



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

Distr.
GENERAL

DP/1998/19
31 de marzo de 1998
ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

Período de sesiones anual de 1998
Ginebra, 8 a 19 de junio de 1998
Tema 8 del programa provisional
PNUD

INFORME ANUAL DEL ADMINISTRADOR 1997

EVALUACIÓN

Resumen

En el proceso de cambio PNUD 2001 se puso de relieve la necesidad de que la organización estuviese más orientada a la obtención de resultados. En ese contexto, las prioridades definidas para la función de evaluación hicieron que 1997 fuese un año de consolidación y transición. La Oficina de Evaluación (anteriormente Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica) se concentró en la elaboración de políticas, metodologías e instrumentos basados en los resultados. Las principales realizaciones en esta esfera fueron: a) un estudio conjunto con el Organismo Sueco de Desarrollo Internacional (OSDI) sobre la medición y la gestión del rendimiento y b) un manual de monitoreo y evaluación, de uso sencillo, para las oficinas de los países. Esas realizaciones se están utilizando como base para establecer en el PNUD un sistema de gestión basado en los resultados. La Oficina de Evaluación también hizo evaluaciones de cuestiones relacionadas con la gestión de los asuntos públicos a nivel regional para comparar experiencias entre los distintos países y obtener enseñanzas que pudiesen incorporarse al aprendizaje institucional.

Es imperioso que el PNUD logre demostrar resultados en las esferas fundamentales del desarrollo humano sostenible, como organización y a nivel de los distintos países. El balance de la labor de la Oficina de Evaluación durante 1997 indica que el PNUD debe redoblar sus esfuerzos por atender las necesidades de las oficinas de los países. En 1998, tales esfuerzos

comprenderán: a) brindar un acceso más sistemático al conocimiento empírico y más demostraciones del rendimiento del PNUD y otras organizaciones en las esferas claves del desarrollo humano sostenible, así como a las enseñanzas obtenidas; b) fortalecer la rendición de cuentas sustantiva mediante, entre otras cosas, una vinculación más transparente entre la responsabilidad gerencial y la aplicación de las recomendaciones en materia de evaluación, y c) elaborar un marco operacional para evaluar los resultados y presentar informes sobre ellos.

ÍNDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
I. OBJETIVO	1 - 2	3
II. REALIZACIONES	3 - 35	3
A. Evaluación realizada y enseñanzas obtenidas	3 - 11	3
B. Monitoreo y evaluación: políticas, metodologías e instrumentos	12 - 17	5
C. Fortalecimiento de las capacidades en materia de monitoreo y evaluación	18 - 21	7
D. Aprendizaje institucional	22 - 30	8
E. Formación de asociaciones	31 - 35	10
III. ORIENTACIONES PARA 1998	36 - 39	11
IV. MEDIDAS QUE TAL VEZ DESEE ADOPTAR LA JUNTA EJECUTIVA	40	12

Anexo

CUMPLIMIENTO DE LAS EVALUACIONES		13
--	--	----

I. OBJETIVO

1. El año 1997 fue un período de transición y consolidación. La Oficina de Evaluación (anteriormente Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica) se concentró en la elaboración de políticas, metodologías e instrumentos basados en la obtención de resultados para ayudar a las oficinas de los países a mejorar y documentar su rendimiento, obtener sistemáticamente enseñanzas de las evaluaciones llevadas a cabo en 1996 y evaluar los progresos realizados por la organización en materia de rendición de cuentas sustantiva. Esas orientaciones están en consonancia con las metas de PNUD 2001 y la imperiosa necesidad de que el PNUD demuestre resultados como organización, así como en las esferas fundamentales del desarrollo humano sostenible.

2. Habida cuenta de ello, en 1997 se plantearon tres prioridades para la Oficina de Evaluación: a) apoyar los esfuerzos del PNUD por convertirse en una organización orientada a la obtención de resultados; b) fortalecer la rendición de cuentas sustantiva, y c) promover el aprendizaje institucional. En el presente informe se reseñan las realizaciones de la función de evaluación en relación con las prioridades indicadas y se presentan las orientaciones futuras para la evaluación en el PNUD sobre la base de las virtudes y los defectos observados en 1997.

II. REALIZACIONES

A. Evaluaciones realizadas y enseñanzas obtenidas

3. El PNUD realizó evaluaciones tanto a nivel institucional como a nivel de las oficinas de los países. A nivel institucional, para 1997 se señalaron dos esferas prioritarias: la gestión de los asuntos públicos y la forma en que el PNUD realiza sus actividades. A nivel de los países, se llevaron a cabo 58 evaluaciones de programas y proyectos financiados por el PNUD. De dichas evaluaciones, 12 se realizaron a mitad de período, 43 al final del período y 3 fueron evaluaciones a posteriori.

4. En la esfera de la gestión de los asuntos públicos, la Oficina de Evaluación realizó tres evaluaciones a nivel regional a fin de comparar las experiencias de los distintos países y determinar las intervenciones exitosas para repetirlas en otras partes. Las evaluaciones comprendieron: a) la gestión y la reforma del sector público en la región de los Estados Árabes; b) el apoyo del PNUD a las reformas en determinadas economías en transición de Asia, y c) la gestión de los asuntos públicos en América Latina y el Caribe (que se terminará en 1998). Las evaluaciones llevadas a cabo en Asia y en la región de los Estados Árabes revelaron que los programas tenían un efecto duradero en los países en que había un fuerte sentido de propiedad nacional respecto de su formulación y su gestión. Se estimó que la función catalizadora del PNUD era fundamental para poner en primer plano, mediante la promoción, las cuestiones de importancia nacional relacionadas con las reformas, así como para ayudar a los gobiernos a articularlas. Una deficiencia general observada en la mayoría de los documentos de programas era la carencia de una formulación clara de los resultados previstos, así como de indicadores verificables de dichos resultados. Los evaluadores concluyeron que era necesario incrementar la capacidad

sustantiva de las oficinas de los países (o el acceso a dicha capacidad), para que las oficinas pudieran apoyar a los países en sus esfuerzos de reforma.

5. Como el PNUD está centrando su atención en las cuestiones de promoción y de repercusión de los programas, es importante que se cerciore de si sus métodos e instrumentos operacionales apoyan dichos objetivos. Luego de evaluar, en 1995, la modalidad de ejecución nacional, la Oficina de Evaluación inició una evaluación completa de la experiencia del PNUD con la aplicación del enfoque programático. Se prevé que la evaluación termine a principios de 1998. La Oficina también realizó un examen de un país mediante una rápida evaluación de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas en Cabo Verde llevada a cabo con los organismos del Grupo Consultivo Mixto de Políticas. La principal conclusión fue que, si bien el desempeño de los distintos organismos era bastante bueno, el sistema en su conjunto no estaba funcionando de manera sinérgica. Se presentaron estrategias concretas para reacondicionar el sistema con el fin de dotar de mayor eficacia a su apoyo a las prioridades gubernamentales de mitigación de la pobreza.

