elaborarán metodologías genéricas para apoyar la determinación y funcionalidad de esos indicadores. En el nuevo Manual de vigilancia y evaluación y en las directrices de evaluación también se hace hincapié en la determinación de los efectos de los programas.

C. Aprendizaje en materia de organización

63. El Administrador sigue siendo partidario de que se adopte un sistema más general que incorpore las experiencias ganadas con la evaluación en todas las etapas del proyecto y del ciclo de programación. En la etapa de evaluación se harán gestiones para garantizar que en el diseño del programa quede demostrado que las estrategias propuestas están avaladas por la experiencia previa. Las evaluaciones de mitad de período se utilizarán para captar las experiencias originales que pueden resultar de utilidad para mejorar la ejecución de las actividades en marcha. La memoria institucional sobre las experiencias ganadas a nivel de proyecto (base de datos de la Oficina Central de Evaluación) se dará a conocer a las oficinas de países, donde se promoverá su utilización. Se emprenderán esfuerzos constantes para ampliar y mejorar la distribución de informes sobre evaluación de las estrategias y se hará más hincapié en promover el debate sobre los resultados de esas evaluaciones entre los administradores del PNUD y en los foros sobre adopción de decisiones. El Administrador tratará de introducir nuevas medidas, como la promoción de informes sintéticos de las evaluaciones regionales y sectoriales, la organización de seminarios sobre las lecciones aprendidas, el fomento de la aplicación de estos resultados y el apoyo a la distribución e interacción por medio de Internet.

64. El PNUD continuará sus trabajos con los centros de experimentación que cuentan con el apoyo financiero del OSDI. La incorporación de Lituania en 1996 ha elevado a 10 el número de oficinas de países, además de una dependencia de la sede, que se han designado como centros de experimentación. Esas oficinas recibieron el mandato de aplicar criterios innovadores en el desempeño de sus funciones especializadas y administrativas. En junio de 1996 se celebró en Ciudad del Cabo (Sudáfrica) un seminario titulado "La oficina de país del futuro" donde los representantes residentes y representantes de las dependencias correspondientes de la sede formularon 53 propuestas de cambio. Los centros de experimentación están poniendo a prueba métodos innovadores en las esferas de gestión, servicios, perfeccionamiento y coordinación de los programas. En Ciudad del Cabo se formularon cuatro principios que se han convertido en las piedras angulares del proceso de cambio en el PNUD: a) el PNUD debe centrar su interés en la población; b) debe además interesarse en el sistema de las Naciones Unidas; c) los diversos componentes del PNUD deben funcionar como una red policéntrica que se apoye mutuamente; y d) se debe tratar de lograr la descentralización estratégica. Todas las propuestas formuladas en Ciudad del Cabo se presentaron al equipo PNUD 2001.

65. Los centros de experimentación tienen la responsabilidad de determinar las esferas y actividades de experimentación y esta iniciativa crea un foro mediante el cual las oficinas de países pueden expresar sus inquietudes e influir en el cambio de la organización. Se ha previsto celebrar en 1997 una reunión de trabajo de los centros de experimentación para examinar los resultados

preliminares de esta iniciativa, evaluar la posibilidad de generalizar la aplicación de las mejores prácticas y fundamentar la experiencia general de los centros de experimentación.

66. La evaluación es una función encaminada a consolidar los conocimientos y puede desempeñar un papel importante en el aprendizaje en materia de organización. Es un medio que permite al PNUD incrementar su capacidad para analizar sus resultados económicos y aprender conscientemente las lecciones derivadas de su programa. La evaluación puede contribuir a asegurar que en la dirección general de la organización se tengan en cuenta las realidades de los resultados económicos del programa, así como las necesidades de las partes interesadas. De ahí que sea cada vez más importante que el PNUD tenga un mejor conocimiento de los incentivos o desincentivos de orden psicológico, estructural y de procedimiento del aprendizaje en materia de organización a fin de mantener su importancia y ocupar el lugar de intermediario de los conocimientos en esta era de la información.

VI. CONCLUSIONES

67. La Junta Ejecutiva tal vez desee tomar nota de los resultados alcanzados por medio de actividades de evaluación en 1996 y del compromiso contraído por el Administrador de intensificar las nuevas medidas adoptadas para vincular más estrechamente la evaluación con el aprendizaje en materia de organización.

Anexo I

I. EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS SOBRE EL MEDIO AMBIENTE
EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Antecedentes y objetivos

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo se celebró en Río de Janeiro en 1992. La solución de problemas relacionados con el medio ambiente en la región ha recibido gran atención y hacia ella se han orientado cuantiosos recursos. La Dirección Regional de América Latina y el Caribe (DRALC) y la Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica consideraron oportuno examinar y evaluar los efectos de los aspectos siguientes:

a) Las prioridades de la región en materia de medio ambiente establecidas por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la DRALC, así como la importancia y el valor del apoyo del PNUD en estas esferas prioritarias;

b) La suficiencia de los recursos asignados (eficacia), la calidad y cantidad de los resultados alcanzados hasta la fecha (eficiencia), el efecto de esos resultados en las cuestiones relacionadas con el desarrollo humano sostenible (significación), la sostenibilidad de los resultados y las esferas que requieren reorientación normativa, si las hubiere;

c) Las propuestas para aumentar la capacidad del PNUD para prestar apoyo estratégico a la región en relación con el medio ambiente.

Conclusiones y recomendaciones fundamentales

Las conclusiones y recomendaciones fundamentales fueron:

a) El PNUD ha desempeñado una importante función en la determinación de los proyectos. Sin embargo, los proyectos relacionados con el medio ambiente se han individualizado según la disponibilidad de fondos y no siguiendo una estrategia concreta sobre el medio ambiente para la región. Para aprovechar al máximo esos fondos, el PNUD deberá elaborar una estrategia a largo plazo sobre el medio ambiente;

b) El PNUD debe aprovechar en mayor medida las gigantescas posibilidades de su memoria institucional para optimizar el uso de sus recursos;

c) Tiene suma importancia que el PNUD establezca datos de partida acerca de la situación o los problemas del medio ambiente que el proyecto tratará de mejorar o resolver;

d) Los proyectos del PNUD deben prever mecanismos de vigilancia de los progresos logrados en el medio ambiente. Esto sólo será posible si se establecen datos de partida y se fijan objetivos claros e inequívocos como resultados para todos los proyectos;

e) Es posible que los proyectos preparados por consultores externos cuenten con el patrocinio de las partes interesadas u otros agentes estratégicos, lo que debilitaría su sostenibilidad y la propiedad nacional;

f) El diseño de los proyectos debe ser flexible y permitir modificaciones a medida que cambien las condiciones;

g) Deben determinarse siempre los posibles beneficiarios del proyecto y la población que podría verse afectada por la ejecución de proyectos relacionados con el medio ambiente; deben celebrarse consultas con ellos en la etapa de determinación del proyecto;

h) Se debe prestar más atención al papel de la mujer en los proyectos.

Seguimiento

La DRALC ha decidido preparar una estrategia para la región en relación con el medio ambiente. También decidió difundir las lecciones aprendidas de sus proyectos sobre el medio ambiente de forma más sistemática. El Comité de Supervisión de la Gestión de Programas ha programado un debate sobre la evaluación.