6. En conjunto, la tasa de cumplimiento de las evaluaciones del conjunto de proyectos y programas aprobados en el bienio 1998-1999 fue del 66%, lo cual representó un incremento respecto del 60% logrado en 1966, pero no alcanzó la meta mundial del 70% establecida en 1997. Esas cifras indican que, si bien la administración ha prestado más atención al cumplimiento, aún queda mucho por mejorar, como se indica en el anexo. La Dirección de Políticas de Desarrollo (DPD) y las Direcciones Regionales de África y de América Latina y el Caribe deberán prestar especial atención al incremento del cumplimiento. La tasa de la DPD subió del 12% al 38%, mientras que las tasas de las dos direcciones regionales mencionadas se mantuvieron en el mismo nivel que el año anterior, es decir, 63% y 50%, respectivamente. El anexo contiene información detallada sobre el cumplimiento.

7. El Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) llevó a cabo 15 evaluaciones de proyectos, además de exámenes temáticos de sus tres esferas programáticas básicas: fondos de desarrollo local, ecodesarrollo y microfinanciación. Las comprobaciones del examen del ecodesarrollo indican que no se ha enfocado adecuadamente en el diseño y la ejecución de los proyectos de ecodesarrollo la cuestión de la administración local.

8. Dos de los componentes del subprograma de potenciación económica del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) fueron objeto de sendos exámenes estratégicos: el Programa de desarrollo de empresas y la labor del Fondo sobre el medio ambiente. El examen del primero dio una visión completa de la función del UNIFEM en materia de apoyo a iniciativas en esa esfera. Si bien en el examen se señalaron algunas de las dificultades que obstan a la aplicación de la estrategia del Fondo, también se elogió al UNIFEM por introducir un enfoque de potenciación en el desarrollo de empresas femeninas. El segundo examen formaba parte de una amplia iniciativa de varios niveles encaminada a elaborar un marco conceptual y metodológico para la investigación y la formulación de políticas en materia de género, medio ambiente y desarrollo.

9. La Oficina de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y la Sequía (ONURS) evaluó dos proyectos: el de desarrollo agro-silvo-pastoral en el Chad y el de estabilización de las y dunas y promoción de la gestión local de los recursos naturales en Mauritania. Además, la ONURS comenzó a examinar posibles indicadores para evaluar sus nuevas iniciativas de promoción y apoyo a políticas.

10. El programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) llevó a cabo un examen de los programas de Mozambique, así como tres evaluaciones: a) proyectos de base comunitaria en materia de desarrollo y participación de los jóvenes en los territorios palestinos ocupados; b) desarrollo comunitario local en las zonas rurales de Egipto y Siria, y c) el programa de la República Democrática Popular Lao. Las comprobaciones de esas evaluaciones reafirman las ventajas comparativas de los VNU para relacionarse directamente con los interesados en el apoyo a las iniciativas de base comunitaria, incluidas las mujeres y los grupos de jóvenes. En las comprobaciones también se pone de relieve la capacidad de los VNU para formar asociaciones estratégicas con la sociedad civil y otras organizaciones que envían voluntarios. El programa de VNU también comenzó un examen temático del programa experimental Ecovoluntarios formulado durante la Cumbre para la Tierra en Río de Janeiro.

11. En el apartado D de la presente sección II se analizará la utilización de las comprobaciones de las evaluaciones llevadas a cabo por la Oficina de Evaluación en 1995 y 1996, así como la de las provenientes de las evaluaciones llevadas a cabo por programas y fondos en 1997.

B. Monitoreo y evaluación: políticas, metodologías e instrumentos

12. El PNUD ha trabajado para establecer un marco de monitoreo y evaluación más orientado a la obtención de resultados, integrado por un nuevo conjunto de políticas, procedimientos, metodologías e instrumentos que puedan aplicarse tanto en el plano institucional como a nivel de programas y proyectos. Al hacerlo, la organización formó asociaciones con otras instituciones de desarrollo y obtuvo enseñanzas de ellas. Las dos principales publicaciones emanadas de esos esfuerzos sirvieron de base para promover un marco de evaluación con mayor base en los resultados.

13. Como resultado del acuerdo de 1996 entre el PNUD y el Organismo Sueco de Desarrollo Internacional (OSDI), las dos organizaciones emprendieron un examen conjunto de los sistemas de medición del rendimiento de determinados organismos de asistencia y del sector público. La finalidad del examen era aprender de otros antes de embarcarse en la elaboración de propuestas para mejorar sus propios sistemas. El informe sobre el estudio, titulado Measuring and Managing Results: Lessons for Development Cooperation, constituye un aporte a la literatura sobre el tema al añadir la dimensión de la medición del rendimiento en las organizaciones de asistencia para el desarrollo. Al presentar el pensamiento más reciente sobre la medición del rendimiento, el estudio describe a) los métodos y sistemas de medición del rendimiento; b) las técnicas que reflejan buenas prácticas, y c) las enseñanzas obtenidas en la experiencia de los organismos al implantar y utilizar la medición del rendimiento. El estudio

se está utilizando como base para elaborar el sistema de gestión basado en los resultados del PNUD.

14. La publicación titulada Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados: Manual para los administradores de programas, surgida de un proceso consultivo en el que participaron los organismos del Grupo Consultivo Mixto de Políticas y dependencias de la sede del PNUD y de las oficinas de los países, así como de consultas oficiosas con miembros de la Junta Ejecutiva, se funda en el marco de políticas de evaluación aprobado por el Comité Ejecutivo. Fue escrito para: a) incorporar un enfoque orientado a la obtención de resultados al monitoreo y la evaluación en el PNUD; b) reflejar las innovaciones en materia de modalidades de ejecución e instrumentos programáticos, por ejemplo, la ejecución nacional, el enfoque programático y el desarrollo participativo; c) abordar la necesidad de armonización dentro del sistema de las Naciones Unidas, y d) brindar directrices apropiadas para los nuevos arreglos de programación.

15. Este Manual fue diseñado especialmente como instrumento de uso fácil para los funcionarios de las oficinas de los países que se encargan directamente de la gestión de las acciones de monitoreo y las actividades de evaluación, y presenta el marco para el monitoreo y la evaluación y las medidas concretas necesarias para tales fines mediante estudios de casos y ejemplos que ayudan a pasar de la teoría a la práctica. La reacción positiva proveniente no sólo de las oficinas de los países, sino también de los donantes y otras instituciones de desarrollo, así como la gran demanda del Manual, indican que resuelve las preocupaciones prácticas y responde a la necesidad de contar con mejores instrumentos de monitoreo y evaluación. Gran parte de su éxito puede atribuirse también al amplio proceso consultivo mencionado anteriormente.

16. Fundándose en los conceptos e instrumentos presentados en el Manual, se elaboró el capítulo 6 del Manual de Programación del PNUD, en el que se reseñan las políticas y los procedimientos para el monitoreo y la evaluación de las actividades de desarrollo apoyadas por el PNUD. Dicho capítulo representa la primera revisión completa de las directrices para el monitoreo y la evaluación llevada a cabo desde 1988. Se han fortalecido las políticas tendientes a dar un carácter más participativo al monitoreo y la evaluación, se han establecido procedimientos para garantizar la eficaz incorporación del monitoreo y la evaluación en el ciclo global de cada programa o proyecto, y se han simplificado las exigencias en materia de presentación de informes sobre programas y proyectos. Por ejemplo, se implantó el informe anual sobre el programa/proyecto, que representa un cambio de la información mecanicista y orientada a los insumos, hacia una evaluación más sustantiva y participativa de los resultados, mediante el uso de indicadores. Se ha hecho participar en las actividades de monitoreo y evaluación a los principales interesados, para profundizar su sentido de propiedad y obtener sus percepciones del valor de las intervenciones del PNUD.

17. Como parte de la búsqueda de instrumentos programáticos, se elaboró, en estrecha colaboración con las direcciones regionales, un marco para el monitoreo y la evaluación de programas de cooperación regional en el que a) se aclararon conceptos tales como los criterios de éxito y resultados y b) se presentó un enfoque normalizado para definir las necesidades y los arreglos en materia de monitoreo y evaluación. El marco se puso en práctica y se utilizó en la

formulación de los cinco planes regionales de ejecución. Contribuyó a armonizar la presentación de dichos planes y facilitó su aprobación por la Junta Ejecutiva. Como medida de seguimiento, las direcciones regionales han formado un equipo colectivo de tareas para adoptar un enfoque armonizado de la definición de los indicadores de rendimiento en materia de programas regionales.

C. Fortalecimiento de las capacidades en materia de monitoreo y evaluación

18. El fortalecimiento de las capacidades de su personal en los distintos países siguió siendo uno de los principales objetivos del PNUD en 1997. En respuesta a la necesidad de nuevas destrezas para incorporar e institucionalizar en la organización la gestión basada en la obtención de resultados, el PNUD inició la puesta en práctica de un programa de capacitación del personal de las oficinas de los países para el monitoreo y la evaluación más orientado a la obtención de resultados. A partir de los talleres subregionales de capacitación llevados a cabo en el bienio 1995-1996, se elaboró un esquema general centrado en la forma de: a) incorporar el monitoreo y la evaluación en el ciclo de los programas y proyectos; b) planificar y realizar actividades de monitoreo y evaluación; c) determinar indicadores del rendimiento, y d) perfeccionar las destrezas de aprendizaje. Los detalles del diseño y la realización del programa de capacitación se basarán en las comprobaciones y recomendaciones de la publicación conjunta del PNUD y el OSDI, en el manual sobre el monitoreo y la evaluación orientados a la obtención de resultados y en estudios de casos reales sobre el terreno. Se prevé que la etapa experimental del paquete de capacitación comience en el segundo semestre de 1998.

19. La Oficina de Evaluación continúa su práctica de ayudar a las oficinas de los países a mejorar sus capacidades de monitoreo y evaluación mediante: a) la adscripción a corto plazo de funcionarios del cuadro orgánico de las oficinas de los países para que participen en la labor de la Oficina de Evaluación en la sede y b) programas de inducción para los oficiales nacionales de programas y los oficiales subalternos de programas. La Oficina también prestó apoyo a las direcciones regionales y las oficinas de los países brindándoles asesoramiento para mejorar la formulación de los términos de referencia y seleccionar expertos para las evaluaciones.

20. La Oficina de Evaluación fortaleció sus destrezas de evaluación técnica formando redes dentro del sistema de las Naciones Unidas y las comunidades de evaluación de los donantes y participando en conferencias de sociedades profesionales de evaluación (por ejemplo, Asociación Europea de Evaluación, Asociación Estadounidense de Evaluación) y foros patrocinados por asociados para el desarrollo, como el Banco Mundial. Mediante esas actividades y por otros medios el PNUD pudo mantenerse al día con las últimas novedades en materia de evaluación y determinar los posibles recursos externos (instituciones, personas, instrumentos de aprendizaje) a los que se puede acudir para futuras evaluaciones.

21. Para ayudar a los países en los que existen programas a fortalecer sus capacidades de monitoreo y evaluación, el PNUD apoyó a las actividades nacionales de seguimiento emanadas de todos los talleres subregionales de monitoreo y evaluación realizados a partir de 1995. Por ejemplo, el PNUD prestó

a) asistencia financiera para realizar en Kenya un taller destinado a informar a las contrapartes gubernamentales de las últimas novedades en materia de monitoreo y evaluación y b) apoyo técnico para el primer taller sobre monitoreo y evaluación celebrado en Guyana. Además, el PNUD también prestó asistencia al Banco Mundial para realizar un taller de capacitación sobre gestión de programas y proyectos en China, así como un seminario sobre la reforma del sector público para las autoridades nacionales de Estonia y otros países Bálticos.

D. Aprendizaje institucional

22. A pesar de que en el PNUD se asigna una prioridad cada vez mayor al aprendizaje, aún subsiste la desconexión entre las recomendaciones y su ejecución. Habida cuenta de ello, la Oficina de Evaluación comenzó a asumir un papel más activo para garantizar que las enseñanzas obtenidas en las evaluaciones se incorporen realmente al aprendizaje institucional.

23. El PNUD intensificó la utilización de las comprobaciones de las evaluaciones anteriores como base para introducir cambios operacionales y de políticas, por ejemplo, en las esferas de la ejecución nacional, la cofinanciación y la programación regional. Los programas y fondos también han tratado de tener en cuenta a las evaluaciones con el fin de ajustar sus políticas y estrategias.

24. Como medida encaminada a mejorar la utilización de la ejecución nacional como modalidad de aplicación, el PNUD elaboró un manual de políticas y procedimientos en el que se tienen en cuenta las principales recomendaciones de la evaluación de dicha modalidad llevada a cabo en 1995, si bien la reacción proveniente de las oficinas de los países sigue indicando que los procedimientos de ejecución nacional son aún excesivamente burocráticos e inflexibles. En el nuevo manual se ha procurado resolver algunos de los problemas revelados por la evaluación, por ejemplo, a) la aclaración de las funciones concretas de los gobiernos, los organismos del sistema de las Naciones Unidas y el PNUD, y b) la necesidad de centrar la atención en las cuestiones relacionadas con la propiedad nacional, la sostenibilidad y la formación de capacidades.

25. La evaluación realizada en 1996 de las actividades financiadas con cargo a recursos complementarios (Building Development Partnerships through Co-financing) produjo recomendaciones que se tuvieron en cuenta en la elaboración de una estrategia institucional para la movilización de recursos complementarios. Por ejemplo, en el informe de la evaluación se señaló a) la necesidad de llegar a un consenso entre los asociados del PNUD, así como dentro del personal del PNUD, en relación con un marco de política para las operaciones de cofinanciación, sobre la base de la ventaja comparativa de la organización dentro de su mandato relacionado con el desarrollo humano sostenible, y b) el hecho de que, si bien no es fácil reproducir la experiencia de América Latina y el Caribe, debería aprovecharse dicha experiencia para elaborar estrategias de cofinanciación por países. Se ha elaborado un documento sobre la movilización de recursos complementarios, que se presentará a la Junta Ejecutiva en 1998.

26. En cumplimiento de la decisión 97/9 de la Junta Ejecutiva, de 14 de marzo de 1997, el PNUD ha formulado un documento de estrategias de ejecución para cada programa de cooperación regional, sobre la base de las enseñanzas destacadas en

el informe de evaluación de 1996 titulado "Programas mundiales, interregionales y regionales: evaluación de los efectos". Concretamente, en las estrategias de ejecución se incorporaron las enseñanzas en materia de sentido de propiedad, demostración de los enfoques de aprendizaje, vínculos con los programas nacionales y mundiales, repercusión y formación de capacidades.