II. FORTALECIMIENTO DE LA LABOR DE LOS COORDINADORES RESIDENTES

Antecedentes y objetivos

El Administrador pidió que se llevara a cabo esta tarea para abordar las siguientes cuestiones:

- a) ¿De qué manera se debe medir el éxito del coordinador residente?
- b) ¿Cuán efectiva ha sido la coordinación de las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo como promedio; en su mejor momento; qué factores contribuyen al éxito y cuáles conspiran contra él?
- c) Cuáles son las técnicas y procedimientos que han resultado más eficaces?

Esta labor no se llevó a cabo como evaluación sino más bien como un examen de la documentación actual, que posteriormente quedó avalada en tres países: El Salvador, Viet Nam y Zimbabwe.

Conclusiones y recomendaciones fundamentales

Las conclusiones y recomendaciones fundamentales fueron:

- a) La mayor parte de la documentación disponible se centraba en el procedimiento y en la descripción más que en el contenido y en un análisis de los resultados logrados por la labor realizada por el coordinador residente para el gobierno de los países que tienen programas y para el sistema de las Naciones Unidas;

b) Además de seguir las pautas más tradicionales en la coordinación de las actividades, se ha demostrado que la coordinación de los objetivos va en aumento;

c) La labor del equipo del coordinador residente es una empresa compleja que no debe simplificarse en exceso para lograr respuestas genéricas. Las características específicas de los países impiden hacer generalizaciones apresuradas;

d) Los mejores resultados de la coordinación se logran en situaciones de emergencia. El establecimiento de la paz, la democratización y los derechos humanos son también esferas donde se obtienen éxitos palpables;

e) Hay poca documentación acerca de los éxitos logrados en la coordinación de la labor del desarrollo;

f) El sistema de coordinadores residentes deberá resolver en el futuro la difícil tarea de movilizar al equipo correcto en el momento adecuado con un compromiso de coordinación firme que preste el apoyo adecuado y esencial al sistema de coordinadores residentes a nivel de país y recompense a los equipos de países que obtengan resultados.

Seguimiento

El Comité Consultivo en cuestiones de programas y de operaciones acogió con beneplácito los resultados del examen. El PNUD ha puesto en práctica la mayoría de las recomendaciones en el proceso de gestión del cambio y en su apoyo directo y permanente al sistema de coordinadores residentes. El seminario sobre la oficina de país del futuro, celebrado en Ciudad del Cabo, permitió examinar nuevamente la cuestión del fortalecimiento del papel de los coordinadores residentes. El Comité Consultivo en Cuestiones de Programas y de Operaciones está examinando la posibilidad de aplicar a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas la iniciativa del PNUD en relación con los centros de experimentación, ya que esta idea podría propiciar iniciativas para mejorar la coordinación a nivel de país y contribuir al proceso de reforma de las Naciones Unidas.

III. PROGRAMAS MUNDIALES, INTERREGIONALES Y REGIONALES: EVALUACIÓN DE SUS EFECTOS

Antecedentes y objetivos

Los antecedentes y objetivos de esta evaluación fueron los siguientes:

a) En el pasado se realizaron muy pocas evaluaciones de los programas mundiales, interregionales y regionales; en consecuencia, la Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica decidió realizar una evaluación estratégica para examinar algunos de los problemas críticos que se han derivado de estos programas;

b) El principal objetivo de la evaluación era contribuir a la definición de las direcciones estratégicas de diversos programas multinacionales para el

próximo ciclo de programación, sobre todo teniendo en cuenta los nuevos arreglos de programación y la propuesta de aumentar las asignaciones para los programas mundiales, interregionales y especiales.

Conclusiones y recomendaciones fundamentales

Las conclusiones y recomendaciones fundamentales fueron las siguientes:

a) El mandato primordial de todos los programas multinacionales debe ser la investigación y demostración de la conveniencia de aplicar otros métodos para abordar las prioridades básicas de la erradicación de la pobreza y del desarrollo humano sostenible;

b) El PNUD debe i) prestar especial atención a los esfuerzos encaminados a facilitar los métodos de aprendizaje conjunto con otros donantes, asociados de países y otras organizaciones interesadas en esferas temáticas específicas y ii) mejorar el control de la calidad, la gestión, la supervisión, el intercambio de información y el aprendizaje en materia de organización. Se deben establecer incentivos para facilitar y promover el aprendizaje de la experiencia ganada en los proyectos y el intercambio de información entre proyectos y componentes del PNUD como elemento fundamental para una organización comprometida con el desarrollo humano sostenible;

c) En las directrices de proyectos se debe hacer hincapié en la importancia de utilizar un enfoque participativo y constructivo;

d) El PNUD debe emprender una valoración realista de sus capacidades internas para proporcionar apoyo profesional y dirección a la programación relacionada con el desarrollo humano sostenible. Debe velar siempre por la asignación interna de recursos humanos y monetarios suficientes para que su personal pueda desempeñar un papel promotor en la gestión y la supervisión en general;

e) Se deben elaborar directrices de programación que se apliquen para garantizar que en todos los programas multinacionales figure una estrategia de supervisión y evaluación satisfactoria;

f) La administración debe adoptar medidas para rectificar las deficiencias en el diseño y los resultados económicos de los proyectos en lo que respecta al desarrollo de la capacidad;

g) La administración debe prestar atención al hecho de que no existen incentivos para tratar adecuadamente el aspecto del género en los programas multinacionales.

Seguimiento

Durante la evaluación se preparó un documento temático que se distribuyó a los distintos administradores del programa multinacional para ayudarles en la formulación del marco de sus programas. Al finalizar la evaluación se celebró una reunión informativa para los grupos interesados. Como resultado de estas reuniones informativas, las direcciones regionales han decidido establecer un grupo de trabajo para intercambiar información y experiencias sobre sus

respectivos programas regionales. Los resultados de la evaluación se pusieron a disposición de todos los miembros de la Junta Ejecutiva antes de su deliberación sobre los marcos de los programas mundiales y regionales. Se ha programado el debate de esta evaluación en el Comité de Supervisión de la Gestión de Programas, lo que llevará a la adopción de decisiones sobre política y actividades.

IV. EVALUACIÓN MUNDIAL DE LOS RECURSOS ESPECIALES DEL PROGRAMA DEL QUINTO CICLO DE PROGRAMACIÓN

Antecedentes y objetivos

Los antecedentes y objetivos de esta evaluación fueron los siguientes:

a) La evaluación mundial de los Recursos Especiales del Programa del quinto ciclo de programación se llevó a cabo a petición del antiguo Consejo de Administración. La evaluación tiene importancia debido a: la magnitud de los fondos desviados de los recursos de países con cargo a la cifra indicativa de planificación (CIP) que se asignaron a este programa; el número significativo de programas; las esferas de atención incluidas en los programas; la gestión del programa por la sede del PNUD; y el hecho de que a ninguno de los programas de países se le reconoce derecho sistemático a la utilización de esos recursos;

b) El PNUD preparó una estructura de supervisión y evaluación y la presentó al Consejo de Administración. Todos los subprogramas con cargo a los Recursos Especiales del Programa estuvieron sujetos a un examen de mediano plazo o a una evaluación. La evaluación mundial tuvo como objetivo sacar conclusiones de todas estas valoraciones y convertirse en una evaluación por derecho propio.