27. Hay otros ejemplos de utilización de las comprobaciones de las evaluaciones en la experiencia de las direcciones regionales, los programas y los fondos. Como seguimiento directo de la evaluación de los programas ambientales en América Latina y el Caribe, la Dirección Regional de América Latina y el Caribe está elaborando una estrategia ambiental regional explícita. El PNUD incorporará los conceptos de ecodesarrollo y fondos locales de desarrollo en respuesta a la comprobación principal del examen del ecodesarrollo, con el fin de asegurar que se preste la debida atención a las cuestiones relacionadas con la administración local. Las comprobaciones de evaluaciones se utilizaron en el diseño de la Estrategia 2000 de los VNU, que abarca el período comprendido entre 1997 y el año 2000, así como para actualizar las políticas y los procedimientos relativos al empleo de VNU nacionales y a la utilización del Fondo Voluntario Especial para los Voluntarios de las Naciones Unidas. La evaluación del UNIFEM ha sido una fuente de insumos para rever las directrices de dicho Fondo en materia de género y medio ambiente.

28. El PNUD ha hecho mayor hincapié en la necesidad de garantizar que las enseñanzas obtenidas se tengan en cuenta o se incorporen en la determinación, el diseño, la evaluación, la aprobación y la revisión de programas y proyectos. Ello se ha logrado por conducto del Comité de Supervisión de la Gestión de Programas, al examinar las notas de orientación, los marcos de cooperación nacional y las reseñas de los programas, y por conducto de la respectiva dirección regional y el Comité local de evaluación de proyectos, al examinar los nuevos programas y proyectos. Aprovechando las enseñanzas obtenidas en las evaluaciones, la Oficina de Evaluación prestó asesoramiento sobre: a) la forma de definir claramente los resultados, diferenciando entre los productos y los resultados, y b) la inclusión de arreglos en materia de monitoreo y evaluación en las reseñas de los proyectos, por ejemplo, actividades conjuntas de monitoreo y evaluación con los asociados que intervienen en la misma esfera de concentración y evaluaciones participativas con intervención de los interesados. A pesar de todos esos esfuerzos, aún queda mucho por hacer para lograr que los resultados estén bien definidos, de manera que puedan ser objeto de monitoreo y documentación.

29. Como parte de su esfuerzo por apoyar el aprendizaje institucional, la Oficina de Evaluación amplió el acceso a las enseñanzas obtenidas de las evaluaciones de programas y proyectos. Distribuyó a todas las oficinas de los países y las direcciones regionales, en formato de uso fácil, la primera versión de la base central de datos de evaluación; sin embargo, algunas oficinas de los países tuvieron problemas técnicos durante su instalación. Además, la reacción inicial indicó que, si bien la base central es útil, también tiene limitaciones en lo tocante a la generación de conocimientos. Por consiguiente, debería complementarse sintetizando las comprobaciones de las evaluaciones de las que pudieran derivarse enseñanzas genéricas. La Oficina de Evaluación también inició en la intranet y la Internet su página de evaluación. Dicha página brinda acceso en línea a los informes de evaluación estratégica y las metodologías de evaluación del PNUD, así como vínculos con las páginas externas

de evaluación en Internet, a fin de ampliar el acceso a las enseñanzas obtenidas en la experiencia.

30. El PNUD examinó la experiencia de 10 oficinas de países que habían sido designadas como centros de experimentación. Los centros de experimentación descubrieron cuellos de botella en la organización y señalaron los puntos en que había rigideces, especialmente en los procedimientos financieros, administrativos y de personal. La principal enseñanza obtenida mediante esta iniciativa es que la aplicación experimental es una medida esencial para la realización de cambios. Dentro del proceso de cambios del PNUD, se ha asignado a la Dirección de Planificación y Gestión de los Recursos la responsabilidad de determinar la mejor forma de seguimiento de las recomendaciones de los centros de experimentación.

E. Formación de asociaciones

31. A medida que la organización pasa cada vez más de gestionar productos a influir en los resultados generales en materia de desarrollo humano sostenible, va aumentando el reconocimiento del valor de la determinación y la formación de asociaciones estratégicas. Esas asociaciones permiten al PNUD: a) asegurarse de que se tengan en cuenta sus ventajas comparativas en el diseño y la ejecución de las intervenciones; b) lograr una mayor repercusión en las esferas de interés colectivo, y c) facilitar la coordinación, evitando así la duplicación de esfuerzos. La formación de asociaciones es especialmente importante para mantenerse al día con las últimas novedades en materia de monitoreo y evaluación y para aprovecharse de las enseñanzas obtenidas.

32. Luego del acuerdo sobre fomento de la capacidad de evaluación celebrado en 1996 entre el PNUD y el Banco Mundial, las dos organizaciones emprendieron varias actividades conjuntas, entre ellas, la participación en reuniones celebradas por una u otra organización. Se llegó a un nuevo compromiso para revisar el acuerdo de 1996 de modo de echar las bases de una asociación más profunda, en particular en la promoción de la gestión basada en la obtención de resultados.

33. El PNUD formó una asociación con el Gobierno de Dinamarca para ensayar, a nivel nacional, los instrumentos y procedimientos necesarios para lograr la excelencia en la prestación de asistencia para el fortalecimiento de las capacidades y para el desarrollo participativo. En esa actividad, la Oficina de Evaluación explorará las esferas en las que el PNUD tiene una ventaja comparativa, por ejemplo, el trabajo con las organizaciones de la sociedad civil y el apoyo a la descentralización. Centrará la atención en la forma de asegurar que los programas a nivel de los países se diseñen con una orientación basada en la obtención de resultados y que la actividad sea objeto de monitoreo y documentación para difundir los ejemplos de buenas prácticas.

34. Como convocante principal del Grupo Mixto de Trabajo sobre Evaluación, el PNUD siguió contribuyendo a la armonización del monitoreo y la evaluación entre los organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas. La elaboración del manual sobre monitoreo y evaluación fue resultado de la colaboración con los organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas, en particular los que integran el Grupo Consultivo Mixto de Políticas.

El PNUD también prestó apoyo sustantivo a las siguientes organizaciones: a) al Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (UNAIDS), para la elaboración de indicadores de rendimiento para su programa; b) al Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), para el diseño de sus sistemas de monitoreo y evaluación, y c) al Fondo Multilateral para el Protocolo de Montreal, para la formulación de su Evaluation Guide. El PNUD intercambió información sobre monitoreo y evaluación con otros organismos y donantes, como el Grupo de Trabajo sobre Cuestiones Humanitarias de las Naciones Unidas.

35. En su papel de observador en nombre de los organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas, el PNUD aportó contribuciones sustantivas a las siguientes actividades del Grupo de expertos en evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (CAD/OCDE): a) un examen de los principios sobre evaluación CAD/OCDE, y b) un examen del apoyo de los donantes al fortalecimiento de la capacidad institucional en materia de medio ambiente. Además, el PNUD ayudó al comité ad hoc permanente para la evaluación de los donantes del FNUDC para la aplicación de esa evaluación.

III. ORIENTACIONES PARA 1998

36. A pesar de los progresos realizados en 1997, y sobre la base de las evaluaciones que los funcionarios de la Oficina de Evaluación hicieron del alcance y el valor de su labor, resultó claro que el PNUD debe centrar sus esfuerzos en una respuesta más directa a las necesidades de las oficinas de los países, que según ha determinado la Oficina de Evaluación son sus clientes principales. En las esferas de interés para la Oficina de Evaluación, esto exige, en particular, un acceso más sistemático al conocimiento empírico y las pruebas del rendimiento (y las enseñanzas obtenidas) en esferas fundamentales del desarrollo humano sostenible reunidas por el PNUD y otras organizaciones de desarrollo. Además, también es esencial que haya un enfoque más transparente en la vinculación entre la responsabilidad de la administración y la aplicación de las recomendaciones derivadas de los estudios de evaluación. Por encima de todo, es imperioso demostrar resultados a los contribuyentes que apoyan al PNUD y a los países que reciben su asistencia para el desarrollo. Esas preocupaciones fueron reconfirmadas en nuevas consultas celebradas durante un retiro de la Oficina de Evaluación con clientes y asociados, así como con miembros de la Junta Ejecutiva.

37. Por consiguiente, en 1998, el centro de interés de la función de evaluación consistirá en dar respuesta a las necesidades de las oficinas de los países, por diversos medios, entre ellos, la elaboración de: a) una plataforma interactiva de evaluación del conocimiento (esto exigirá, entre otras cosas, un nuevo diseño de la página de evaluación en Internet y de la base central de datos sobre evaluación, así como la elaboración de un servicio de búsqueda impulsado por la demanda para las oficinas de los países); b) un marco operacional para la evaluación de los resultados de los programas que facilite, entre otras cosas, la presentación de informes sobre los resultados logrados en las esferas fundamentales del desarrollo humano sostenible y a nivel de los países, y c) guías prácticas sobre metodologías de monitoreo y evaluación.

38. La Oficina de Evaluación se propone desempeñar un activo papel en la transformación del PNUD en una organización de aprendizaje, trabajando estrechamente con la Dirección de Políticas de Desarrollo en el diseño y la aplicación del sistema general de gestión de los conocimientos del PNUD, profundizando las asociaciones estratégicas iniciadas en 1997 con miembros de la comunidad de cooperación para el desarrollo y creando nuevas asociaciones con el sector privado en la esfera de la evaluación.

39. La Oficina de Evaluación procurará fortalecer la rendición de cuentas sustantiva del PNUD mediante la presentación de informes basados en la obtención de resultados, el perfeccionamiento del seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones y la transparencia en la presentación de los progresos realizados por la organización en la aplicación de dichas recomendaciones. Se está diseñando el programa de evaluaciones estratégicas para 1998 y años posteriores a fin de asegurar que los temas de gran prioridad que se seleccionen sean estratégicos desde el punto de vista de la organización.

IV. MEDIDAS QUE TAL VEZ DESEE ADOPTAR LA JUNTA EJECUTIVA

40. La Junta Ejecutiva tal vez desee:

Tomar nota de los resultados logrados mediante las actividades de evaluación realizadas en 1997 y del compromiso del Administrador de seguir fortaleciendo la función de evaluación como instrumento para el cambio y el aprendizaje institucional.

Anexo

CUMPLIMIENTO DE LAS EVALUACIONES

INTRODUCCIÓN

1. El presente es el tercer informe sobre el cumplimiento de las evaluaciones que se presenta a la Junta Ejecutiva. Para facilitar la comparación de los datos, se ajusta al mismo formato que los análisis anteriores (DP/1996/CRP.7 y DP/1997/16/Add.4 (anexo II)).

I. RECOPIACIÓN DE INFORMES Y EXTRACCIÓN DE DATOS

2. La recopilación de informes de evaluación y la posterior extracción de datos son importantes etapas del proceso de aprendizaje institucional. Como parte de cada actividad de evaluación se extraen los datos del informe de evaluación utilizando la hoja informativa sobre la evaluación de los proyectos, que debe ser llenada por el jefe del equipo de evaluación y presentada junto con cada informe de evaluación. La obligación de cumplir con la exigencia de la hoja informativa incumbe a las oficinas de los países. La hoja informativa es el instrumento que permite a la Oficina de Evaluación actualizar la base central de datos de evaluación.

A. Análisis a nivel mundial

3. La Oficina de Evaluación recibió un total de 1.873 informes de evaluación correspondientes al período comprendido entre 1986 y 1996 (cuadro 1), en comparación con el total de 1.745 recibidos hasta el año pasado. El incremento de 128 informes se debe a la entrega de 83 informes correspondientes a 1996 y 45 informes correspondientes a años anteriores, sobre todo al período comprendido entre 1992 y 1995.

Cuadro 1. Total de informes de evaluación recibidos por la Oficina de Evaluación, por año de evaluación

Año de evaluación											
1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Total
209	158	159	193	259	234	188	127	137	126	83	1 873

4. En el cuadro 2 figura la cantidad de informes que han sido procesados, es decir, la cantidad de informes respecto de los cuales se llenó la hoja informativa y se ingresaron los datos en la base central, por año de evaluación. Las correspondientes tasas de procesamiento de datos (cantidad de informes procesados como porcentaje de la cantidad de informes recibidos) figuran en el cuadro 3.

Cuadro 2. Total de informes procesados, por año de evaluación

Año de evaluación											
1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Total
59	87	134	148	207	166	156	95	83	92	58	1 285

Cuadro 3. Tasas de procesamiento de datos, por año de evaluación (porcentaje)

Año de evaluación											
1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Prom.
28	55	84	77	80	71	83	75	61	73	70	69

5. La comparación entre el total de informes procesados hasta 1997 (1.285) y el total mencionado en el informe del año pasado (1.152) indica un incremento de 133 informes. Este incremento, que se debe sobre todo a la inclusión de la información correspondiente al año 1996 (58 informes) y a los 35 informes procesados correspondientes a 1995, representa una mejora del 66% al 69% en la tasa global de procesamiento de datos comunicada el año pasado. Esa tasa podría mejorar aún más si las oficinas de los países cumplieran estrictamente la obligación de llenar la hoja informativa.

B. Desglose de los informes de evaluación por dirección

6. La Dirección Regional de África (DRA) fue el principal contribuyente anual a la base central de datos hasta 1992, y después de esa fecha pasó al primer lugar la Dirección Regional de Asia y el Pacífico (DRAP) (cuadro 4). Sin embargo, la DRA es el principal contribuyente global a la base de datos. Vale la pena señalar que el total de informes recibidos de la Dirección Regional de los Estados Árabes (DREA) se incrementó en un 25% en un año, pasando de 124 (en el informe del año pasado) a 155.