Conclusiones y recomendaciones fundamentales

Las conclusiones y recomendaciones fundamentales fueron:

a) Los principales componentes y programas con cargo a los Recursos Especiales del Programa muestran un impresionante índice de innovaciones, ya que incluyen nuevas ideas sobre programas, nuevas tecnologías para hacer participar a los interesados, nuevos criterios para prestar asistencia y la utilización de nuevas tecnologías en forma creadora. Los arreglos oficiales sobre distribución de gastos con fondos no pertenecientes al PNUD son un elemento que cabe destacar (movilización catalítica de recursos). Se obtuvieron resultados dispares en cuanto a los objetivos de incorporar los intereses temáticos del PNUD en la programación nacional con cargo a la CIP y en la creación de capacidades nacionales en los países que tienen programas;

b) La eficacia de la gestión de los Recursos Especiales del Programa dependió en gran medida de los distintos administradores de programas. Son diversos los criterios para la asignación de recursos, ya que algunos componentes de los Recursos Especiales del Programa responden directamente a peticiones formuladas por las oficinas de países, otros dividen recursos como si fueran asignaciones propias de las direcciones regionales y otros componentes hacen hincapié en el criterio basado en los resultados. Los Recursos Especiales del Programa han funcionado con eficacia como sistema paralelo a la CIP;

c) Es satisfactorio el cumplimiento en la presentación de informes, la vigilancia y la evaluación, aunque las evaluaciones se han centrado fundamentalmente en el procedimiento, las cuestiones conceptuales y el cumplimiento de los criterios establecidos para los Recursos Especiales del Programa y no en los efectos y la eficacia reales y medibles;

d) Los Recursos Especiales del Programa han ayudado al PNUD a dejar de ser un simple organismo de financiación para convertirse en una organización con una capacidad apreciable en esferas importantes como el medio ambiente, la gestión del sector público, el VIH/SIDA y la rehabilitación económica después de la guerra;

e) El equipo de evaluación formuló tres recomendaciones en relación con estos nuevos arreglos de programación: proteger la posibilidad de innovación; mejorar la vigilancia de los asuntos importantes y velar por que en las evaluaciones se haga hincapié en los efectos.

Seguimiento

Estas recomendaciones se han tomado en consideración durante la preparación de la estructura de cooperación mundial que se ha de presentar a la Junta Ejecutiva en su tercer período ordinario de sesiones de 1997.

V. MODALIDADES DE COFINANCIACIÓN

Antecedentes y objetivos

Los antecedentes y objetivos fueron los siguientes:

a) El antiguo Comité de Examen del Programa pidió a la Oficina Central de Evaluación que se realizara una evaluación de las modalidades de distribución de los gastos en América Latina con miras a determinar los efectos de este mecanismo, sobre todo en lo que respectaba a las actividades de fomento de la capacidad.

b) La evaluación se organizó como un proceso de aprendizaje que permitiera hacer una sinopsis de los resultados de la cofinanciación para el PNUD en su conjunto y para cada región. No obstante, una parte importante de esta práctica fue el examen de la experiencia ganada por la región de América Latina y el Caribe.

Conclusiones y recomendaciones fundamentales

Las conclusiones y recomendaciones fundamentales fueron:

a) Los evaluadores no pudieron hacer una evaluación definitiva de los efectos de estas modalidades en la región de América Latina y el Caribe debido al alcance mundial de esta práctica;

b) El crecimiento de los recursos no básicos fue espectacular en el quinto ciclo de programación y ascendió a un total de 3.000 millones de dólares. Ahora bien, esta cifra se concentra en la región de América Latina y el Caribe.

El PNUD ha consolidado una relación de confianza con los países receptores en esta región y ha consolidado su credibilidad en momentos de crisis y de transformaciones en la región;

c) No se puede asegurar que la experiencia de América Latina y el Caribe se pueda reproducir en otras regiones. Sin embargo, de la experiencia de esta región se han derivado conocimientos y enseñanzas que resultan valiosos para otros países;

d) La sostenibilidad de los arreglos de cofinanciación no está garantizada en la región de América Latina y el Caribe;

e) En muchos programas de países de esta región, la distribución de gastos ha añadido contenido y efecto a los proyectos en el sector social y la ordenación del medio ambiente que tienen en cuenta el desarrollo humano sostenible;

f) La creación de un consenso entre los gobiernos y los donantes respecto de algunas prioridades comunes en materia de desarrollo es un factor fundamental en la promoción de los arreglos de cofinanciación;

g) Con todo, existe el peligro de que la modalidad de distribución de gastos llegue a involucrar al PNUD en proyectos en los que no pueda hacer una contribución sustantiva; esta modalidad puede contribuir a financiar funciones ordinarias de gobierno y a crear dependencias perdurables y una administración civil de doble propósito, factores que no son compatibles con la promoción de una buena gestión pública y del fomento de la capacidad; además puede reorientar la plantilla de la oficina del país para que se ocupe de tareas administrativas que reducen las capacidades de entablar un diálogo sustantivo sobre programación y políticas;

h) Los evaluadores formularon un amplio conjunto de recomendaciones relativas al establecimiento de una estructura normativa, estrategias de cofinanciación, operaciones de gestión y nuevos estudios.

Seguimiento

El informe de evaluación se utilizó para redactar las nuevas directrices de cofinanciación y la estrategia de movilización de recursos dentro del proceso de gestión del cambio. La experiencia de América Latina y el Caribe ha sido aprovechada ampliamente por otras direcciones regionales.

VI. GESTIÓN Y REFORMA DEL SECTOR PÚBLICO EN LA REGIÓN DE LOS ESTADOS ÁRABES

Antecedentes y objetivos

La administración de la Dirección Regional de los Estados Árabes propuso el tema de esta evaluación a fin de:

a) Comprender la evolución de las prioridades, limitaciones y oportunidades en la gestión del sector público y analizar la contribución del

PNUD en el tratamiento dado en el pasado a las cuestiones básicas nuevas y su función en el futuro;

b) Evaluar el grado de eficacia de los proyectos de gestión del sector público;

c) Extraer las lecciones aprendidas y proponer elementos para conformar un enfoque regional.

Conclusiones y recomendaciones fundamentales

Las conclusiones y recomendaciones fundamentales fueron:

a) La índole de los proyectos, sus efectos y la sostenibilidad de los resultados son propios de cada país;

b) La sostenibilidad depende de si los resultados del proyecto se utilizan en el sistema general del sector público para una mejor adopción de decisiones y de si las políticas recomendadas por los proyectos se ponen en práctica;

c) La colaboración del PNUD con los gobiernos en la reforma del sector público tiende a ser más sostenible si los gobiernos formulan compromisos explícitos de cambio y asignan la máxima prioridad a este fin en sus presupuestos;

d) La capacitación sólo por capacitar tiene muy pocos efectos. El aumento de la capacidad institucional y de recursos humanos puede llevar a una reforma legítima sólo si las limitaciones fiscales y las rigideces sectoriales quedan eliminadas;

e) Durante el quinto ciclo de programación, el PNUD logró formular programas que respondieran a las necesidades más apremiantes de los países;

f) La tarea más delicada e importante del PNUD debe ser generar demanda en países donde hay una demanda latente;

g) Se deben organizar algunos seminarios para quienes participen en la reforma a nivel de adopción de decisiones en la región;

h) El PNUD debe precisar su criterio estratégico a fin de desarrollar sus conocimientos especializados en esferas concretas;

i) Las oficinas de países deben supervisar la ejecución de los proyectos de forma sistemática, preferiblemente por parte de observadores independientes, ya que la responsabilidad fundamental sigue recayendo sobre el PNUD;

j) Las oficinas de países deben incrementar la capacidad de su personal en la esfera de la gestión del sector público. A este respecto probablemente resulte muy fructífero establecer una estrecha colaboración entre las oficinas de países y la División de Desarrollo de la Gestión y Buena Administración Pública.