Cuadro 4. Cantidad de informes de evaluación recibidos, por dirección y por año de evaluación

	Año de evaluación											Total
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	
DRA	78	74	78	90	137	107	77	37	49	36	26	789
DRAP	77	52	57	63	77	94	75	64	63	52	29	703
DREA	18	22	9	9	21	12	18	9	8	11	18	155
DRALC	20	3	14	29	22	17	15	14	14	22	7	177
DRECEI	11	5	1	0	1	0	1	1	0	4	0	24
DPD	5	2	0	2	1	4	2	2	3	1	3	25
Total	209	158	159	193	259	234	188	127	137	126	83	1 873

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

Cuadro 5. Cantidad de informes de evaluación procesados, por dirección y por año de evaluación

	Año de evaluación											Total
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	
DRA	14	38	64	72	110	64	64	28	31	32	23	540
DRAP	34	39	50	48	64	80	69	56	49	46	24	559
DREA	7	5	9	5	18	8	10	4	0	8	9	83
DRALC	1	2	10	23	14	14	11	6	3	6	2	92
DRECEI	2	2	1	0	0	0	1	1	0	0	0	7
DPD	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4
Total	59	87	134	148	207	166	156	95	83	92	58	1 285

8. El análisis de las tasas de extracción (cantidad de informes procesados como porcentaje de los informes recibidos) indica que la DRAP mantiene una importante ventaja en la tasa global de extracción (80%), seguida por la DRA (68%) (cuadro 6). En relación con el año pasado, no ha habido cambios significativos en las tasas globales de la DREA y la DRALC (54% y 52%, respectivamente).

Cuadro 6. Tasa de extracción, por año de evaluación

	Año de evaluación											
	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	Prom.
DRA	18	51	82	80	80	60	83	76	63	89	88	68
DRAP	44	75	88	76	83	85	92	88	78	88	83	80
DREA	39	23	100	56	86	67	56	44	0	73	50	54
DRALC	5	67	71	79	64	82	73	43	21	27	29	52
DRECEI	Insignificante											
DPD	Insignificante											

C. Conclusión

9. Es posible perfeccionar aún más la memoria institucional del PNUD si las oficinas de los países o las dependencias de la sede responsables monitorean la situación de la hoja informativa para asegurar que el equipo de evaluación la llene.

II. ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO

A. Normas vigentes

10. El 6 de junio de 1997, el Comité Ejecutivo del PNUD aprobó los criterios siguientes para determinar los casos en que la evaluación es obligatoria: a) escala de recursos: programas y proyectos de gran escala, es decir, los que tienen presupuestos de más de 1 millón de dólares, y b) duración de la cooperación técnica: cooperación prestada a una institución determinada durante diez años o más. Esas normas se reflejan en la publicación titulada Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados: Manual para los administradores de programas, así como en el capítulo 6 del nuevo Manual de programación del PNUD. Sin embargo, el presente informe sólo comprende a los proyectos que se ajustan al criterio de la escala de recursos, pues la inclusión de los proyectos que se ajustan al segundo criterio depende del establecimiento del sistema de seguimiento que se pondrá en práctica en 1998.

B. Marco cronológico

11. En el presente informe se actualizan los datos sobre cumplimiento con la exigencia de evaluación obligatoria para el conjunto de proyectos aprobados en 1988, 1989 y 1990. Además, por primera vez se informa acerca de la situación en materia de cumplimiento de los proyectos aprobados en 1991.

12. Se necesitan aproximadamente 10 años para completar la recopilación de los informes de evaluación relacionados con un determinado año de aprobación de proyectos, debido a las diferencias en las fechas de evaluación (de mitad de

período, final y a posteriori) y a las demoras en la obtención de los informes. Los datos que figuran en el cuadro 7 indican la situación con respecto a la recopilación de los informes de evaluación de los proyectos aprobados entre 1988 y 1996.

Cuadro 7. Cantidad de informes de evaluación recibidos, por año de aprobación del proyecto y año de evaluación

Año de evaluación	Año de aprobación del proyecto								
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
1988	1								
1989	15								
1990	72	11							
1991	67	54	12	1					
1992	34	55	40	6					
1993	21	25	37	25	8	1			
1994	13	15	24	36	30	6			
1995	4	3	14	20	62	11	5	3	
1996	5	8	11	8	12	25	10	2	0
1997	0	0	2	11	17	14	7	5	2
Total	232	171	140	107	129	57	22	10	2

C. Evaluaciones obligatorias y no obligatorias

13. La cantidad de informes sobre evaluaciones obligatorias y no obligatorias recibidas por la Oficina de Evaluación (cuadro 8) corrobora la comprobación contenida en el informe del año pasado de que están disminuyendo ambos tipos de evaluación.

Cuadro 8. Cantidad de informes de evaluación recibidos, por año de aprobación del proyecto

	Año de aprobación del proyecto				Total
	1988	1989	1990	1991	
Evaluaciones obligatorias	157	119	90	71	437
Evaluaciones no obligatorias	75	52	50	36	213
Total	232	171	140	107	650

D. Información financiera de los proyectos sujetos a evaluación obligatoria

14. Las fuentes de los datos financieros correspondientes a los años de aprobación de proyectos 1988, 1989, 1990 y 1991 son dos: a) los informes anuales presentados por el Administrador a la Junta Ejecutiva sobre la ejecución de los programas y b) las Notas informativas sobre los programas emitidas por la División de Servicios Administrativos y de Información a pedido de la Oficina de Evaluación.

15. Los datos presentados en los cuadros 9 y 10 confirman la conclusión a que se llegó el año pasado, de que el umbral de 1 millón de dólares para las evaluaciones obligatorias es eficaz en relación con los costos, pues a) los proyectos con presupuestos superiores a 1 millón de dólares representan el 15% del total de proyectos aprobados y b) esos mismos proyectos también representan el 66% de los recursos financieros asignados a todos los proyectos.

Cuadro 9. Cantidad de evaluaciones obligatorias como porcentaje del total de proyectos aprobados

	Año de aprobación del proyecto				
	1988	1989	1990	1991	Total
Cantidad de proyectos aprobados	1 794	1 437	1 256	1 152	5 639
Cantidad de proyectos de más de 1 millón de dólares	257	213	210	160	840
Cobertura (porcentaje)	14	15	17	14	15

Cuadro 10. Cobertura financiera de los proyectos sujetos a evaluación obligatoria

(En millones de dólares)

	Año de aprobación del proyecto				
	1988	1989	1990	1991	Total
Recursos financieros para todos los proyectos aprobados	808	673	850	631	2 962
Recursos financieros para los proyectos de más de 1 millón de dólares	562	446	526	408	1 942
Cobertura (porcentaje)	70	66	62	65	66

16. La cobertura es menor cuando los cálculos se basan en las evaluaciones efectivamente realizadas (cuadro 11). Sin embargo, la comparación de la cobertura financiera actual con la cobertura que figuraba en el informe del año pasado para los informes recibidos o esperados revela un cambio positivo, de un promedio del 39% al 44%. El incremento de la cobertura surge de las mejoras correspondientes a 1988 (de 49% a 52%), 1989 (de 43% a 47%) y 1990 (de 24% a

40%), así como de la inclusión de la tasa de cobertura correspondiente a 1991 (35%).

Cuadro 11. Cobertura financiera de los proyectos sujetos a evaluación obligatoria y evaluados

(En millones de dólares)

	Año de aprobación del proyecto				
	1988	1989	1990	1991	Total
Recursos financieros para todos los proyectos aprobados	808	673	850	631	2 962
Recursos financieros para los proyectos evaluados de más de 1 millón de dólares	421	315	343	222	1 301
Cobertura (porcentaje)	52	47	40	35	44

E. Cumplimiento a escala mundial

17. Luego del informe del año pasado, en el que se indicaba la situación en materia de cumplimiento en enero de 1997, se elaboraron actualizaciones para la dirección superior en mayo y octubre de 1997 y se mantuvo en forma periódica la comunicación con las direcciones y las oficinas de los países. En el presente informe se indican los progresos realizados por el PNUD en materia de cumplimiento de la evaluación hasta enero de 1998.

18. En general, las tasas de cumplimiento han mejorado. Los esfuerzos por mejorar la tasa del bienio 1988-1989 fueron eficaces, pero la tasa de cumplimiento estricto sigue por debajo de la meta del 70% que se fijó para finales de 1997. La tasa de cumplimiento estricto correspondiente a 1990 sigue siendo baja (51%; cuadro 12), mientras que la primera tasa de cumplimiento comunicada para 1991 (47%) es superior a la tasa inicial correspondiente a 1990 comunicada el año pasado (34%).

19. La tasa de cumplimiento a largo plazo, representada por las tasas de cumplimiento probable (en las que se tiene en cuenta la cantidad de informes esperados y las evaluaciones programadas para calcular la tasa de cumplimiento), ha mejorado para todos los conjuntos de proyectos. La tasa media de cumplimiento probable para todos los conjuntos combinados ha subido del 64% (según el informe del año pasado) al 71%, gracias a los incrementos de la tasa de cumplimiento probable del conjunto de 1988 (del 73% al 79%), del conjunto de 1989 (del 69% al 74%) y del conjunto de 1990 (del 49% al 63%). La tasa inicial de cumplimiento probable para el conjunto de proyectos aprobados en 1991 es del 63%.

20. Se han recibido justificaciones de la no realización de algunas evaluaciones. Se reflejan en la categoría "evaluaciones no realizadas, con plena justificación". La cantidad de proyectos cuya situación en materia de

evaluación no es clara en relación con los conjuntos de 1988-1989 y 1990 se ha reducido en un 45% (de 181 que figuraban en el informe del año pasado a 100). El porcentaje de proyectos del conjunto de 1991 cuya situación en materia de evaluación no es clara es igual a la tasa actual correspondiente al conjunto de 1990 (28%).

21. En el presente informe, los datos correspondientes al conjunto de proyectos aprobados en 1988 y 1989 se analizan y tratan, en la mayoría de los casos, como un bienio, a fin de ajustarse a la modalidad inicial de presentación de informes establecida en 1995; ello también facilita las comparaciones. Sin embargo, los datos suministrados en el cuadro 12 están desagregados por año de aprobación del proyecto a fin de permitir la presentación del cumplimiento por año, y de indicar los resultados según la etapa del ciclo de evaluación.

Cuadro 12. Tasas de cumplimiento estricto y probable

	1988	1989	1990	1991	Total
Evaluaciones obligatorias (A)	257	213	210	160	840
Informes recibidos (B)	157	119	90	71	437
Evaluaciones no realizadas, con plena justificación	20	13	17	4	54
Subtotal N° 1 (B+C)	177	132	107	75	491
Cumplimiento estricto (porcentaje): (B+C)/A	69	62	51	47	58
Informes esperados (D)	19	19	9	7	54
Evaluaciones programadas (E)	6	6	17	19	48
Subtotal N° 2 (B+C+D+E)	202	157	133	101	593
Cumplimiento probable en caso de que se reciban todos los informes (porcentaje) (Subtotal N° 2/A)	79	74	63	63	71
Evaluaciones no realizadas respecto de la cuales se tomaron otras medidas	12	9	4	3	28
Evaluaciones no realizadas pero explicadas	21	28	14	12	75
No se dispone de información clara	21	20	59	44	144

F. Cumplimiento por direcciones

1. Situación en materia de cumplimiento de los proyectos aprobados en el período 1988-1989

22. En el cuadro 13 se indica la situación actual de cada dirección en materia de cumplimiento en relación con el conjunto de proyectos aprobados en el período 1988-1989. La mejora de la tasa global de cumplimiento estricto consiste en el

/...

incremento del 60% al 66%, a causa de los incrementos de las tasas de la DREA (del 50% al 65%), la DRAP (del 65% al 71%) y la DPD (del 12% al 38%). No ha habido cambios en las tasas de la DRA (63%) y la DRALC (50%). Como ya se ha señalado, pese a la mejora, la cifra aún no alcanza a la meta del 70% fijada para finales de 1997, debido, en parte, a que la Oficina de Evaluación no ha recibido los informes de evaluaciones que según se había informado estaban en curso de realización. Por ejemplo, sólo se recibieron dos de los 24 informes esperados de la DRA.

Cuadro 13. Situación en materia de cumplimiento del conjunto de proyectos aprobados en el período 1988-1989, por dirección

	DRA	DRAP	DREA	DRALC	DRECEI	DPD	Total
Proyectos de más de 1 millón de dólares	194	201	46	12	1	16	470
Evaluaciones recibidas	112	131	21	6	0	6	276
Evaluaciones no realizadas, con plena justificación	11	12	9	0	1	0	33
Cumplimiento estricto (porcentaje)	63	71	65	50	100	38	66
Informes esperados	22	10	5	0	0	1	38
Evaluaciones programadas	3	5	2	1	0	1	12
Cumplimiento probable (porcentaje)	76	79	80	58	100	50	76
Otras medidas	10	6	0	1	0	4	21
Evaluaciones no realizadas	12	22	9	4	0	2	49
No se dispone de información clara	24	15	0	0	0	2	41

23. La mejora del 71% al 76% en la tasa global de cumplimiento probable respecto de este conjunto de proyectos se debe sobre todo a los incrementos de las tasas de la DRAP (del 71% al 79%), la DPD (del 12% al 50%), la DREA (del 74% al 80%) y la DRALC (del 50% al 58%). No hubo cambios en la tasa de cumplimiento probable de la DRA (76%).

24. La cantidad de proyectos respecto de los que no se dispone de información clara en cuanto a su situación en materia de evaluación se redujo en un 50%, pasando de 81 a 41. De estos 41 proyectos, se espera información de la DRA respecto de 24 proyectos, de la DRAP respecto de 15 proyectos y de la DPD

respecto de 2 proyectos. De los 24 casos de la región de África, 15 corresponden a proyectos/programas regionales, mientras que en la región de Asia y el Pacífico, 14 de los 15 casos corresponden a proyectos/programas regionales.

2. Situación de los proyectos aprobados en 1990 en materia de cumplimiento

25. La tasa global de cumplimiento estricto se incrementó del 34% al 51% (cuadro 14), sobre todo gracias a la mejora de las tasas de la DREA (del 16% al 68%) y la DPD (del 9% al 68%). Sin embargo, los incrementos estuvieron contrarrestados principalmente por la baja tasa de cumplimiento estricto de la DRALC. Así pues, aún se estima que la tasa global de cumplimiento es demasiado baja.

Cuadro 14. Situación en materia de cumplimiento del conjunto de proyectos aprobados en el período 1990, por dirección

	DRA	DRAP	DREA	DRALC	DRECEI	DPD	Total
Proyectos de más de 1 millón de dólares	69	95	19	4	1	22	210
Evaluaciones recibidas	24	38	11	1	1	15	90
Evaluaciones no realizadas, con plena justificación	12	3	2	0	0	0	17
Cumplimiento estricto (porcentaje)	52	43	68	25	100	68	51
Informes esperados	2	3	2	0	0	2	9
Evaluaciones programadas	2	13	2	0	0	0	17
Cumplimiento probable (porcentaje)	58	60	89	25	100	77	63
Otras medidas	0	1	0	1	0	2	4
Evaluaciones no realizadas	0	12	1	1	0	0	14
No se dispone de información clara	29	25	1	1	0	3	59

26. La tasa global de cumplimiento probable se ha elevado del 49% comunicado el año pasado al 63%, debido a los incrementos de la tasa de cumplimiento probable de la DREA (del 32% al 89%) y la DPD (del 9% al 77%). La cantidad de proyectos con situación incierta en materia de evaluación disminuyó de 100 a 59. De éstos, 29 corresponden a la región de África y 25 a la región de Asia y el Pacífico.