Seguimiento

Los resultados de este examen se transmitieron en un proyecto de informe a todas las oficinas de países, a la dirección regional y a la División de Desarrollo de la Gestión y Buena Administración Pública. Se celebró con los ejecutivos de las direcciones una reunión general de información para presentar las principales conclusiones y recomendaciones. Se proyecta hacer posteriormente una exposición concreta de este informe en el Comité de Supervisión de la Gestión de Programas para examinar concretamente las medidas ulteriores. El equipo de evaluación dio a conocer sus observaciones al equipo que estaba formulando la estrategia regional sobre gestión pública. Además, en algunos casos, las oficinas de países están utilizando el informe en su diálogo sobre formulación de los nuevos arreglos de programación.

Anexo II

REALIZACIÓN DE EVALUACIONES

INTRODUCCIÓN

1. El presente examen de la realización de evaluaciones se refiere especialmente a cuestiones de la responsabilidad, en relación con el requisito de evaluación y con la estructuración de la memoria institucional del PNUD. Comprende únicamente las evaluaciones llevadas a cabo a nivel de proyectos; se excluyen del alcance del presente informe otros tipos de evaluaciones utilizadas en el PNUD (por ejemplo, temáticas, de políticas).
2. El PNUD no tiene conocimiento de que ninguna otra organización bilateral o multilateral emplee este tipo de evaluación. En esta labor sin precedente se procura analizar con franqueza tanto los aspectos positivos como los negativos, aunque el examen no debe llevar a emitir juicios a la ligera sobre la eficacia de la labor del PNUD, para lo cual no se dispone de elementos de referencia. Cabe destacar que el PNUD es el organismo que contribuye la mayor cantidad de información a la base de datos de informes de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE/CAD). El PNUD ha descentralizado su sistema de evaluación a nivel de proyectos, y esto hace más difícil establecer comparaciones con la mayoría de los organismos de asistencia, cuyos sistemas son centralizados. No obstante, el PNUD comenzó a realizar este examen como prueba de que se propone aumentar su actuación respecto del cumplimiento, lo que a su vez mejorará la rendición de cuentas, la transparencia y la capacidad de absorber lo aprendido.
3. El informe consta de las siguientes secciones: recopilación de informes y extracción de datos; análisis del cumplimiento, incluidos los aspectos financiero; sistema vigente para supervisar el cumplimiento en materia de evaluación y recomendaciones.

I. RECOPIACIÓN DE INFORMES Y EXTRACCIÓN DE DATOS

A. Análisis general

4. Se recibió un total de 1.745 informes de evaluación correspondientes al período comprendido entre 1986 y 1995. Esto representa un aumento de 136 informes con respecto a la cantidad entregada el año pasado y comprende 117 informes correspondientes a 1995, a los que se suman otros 19 informes en relación con años anteriores. Según se indica en el cuadro 1, hubo menos informes en 1995 que en 1994. Las cifras correspondientes a 1996 aparecerán en el informe del año próximo.

Cuadro 1

Número de informes de evaluación enviados a la OEPE
 por año de evaluación^a

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Total
Total	209	158	159	192	259	232	176	116	127	117	1 745

^a Las diferencias en las cifras correspondientes a 1986 y 1987 que aparecen en este cuadro y en el cuadro correspondiente del informe de 1995 obedecen a que se hicieron ajustes para subsanar registros incorrectos anteriores de algunos informes de evaluación.

5. El número de evaluaciones disminuyó por las siguientes razones: el menor número de proyectos aprobados al finalizar el quinto ciclo de programación; la utilización del enfoque programático en el que, por definición, se prevén menos proyectos; y la mayor magnitud de los proyectos de la categoría de proyectos valorados en más de 1 millón de dólares. El lento suministro de recursos en algunas oficinas de países, descubierto en 1995 contribuyó sin duda a esa merma.

6. La extracción de datos de los informes de evaluación permite la recuperación fácil por temas y favorece el proceso de aprendizaje y los análisis estadísticos. En los cuadros 2 y 3 se presenta el número de informes procesados y la tasa de procesamiento de datos respectivamente.

Cuadro 2

Cantidad de informes procesados por año de evaluación

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Total
Total	59	87	134	147	204	153	151	87	73	57	1 152

Cuadro 3

Tasa de procesamiento de datos por año de evaluación (porcentaje)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Promedio
Total	28	55	84	77	79	66	86	75	57	49	66

7. La extracción de datos se efectuó en forma centralizada hasta 1990. En 1991, se decidió que el jefe del equipo de evaluación se encargara de extraer los datos para garantizar que su procesamiento fuera más sustancial. Como se muestra en el cuadro 4, en el período 1992-1993 tuvo lugar la transición hacia la descentralización en la extracción de datos. A partir de este período de

transición, los resultados no son tan buenos, a pesar de haberse recordado con frecuencia a los administradores de programas que exigieran las hojas de datos de evaluación al jefe del equipo de evaluación antes de que se efectuara el pago final.

Cuadro 4

Número de informes de evaluación procesados

Procesados por	1992	1993	1994	1995
Jefes de equipo	118	72	57	52
OEPE	33	8	4	0
Medidas especiales ^a	0	7	12	5
Total	151	87	73	57

^a Se habría tramitado un número menor de evaluaciones si la OEPE no hubiera comenzado a extraer datos nuevamente en 1996; se contrató a una persona, quien procesó los 24 informes de evaluación correspondientes a 1993, 1994 y 1995.

B. Desglose de los informes de evaluación por dirección

8. La Dirección Regional de Asia y el Pacífico (DRAP) ha sido desde 1993 el principal contribuyente anual a la base de datos de la OEPE, pese a que la Dirección Regional de África ha mantenido esa posición durante años (cuadro 5). Sin embargo, como consecuencia de su baja tasa de extracción, esta última no es el contribuyente principal en lo que se refiere a la cantidad de informes de evaluación procesados (cuadro 6). Está claro que la tasa de extracción de ambas direcciones ha disminuido, aunque la Dirección Regional de Asia y el Pacífico mantiene cierto control del proceso (cuadro 7). La Dirección Regional de los Estados Árabes ha mejorado su tasa de extracción. No se proporcionaron los porcentajes correspondientes a la Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes (DRCEI) y a la Dirección de Políticas y de Apoyo de Programas (DPAP), debido a que sus escasos informes de evaluación no habrían modificado significativamente esta situación.

Cuadro 5

Número de informes de evaluación enviados a las direcciones
por año de evaluación

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Total
DRA	78	74	78	90	137	107	76	36	48	38	762
DRAP	77	52	57	62	77	93	72	59	59	48	656
DREA	18	22	9	9	21	12	12	7	7	7	124
DRALC	20	3	14	29	22	17	14	13	12	19	163
DRECEI	11	5	1	0	1	0	1	1	0	4	24
DPAP	5	2	0	2	1	3	1	0	1	1	16
Total	209	158	159	192	259	232	176	116	127	117	1 745

Cuadro 6

Número de informes de evaluación procesados en las direcciones
por año de evaluación

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Total
DRA	14	38	64	71	107	61	62	27	28	13	485
DRAP	34	39	50	48	64	70	67	52	42	33	499
DREA	7	5	9	5	18	8	9	2	0	5	68
DRALC	1	2	10	23	14	14	11	5	3	6	89
DRECEI	2	2	1	0	0	0	1	1	0	0	7
DPAP	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	4
Total	59	87	134	147	204	153	151	87	73	57	1 152

Cuadro 7

Tasa de extracción en porcentaje por año de evaluación

	Año de evaluación										Total
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	
DRA	18	51	82	79	78	57	82	75	58	34	64
DRAP	44	75	88	77	83	75	93	88	71	69	76
DREA	39	23	100	55	86	67	75	29	0	71	55
DRALC	5	67	71	79	64	82	79	38	25	32	55
DRECEI	Insignificante										
DPAP	Insignificante										

C. Conclusión

9. Pueden sacarse dos conclusiones: a) el material de evaluación constituye una importante fuente potencial de aprendizaje y b) la labor de extracción de datos que realizan los evaluadores exigiendo que la extracción termine antes de que se efectúe el pago final. Esta situación compromete el valor de la base de datos y las posibilidades de aprendizaje de la organización mediante las experiencias recogidas en sus proyectos.

II. ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO

A. Normas vigentes

10. Para facilitar la consulta, se presentan a continuación las normas de evaluación del PNUD a nivel de proyectos, que se establecieron en 1987 y se publicaron como Manual de Programación y de Proyectos en 1988.

"Cualquier proyecto que reúna las siguientes características deberá ser objeto de una evaluación. Cuando no se recomiende una evaluación a fondo, habrá que justificarlo expresamente:

a) Se trata de un proyecto innovador, crítico o especialmente complejo o tiene otros aspectos especiales o extraordinarios;

b) El presupuesto del PNUD (incluida la participación en la financiación de los gastos) es de más de 1 millón de dólares;

c) Una revisión sustantiva prevista para el proyecto significará una contribución adicional del PNUD de 700.000 dólares o más o una prórroga de dos años o más; o

d) El proyecto tiene dificultades operacionales graves."

B. Marco cronológico

11. En el informe sobre cumplimiento de 1995 presentado a la Junta Ejecutiva, se justificó con dos razones la elección de determinados años para el análisis:

a) Se escogió 1988 como primer año de análisis porque las normas de evaluación comenzaron a aplicarse en ese año;

b) El ciclo completo de evaluaciones de proyectos de una misma generación aprobados en un año determinado dura unos ocho años, lo que a su vez restringe las posibilidades de realizar un análisis completo a los años 1988 y 1989.

12. En el presente informe, el estudio no se circunscribe a esos dos años, y proporciona información sobre proyectos aprobados en 1990. En el cuadro 8 se indica el ciclo de evaluaciones de los proyectos aprobados a partir de 1988. Todo parece indicar que habrá que prorrogar el período de ocho años que se consideraba como la duración apropiada de un ciclo completo de evaluación (de mitad de período, final y a posteriori) para un proyecto aprobado en un año

determinado, ya que se espera recibir otros informes de evaluaciones que fueron programadas fuera de ese marco cronológico. Por lo tanto, si bien el presente examen correspondiente a 1990 puede contribuir a individualizar nuevos problemas, hay que analizar con cautela los datos disponibles, sin apresurarse a hacer generalizaciones.

Cuadro 8

Número de informes de evaluación 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
1988	1							
1989	14							
1990	72	11						
1991	66	54	12	1				
1992	34	53	32	4				
1993	19	25	25	21	8	1		
1994	12	12	20	35	30	5		
1995	3	3	13	12	61	13	6	3
1996	1	2	2	3	7	14	5	2
Total	222	160	104	76	106	33	11	5

C. Evaluaciones obligatorias y de otra índole

13. Teniendo en cuenta las cuatro características de los proyectos que exigen que se los evalúe, no es difícil seguir la evolución de los proyectos cuyo presupuesto supera 1 millón de dólares. Sin embargo, no es fácil hacer esto con el actual sistema de información sobre la gestión (SIA) cuando se trata de proyectos que han sufrido una revisión sustantiva a cuyos presupuestos se han agregado más de 700.000 dólares.

14. No puede identificarse con facilidad mediante el actual SIA un proyecto al que se le ha concedido dos años de prórroga. Los otros dos criterios - innovación y aparición de dificultades - son de índole más subjetiva; también es difícil rastrear estas características con el actual sistema. Para simplificar, en el informe sobre cumplimiento de 1995 se siguió el criterio de que los proyectos con presupuestos superiores a 1 millón de dólares exigían evaluaciones obligatorias, mientras que las evaluaciones de los demás proyectos eran optativas.

15. Tanto las evaluaciones obligatorias como las no obligatorias han disminuido. Sin embargo, la frecuencia de estas últimas disminuye a un ritmo más lento. En el cuadro 9 figuran las cifras correspondientes a las evaluaciones obligatorias y optativas de los años 1988, 1989 y 1990. Las cifras correspondientes a los informes de evaluaciones obligatorias se refieren únicamente a los recibidos por la OEPE.

Cuadro 9

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

Año de aprobación del proyecto	1988	1989	1990	Total
Evaluaciones obligatorias	150	111	56	317
Evaluaciones optativas	72	49	48	169
Total	222	160	104	486

D. Información financiera de los proyectos sujetos
a evaluación obligatoria

1. Panorama general

16. Los datos financieros correspondientes a los años 1988, 1989 y 1990 se obtuvieron: a) de los informes anuales presentados por el Administrador a la Junta Ejecutiva y b) de los impresos titulados "Nota informativa de los programas", publicados por la División de Servicios Administrativos y de Información a petición de la Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica. Como parte del empeño constante en hacer que los datos sean más fidedignos, este año la Oficina ha utilizado esas fuentes en lugar del UNDP Compendium of Ongoing Projects (Compendio de Proyectos en curso del PNUD). La información financiera que figura en los cuadros 10 y 11 abarca la cifra indicativa de planificación (CIP) y las fuentes de cofinanciación.

Cuadro 10

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

Año de aprobación del proyecto	1988	1989	1990	Total
Cantidad de proyectos aprobados	1 794	1 437	1 256	4 487
Número de proyectos con presupuestos superiores a 1 millón de dólares	257	213	210	680
Cobertura (en porcentaje)	14	15	17	15

/...