3. Situación de los proyectos aprobados en 1991 en materia de cumplimiento

27. La tasa global inicial de cumplimiento estricto para el conjunto de proyectos aprobados en 1991 es del 47% (cuadro 15). La DRAP tiene la tasa individual más elevada (60%), seguida por la DREA (46%) y la DRALC (44%). Desde luego, los bajos niveles de cumplimiento de la DRA (37%) y la DPD (29%) han incidido en la tasa global. La tasa global de cumplimiento probable de este conjunto de proyectos (63%) es la misma que la del conjunto de proyectos aprobados en 1990.

Cuadro 15. Situación en materia de cumplimiento del conjunto de proyectos aprobados en el período 1991, por dirección

	DRA	DRAP	DREA	DRALC	DRECEI	DPD	Total
Proyectos de más de 1 millón de dólares	52	60	13	27	1	7	160
Evaluaciones recibidas	19	34	6	10	0	2	71
Evaluaciones no realizadas, con plena justificación	0	2	0	2	0	0	4
Cumplimiento estricto (porcentaje)	37	60	46	44	n/d	29	47
Informes esperados	0	1	3	2	0	1	7
Evaluaciones programadas	6	6	1	6	0	0	19
Cumplimiento probable (porcentaje)	48	72	77	74	n/d	43	63
Otras medidas	1	1	0	1	0	0	3
Evaluaciones no realizadas	1	4	2	4	0	1	12
No se dispone de información clara	25	12	1	2	1	3	44

4. Comparación de tres conjuntos de proyectos: 1988-1989, 1990 y 1991

28. El cuadro 16 permite comparar la situación en materia de cumplimiento de tres conjuntos de proyectos –los aprobados en 1988-1989, 1990 y 1991– en un punto análogo de su desarrollo: la situación del conjunto de proyectos aprobados en 1988-1989 en enero de 1996, la del conjunto de proyectos aprobados en 1990 en enero de 1997 y la del conjunto de proyectos aprobados en 1991 en enero de 1998. La tasa de cumplimiento estricto del conjunto de 1991 (47%) es mayor que la tasa comunicada el año pasado para el conjunto de 1990 (34%). La situación en materia de evaluación es incierta para el 28% de los proyectos aprobados en 1991 y sujetos a evaluación obligatoria, mientras que los porcentajes para los conjuntos aprobados en 1990 y en 1988-1989 en una etapa análoga del ciclo de evaluación son más elevados (48% y 32%, respectivamente).

Cuadro 16. Tres conjuntos de proyectos en una etapa análoga de desarrollo

	Proyectos aprobados en 1988-1999 a enero de 1996	Proyectos aprobados en 1990 a enero de 1997	Proyectos aprobados en 1991 a enero de 1998
Evaluaciones obligatorias (A)	470	210	160
Informes recibidos (B)	247	56	71
Evaluaciones no realizadas, con plena justificación	23	16	4
Cumplimiento estricto (porcentaje): (B+C)/A	57	34	47
Informes esperados (D)	13	13	7
Evaluaciones programadas (E)	10	17	19
Cumplimiento probable en caso de que se reciban todos los informes (porcentaje) (B+C+D+E)/A	62	49	63
Evaluaciones no realizadas respecto de la cuales se tomaron otras medidas	11	1	3
Evaluaciones no realizadas pero explicadas	17	7	12
No se dispone de información clara	149	100	44

G. Conclusiones

29. No se ha alcanzado la meta de cumplimiento del 70% establecida para finales de 1997 para el conjunto de proyectos aprobados en 1988-1989 y la tasa de cumplimiento para el conjunto de 1990 sigue siendo baja, pero la tasa inicial de cumplimiento para el conjunto de 1991 es más promisorio para el futuro cumplimiento de las obligaciones en materia de evaluación.

30. Se prevé que para finales de 1998 a) se habrá alcanzado la meta del 70% para el bienio 1988-1989 y se habrá alcanzado una meta análoga para el conjunto de 1990 y b) se habrá logrado una tasa de cumplimiento del 75% para el conjunto de 1991.

31. Aun cuando la mejora de las tasas de cumplimiento es leve, parece haberse fortalecido la toma de conciencia acerca de la necesidad de rendir cuentas en relación con el cumplimiento de la evaluación.

32. Asimismo ha habido un incremento (del 39% al 44%) en la cobertura financiera de los proyectos sujetos a evaluación obligatoria y evaluados.

H. Seguimiento de las recomendaciones contenidas en el informe de 1997

33. La situación de la aplicación de las recomendaciones contenidas en el informe correspondiente a 1997 (DP/1997/16/Add. 4 (anexo II)) es la siguiente:

a) La tasa de extracción de datos de los informes de evaluación se incrementó del 66% al 69%; sin embargo, éste es un esfuerzo permanente, y es preciso seguir mejorando;

b) El capítulo 6 del Manual de Programación del PNUD y la publicación titulada Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados: Manual para los administradores de programas, difundidos en 1997, brindan orientación sobre los planes de evaluación y aclaran la política en materia de cumplimiento de la evaluación, incluida la justificación para los casos en que no se haya cumplido con una evaluación que de no mediar tal circunstancia habría sido obligatoria;

c) El sistema de seguimiento de los proyectos en los cuales la evaluación es obligatoria se limita actualmente a los que se ajustan al criterio de la escala de recursos. Luego de la difusión del capítulo 6 del Manual de Programación del PNUD y de la publicación mencionada, la Oficina de Evaluación está ampliando el sistema a fin de comprender a los proyectos que se ajustan al criterio de la duración de la cooperación.

III. RECOMENDACIONES

34. Las oficinas de los países y las direcciones deben hacer cumplir la política enunciada en el capítulo 6 del Manual de Programación del PNUD en relación con la obligación del jefe del equipo de evaluación de llenar la hoja informativa de evaluación del proyecto. Las oficinas de los países o las direcciones responsables de las evaluaciones deben desempeñar un papel activo en su monitoreo.

35. Igual que en el pasado, la Oficina de Evaluación debe seguir brindando ayuda a las direcciones para asegurar que rindan cuentas en materia de evaluaciones, asesorándolos en particular sobre las medidas que deben tomar los países con deficiencias en esta esfera.

36. La Oficina de Evaluación debe ampliar el análisis del cumplimiento para comprender aspectos sustantivos tales como la calidad de los informes de evaluación y el uso de las recomendaciones emergentes de las evaluaciones.

37. La Oficina de Evaluación también debe establecer un sistema de seguimiento transparente, que comprenda, entre otras cosas, la evaluación obligatoria de los proyectos relacionados con instituciones que hayan recibido asistencia del PNUD durante más de 10 años.