Cuadro 11

Cobertura financiera de los proyectos sujetos a evaluaciones
obligatorias y los evaluados

(En millones de dólares)

Año de aprobación del proyecto	1988	1989	1990	Total
Recursos financieros para todos los proyectos aprobados	808	673	850	2 331
Recursos financieros para los proyectos de más de 1 millón de dólares	562	446	526	1 534
Cobertura (en porcentaje)	70	66	62	66

17. Al tomar en cuenta únicamente los informes de evaluación que se han recibido o se ha previsto recibir, la cobertura financiera es más baja pero aceptable, por lo menos para 1988 y 1989¹. El problema no parece radicar en si el umbral del millón de dólares es apropiado sino en que se lleve a cabo la evaluación. En el cuadro 12 se presenta la cobertura financiera de los proyectos evaluados.

Cuadro 12

Cobertura financiera de los proyectos sujetos a evaluaciones
obligatorias y evaluados

(En millones de dólares)

Año de aprobación del proyecto	1988	1989	1990	Total
Recursos financieros para los proyectos aprobados	808	673	850	2 331
Recursos financieros para los proyectos evaluados de más de 1 millón de dólares	400	292	207	899
Cobertura (en porcentaje)	49	43	24	39

¹ Al establecer las tasas de cobertura financiera, no se incluye la cobertura suplementaria referida a las evaluaciones optativas (alrededor del 9%).

2. Relación costo-eficacia del actual sistema de evaluaciones obligatorias

18. En el período que se examina, los proyectos de más de 1 millón de dólares equivalen a alrededor del 15% del número de proyectos aprobados. No obstante, si se tiene en cuenta la cobertura financiera, representan por término medio un 66% de los recursos financieros asignados a todos los proyectos. La cifra umbral de 1 millón de dólares parece resultar un límite muy eficaz en función de los costos desde el punto de vista de la rendición de cuentas, ya que el 15% del número total de proyectos que reúnen los requisitos para la evaluación obligatoria representa un 66% de los recursos financieros asignados a todos los proyectos. Cabe señalar que una cobertura financiera del 100% no constituye un objetivo realista en cuanto al costo: los fondos suplementarios que se necesitan para una evaluación total a nivel de proyectos ascenderían a 38 millones de dólares por año. Puesto que se realizan otros tipos de evaluación que abarcan otros proyectos y programas (por ejemplo, temáticas, sectoriales, estratégicas y de programas de países), cabe la posibilidad de que la cobertura financiera rebase el 66% indicado. Debido a su eficacia en función de los costos, se conservó el umbral de 1 millón de dólares al revisarse los principios rectores de supervisión y evaluación.

E. Cumplimiento a escala mundial

1. Progreso alcanzado desde la realización del primer examen

19. El primer examen se llevó a cabo en junio de 1995 y se actualizó con ocasión de la presentación del informe correspondiente a 1996 a la Junta Ejecutiva. En marzo, junio y noviembre de 1996 se prepararon versiones actualizadas internas sucesivas. En el presente informe se refleja la situación en enero de 1997. En el cuadro 13 se consigna el progreso alcanzado, tomando como base los datos correspondientes a enero de 1996.

20. Se ha progresado poco en la reunión de informes, pero esta situación está localizada en dependencias concretas. La falta de información clara sobre el estado de las evaluaciones sigue siendo un problema; sin embargo, la supervisión periódica del sistema ha dado lugar a una mejor disciplina y se ha observado que en las direcciones, divisiones y oficinas de los países se han tomado algunas medidas de apoyo. No obstante, la situación es desigual. Las oficinas del PNUD en Bangladesh, Côte d'Ivoire, Filipinas, Ghana, la India, Indonesia, Malawi, Marruecos, Nepal, el Níger, el Senegal, Sri Lanka, el Togo y Viet Nam merecen ser mencionadas como oficinas en que el nivel de cumplimiento en materia de evaluaciones es muy elevado. También es digno de señalarse el hecho de que algunas de esas oficinas han elaborado un valioso conjunto de evaluaciones no obligatorias, por ejemplo, Bangladesh, Ghana, Marruecos, el Níger, Sri Lanka y Viet Nam.

Cuadro 13

Estado de las evaluaciones correspondientes a 1988
y 1989 en enero de 1996 y de 1997

	Enero de 1996	Enero de 1997
Proyectos sujetos a evaluaciones obligatorias	470	470
Informes de evaluación recibidos	247	261
Informes que se espera recibir	13	39
Evaluaciones programadas	10	10
Otras medidas adoptadas	11	20
Evaluaciones no efectuadas	40	45
No se dispone de información clara	149	95

21. La tasa media de cumplimiento estricto de las evaluaciones obligatorias (que se calcula dividiendo el número de informes de evaluación recibidos por el número de proyectos sujetos a evaluaciones obligatorias) correspondiente al bienio 1988-1989 es la siguiente: el 52,5% hasta enero de 1996, y el 55,5% hasta enero de 1997. Las tasas de cumplimiento de las evaluaciones obligatorias para los años en que se han aprobado proyectos figuran en el cuadro 14.

Cuadro 14

Tasas de cumplimiento estricto por año de aprobación
de proyectos, en porcentaje

Fecha del examen	1988	1989
Enero de 1996	55,2	49,2
Enero de 1997	58,3	52,1

2. Examen ajustado para el período comprendido entre 1988 y 1990

22. Con posterioridad a la distribución del informe correspondiente a 1995 se expresaron inquietudes legítimas en relación con el hecho de que en el examen del cumplimiento no se tenía en cuenta a) la situación particular de los países en crisis; b) el número de informes disponibles que no había recibido aún la OEPE o las evaluaciones que se habían programado, y c) la flexibilidad de la gestión a que se hace referencia en las normas de evaluación. Por consiguiente, el examen correspondiente al período comprendido entre 1988 y 1990 se efectuó teniendo presentes las dos primeras de las inquietudes mencionadas.

23. Para tener una opinión equilibrada de la situación hay que considerar el cumplimiento a escala mundial desde muchos puntos de vista. Por consiguiente,

se están introduciendo algunos matices en las categorías de cumplimiento. En primer lugar, las evaluaciones que no se llevan a cabo en países en crisis deberían considerarse "evaluaciones no efectuadas, con plena justificación"; ello se aplica a las evaluaciones de proyectos aprobados en 1988, 1989 y 1990 en Angola, Burundi, Liberia y Rwanda en la región de África; en el Afganistán en la región de Asia y el Pacífico; y en Somalia y el Yemen en la región de los Estados árabes.

24. En segundo lugar, aunque el empleo del concepto de cumplimiento estricto debería responder a la inquietud de los que desean garantizar la aplicación de las normas (la concepción de la rendición estricta de cuentas), la inclusión del concepto de cumplimiento probable (teniendo en cuenta el número de informes que se espera recibir y las evaluaciones programadas al calcular la tasa de cumplimiento) proporciona cierta base para medir la tasa de cumplimiento previsto a largo plazo y, por consiguiente, las posibilidades que ofrecen las evaluaciones de proyectos para adquirir conocimientos (concepción relacionada con la adquisición de conocimientos). Esas dos categorías tienen usos diferentes y no son contradictorias ni se proponen borrar las líneas de la rendición de cuentas. La OEPE prevé abordar la cuestión de la flexibilidad de la gestión en materia de cumplimiento al elaborar el informe pertinente correspondiente a 1997, tras celebrar deliberaciones internas con el personal directivo de categoría superior.

25. La meta establecida en el plan del PNUD correspondiente a 1996-1997 en relación con la tasa de cumplimiento fue del 70% para fines de 1997 en lo que respecta los proyectos aprobados en el bienio 1988-1989. Resulta evidente que esa meta sólo podrá alcanzarse si la OEPE recibe todos los informes de evaluación que aún no ha recibido y se realizan todas las evaluaciones programadas.

26. La situación de la aprobación de los proyectos correspondientes al año 1990 es motivo de inquietud por muy diversas razones: el reducido número de evaluaciones reunidas hasta el momento; el reducido número de informes disponibles que aún no ha recibido la OEPE; y el reducido número de evaluaciones programadas. Las tasas de cumplimiento estricto y de cumplimiento probable se sitúan a niveles muy bajos (cuadro 15). La falta de información clara sobre el estado de las evaluaciones en algunas dependencias y oficinas es también motivo de preocupación. La presentación de informes finales o técnicos cuando se solicitan informes de evaluación no es indicio de una gestión saludable.

Cuadro 15

Tasas revisadas sobre la base del cumplimiento estricto
 y el cumplimiento probable

	1988	1989	1990	Total
Evaluaciones obligatorias (A)	257	213	210	680
Informes recibidos (B)	150	111	56	317
Evaluaciones no efectuadas, con plena justificación (C)	12	11	16	39
Subtotal #1: (B+C)	162	122	72	356
Cumplimiento estricto (porcentaje): (B+C)/A	63	57	34	52
Informes que se espera recibir (D)	19	20	13	52
Evaluaciones programadas (E)	6	4	17	27
Subtotal #2: (B+C+D+E)	187	146	102	435
Cumplimiento probable si se reciben todos los informes (porcentaje): (Subtotal #2/A)	73	69	49	64
Evaluaciones no efectuadas, aunque se han adoptado otras medidas	10	9	1	20
Evaluaciones no efectuadas, aunque se ha suministrado explicación	18	19	7	44
No se dispone de información clara	42	39	100	181

F. Cumplimiento por las direcciones

1. Examen del período 1988-1989

27. Las tasas de cumplimiento por las direcciones respecto del período 1988-1989 figuran en el cuadro 16.

Cuadro 16

Tasas de cumplimiento por direcciones correspondientes
al período 1988-1989

	DRA	DRAP	DREA	DRALC	DRECEI	Dirección de Políticas y de Apoyo de Programas	Total
Proyectos por encima de 1 millón de dólares	194	201	46	12	1	16	470
Evaluaciones recibidas	110	128	15	6	0	2	261
Evaluaciones no efectuadas con plena justificación	12	3	8	0	0	0	23
Cumplimiento estricto (porcentaje)	63	65	50	50	n/d	12	60
Informes que se espera recibir	24	7	8	0	0	0	39
Evaluaciones programadas	2	5	3	0	0	0	10
Cumplimiento probable (porcentaje)	76	71	74	50	n/d	12	71
Otras medidas adoptadas	11	6	0	1	0	1	19
Evaluaciones no efectuadas	11	17	7	1	1	0	37
No se dispone de información clara	24	35	5	4	0	13	81

28. Para comparar el progreso alcanzado desde la presentación del informe más reciente (cuadro 17), convendría referirse a la antigua definición de cumplimiento obligatorio en que no se excluía a los países en crisis del total. Sin embargo, en los informes futuros se tendrá en cuenta la estipulación de justificación plena en el caso de esos países.

Cuadro 17

Comparación de las tasas correspondientes a las direcciones
para 1988 y 1989 (porcentaje)

	DRA	DBAP	DREA	DRALC	DRECEI	Dirección de Políticas y de Apoyo de Programas	Total
Informe de 1995	55	60	29	50	No disponible	Sin publicar	52
Informe de 1996	57	64	33	50	No disponible	12	55

29. Los programas regionales de la mayoría de las direcciones y los programas a escala interregional y mundial administrados por la Dirección de Políticas y de Apoyo de Programas no han sido evaluados o, de haberse efectuado las evaluaciones, la OEPE no ha recibido ninguna información clara al respecto, como se indica a continuación:

a) Dirección de Políticas y de Apoyo de Programas: 16 evaluaciones obligatorias - 2 efectuadas; 13 cuya situación no se conoce claramente; 1 en que se han adoptado otras medidas;

b) Dirección Regional de África: 30 evaluaciones obligatorias - 15 efectuadas; 15 cuya situación no se conoce claramente;

c) Dirección Regional de Asia y el Pacífico: 24 obligaciones obligatorias - 8 efectuadas; 16 cuya situación no se conoce claramente;

d) Dirección Regional de los Estados Árabes: 10 evaluaciones obligatorias - 5 efectuadas; 3 no efectuadas; 1 programada y 1 cuya situación no se conoce claramente;

e) Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes: 1 evaluación obligatoria - 1 efectuada;

f) Dirección Regional de América Latina y el Caribe: 2 evaluaciones obligatorias - 1 efectuada; 1 cuya situación no se conoce claramente.

La falta de datos sobre evaluación fue un factor importante en la decisión de la OEPE de iniciar una evaluación estratégica de esos programas en 1996.

2. Estado del cumplimiento respecto de los proyectos
aprobados para 1990

30. En lo referente al cumplimiento estricto, los resultados no son alentadores (cuadro 18). La Dirección Regional de Asia y el Pacífico es la única cuya labor parece andar encaminada, sobre la base de las evaluaciones planificadas y los informes preparados, pero que la OEPE no ha recibido aún. Un número reducido de evaluaciones y la falta de claridad respecto del estado de las evaluaciones

/...

obligatorias son rasgos comunes de todas las direcciones, salvo la Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes, que sólo tiene una evaluación obligatoria. La situación de los programas regionales, interregionales y mundiales no ha mejorado, excepto en la Dirección Regional de África.

Cuadro 18

Estado de cumplimiento por las direcciones correspondiente a 1990

	DRA	DBAP	DREA	DRALC	DRECEI	Dirección de Políticas y de Apoyo de Programas	Total
Proyectos por encima de 1 millón de dólares	69	95	19	4	1	22	210
Evaluaciones recibidas	23	29	1	0	1	2	56
Plena justificación	12	2	2	0	0	0	16
Cumplimiento estricto (porcentaje)	51	33	16	0	100	9	34
Informes que se espera recibir	2	10	1	0	0	0	13
Evaluaciones programadas	2	13	2	0	0	0	17
Cumplimiento probable (porcentaje)	57	57	32	0	100	9	49
Otras medidas adoptadas	0	1	0	0	0	0	1
Evaluaciones no efectuadas	0	7	0	0	0	0	7
No se dispone de información clara	30	33	13	4	0	20	100

3. Comparación de dos conjuntos de proyectos en 1990 y en el
período 1988-1989

31. Resulta útil comparar los conjuntos de proyectos en etapas similares en su ciclo de desarrollo, a saber, la situación en enero de 1997 para los proyectos correspondientes a 1990 y la del conjunto correspondiente al período 1988-1989 en enero de 1996 (cuadro 19). La tasa de cumplimiento de los proyectos

/...

correspondientes a 1990 va muy a la zaga respecto de la tasa alcanzada por los proyectos correspondientes al período 1988-1989 en la misma etapa de su ciclo de desarrollo en lo referente al cumplimiento estricto y probable. Además, hay un número muy elevado de evaluaciones de proyectos respecto de las cuales no existe una información clara sobre su estado de cumplimiento.

Cuadro 19

Dos conjuntos de proyectos en una etapa similar de desarrollo

	Proyectos correspondientes al período 1988-1989 a enero de 1996	Proyectos correspondientes a 1990, a enero de 1997
Evaluaciones obligatorias (A)	470	210
Informes recibidos (B)	247	56
Evaluaciones no efectuadas, con plena justificación (C)	23	16
Cumplimiento estricto (porcentaje) (B+C)/A	57	34
Informes que se espera recibir (D)	13	13
Evaluaciones programadas (E)	10	17
Cumplimiento probable si se reciben todos los informes (porcentaje): (B+C+D+E)/A	62	49
Evaluaciones no efectuadas, aunque se han adoptado otras medidas	11	1
Evaluaciones no efectuadas, aunque se ha suministrado explicación	17	7
No se dispone de información clara	149	100

G. Conclusiones

32. La tasa de cumplimiento de los proyectos aprobados en 1988 y 1989 ha mejorado. El sistema de supervisión del cumplimiento ha dado lugar a una mejor gestión de las evaluaciones en muchas oficinas de los países.

33. A escala mundial y en cada dirección, la situación relativa al cumplimiento es desigual. El nivel más bajo de desempeño se relaciona en primer lugar, con los programas y proyectos administrados por la sede, tales como los que se ejecutan a escala regional, interregional y mundial.

34. La cifra de 1 millón de dólares que se ha fijado como umbral parece ser un límite muy rentable respecto de la rendición de cuentas, ya que el 15% del total de los proyectos que no se han de someter a evaluación obligatoria representa el 66% de los recursos financieros asignados a todos los proyectos. Sin embargo, esas posibilidades de cobertura elevada se ven comprometidas por la tasa desigual, y a menudo reducida, de cumplimiento.

III. SISTEMA DE SUPERVISIÓN

35. En julio de 1996 el Comité de Supervisión de la Gestión de Programas examinó detalladamente el cumplimiento por dirección y por país. Las recomendaciones formuladas por la OEPE contaron con pleno respaldo. La mayoría de las direcciones dieron instrucciones categóricas a las oficinas de los países para que prepararan un plan de evaluación que abarcara el período 1996-1997 respecto de los proyectos aprobados desde 1990. La mayoría de los países en la DRA, la DRAP y la DREA han presentado planes de evaluación. Sin embargo, aún no está claro si las direcciones consideran que la supervisión de la ejecución de esos planes de evaluación forma parte de sus responsabilidades de gestión. La OEPE ha informado periódicamente al Comité de Supervisión de la Gestión de Programas del progreso alcanzado en relación con el cumplimiento.

IV. RECOMENDACIONES

36. La Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica formula las siguientes recomendaciones:

a) Debe efectuarse una labor en gran escala para extraer datos de los informes de evaluación, asignando prioridad a los proyectos aprobados recientemente. Esta labor apoyará la descentralización de la base de datos al aumentar el número de evaluaciones registradas, con lo que aumentarán las posibilidades de adquirir conocimientos a partir de la base de datos al inicio de los nuevos arreglos de programación;

b) La extracción de datos por los jefes de los equipos de evaluación debe ser obligatoria y no se deben efectuar pagos antes de que se haya completado la hoja de datos;

c) Los planes bienales renovables de evaluación y la supervisión de esos planes deben ser parte integrante de la supervisión de la gestión tanto de las oficinas de los países como de las dependencias de la sede. El formato de los planes de evaluación debe facilitar el seguimiento de las evaluaciones con arreglo a los criterios aplicados (por ejemplo, obligatoria) y al estado en que se encuentran (por ejemplo, efectuada, programada). Deben reforzarse los vínculos con la evaluación de la actuación personal;

d) La OEPE debe garantizar que las nuevas directrices sobre supervisión y evaluación esclarezcan la política en materia de cumplimiento de las evaluaciones;

e) Debe mantenerse la flexibilidad al aplicar las normas de evaluación, pero la falta de justificación o, al menos, de explicaciones claras no debe aceptarse;

f) El nuevo sistema de información del PNUD debe elaborarse de forma tal que facilite el seguimiento de los proyectos que se han de someter a evaluaciones obligatorias.

Anexo III

EVALUACIONES CORRESPONDIENTES AL PERÍODO 1995-1997

Evaluaciones realizadas por la OEPE

Ejecución nacional: promesa y tareas

Asistencia del PNUD al sector de la energía: estudio de una evaluación a posteriori

Estudio de sistemas gubernamentales de supervisión y evaluación: el caso de Marruecos

Estudio de sistemas gubernamentales de supervisión y evaluación: el caso de los Emiratos Árabes Unidos

Estudio de sistemas gubernamentales de supervisión y evaluación: el caso de Jordania

Estudio de sistemas gubernamentales de supervisión y evaluación: el caso del Paraguay

El PNUD y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento: evaluación de las relaciones de trabajo

Fortalecimiento de la labor de los coordinadores residentes

Fomento de las asociaciones para el desarrollo mediante la cofinanciación

Evaluación general de los recursos especiales del programa correspondientes al quinto ciclo

Recursos especiales del programa para capacitación y evaluación: evaluación

Democracia, gestión de los asuntos públicos y participación: examen de proyectos en Kirguistán y Ucrania

Evaluación global de la asistencia técnica a los proyectos de fortalecimiento institucional en Honduras

Programas regionales, interregionales y mundiales y evaluación de sus efectos

Evaluación de los proyectos ambientales en América Latina y el Caribe

Evaluación de la gestión y la reforma del sector público en los Estados árabes

Evaluación del programa para Sri Lanka

Evaluación del programa para el Níger

Evaluación del programa para Uganda

Evaluación de las evaluaciones y los programas nacionales de cooperación técnica en Guinea

Evaluaciones en curso:

Evaluación del apoyo prestado por el PNUD a los países con economías en transición en Asia

Evaluación rápida de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas en Cabo Verde

Evaluaciones previstas para 1997

Evaluación de la modalidad del enfoque programático

Evaluación de la sostenibilidad de los programas financiados por el PNUD

Evaluación a posteriori de proyectos de desarrollo institucional en Indonesia y Bangladesh

Evaluación del programa de los países de la región árabe

Evaluación de la asistencia del PNUD a un país por un período de 20 años (se seleccionará el país)

Evaluación de los programas relativos a la pobreza en África

Evaluación de la iniciativa relativa al centro de experimentación

Evaluación conjunta llevada a cabo con los organismos del Grupo Consultivo Mixto de Políticas (en un país africano de tamaño mediano a grande; aún no se ha seleccionado el tema)

Evaluación de un programa sobre gestión de los asuntos públicos en América Latina

Evaluación participativa en América Latina (se seleccionará el país)

Evaluación de los efectos sobre la ejecución nacional (se seleccionarán los países)

Evaluación de los efectos sobre la cofinanciación (se seleccionarán los países)

Evaluación del Departamento de Apoyo al Desarrollo y de Servicios de Gestión

Evaluación del programa para El Salvador