NACIONES UNIDAS

DP

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

Distr.
GENERAL

DP/1999/17
7 de abril de 1999
ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

Período de sesiones anual de 1999
Nueva York, 14 a 23 de junio de 1999
Tema 4 del programa provisional
PNUD

## INFORME ANUAL DEL ADMINISTRADOR CORRESPONDIENTE A 1998

## EVALUACIÓN

Resumen

En 1998, la labor de la Oficina de Evaluación se basó en las tres orientaciones estratégicas establecidas en el informe anual del Administrador correspondiente a 1997: a) apoyar las acciones del PNUD para convertirse en una organización orientada a la obtención de resultados; b) fortalecer la rendición de cuentas en cuestiones sustantivas; y c) promover el aprendizaje institucional. Al hacerlo, la Oficina de Evaluación alentó la integración de cuestiones de vigilancia y evaluación en los procesos de cambio que se están llevando a cabo en el PNUD. La provisión de información a las oficinas en los países y la directa participación de éstas en las actividades de la Oficina de Evaluación pasaron a ser prácticas habituales.

En 1998 se logró un adelanto sustancial en cuanto a aplicar en el PNUD la gestión basada en los resultados. La Oficina de Evaluación proporcionó liderazgo técnico y apoyo al diseño y la aplicación del marco basado en los resultados, concretamente los marcos de resultados estratégicos, que forman parte del marco de financiación multianual del PNUD.

En lo concerniente a la obligación de rendir cuentas en cuestiones sustantivas, se realizaron diversas acciones a fin de vincular las evaluaciones y sus comprobaciones con la adopción de decisiones y las mejores prácticas institucionales. Se trató de alcanzar esa meta primordialmente mediante mejores sistemas para rastrear los datos y dar cumplimiento a las

99-10130 (S)

normas, que han redundado, entre otras cosas, en una tasa de estricto cumplimiento de 71% a fines de 1998 para el conjunto de proyectos aprobados en el bienio 1988-1989.

En lo concerniente al aprendizaje institucional, como parte de las acciones del organismo para transformarse en una institución de aprendizaje, la Oficina de Evaluación hizo considerable hincapié en la provisión sistemática de información acerca de las lecciones obtenidas sobre la base de datos empíricos. Esto se logró introduciendo productos que ofrecen lecciones oportunas y pertinentes a los profesionales y los encargados de adoptar decisiones.

En 1998, la Oficina de Evaluación y los fondos y programas asociados al PNUD realizaron evaluaciones estratégicas y temáticas. Se hizo especial hincapié en aplicar las recomendaciones formuladas y convertir las conclusiones de la evaluación en conocimientos para la organización.

Un aspecto esencial de la labor de la Oficina de Evaluación fue el desarrollo de las alianzas. Sobre la base de las iniciativas adoptadas en 1997, la Oficina entabló un más amplio diálogo con los copartícipes en la cooperación para la evaluación.

# ÍNDICE

| | | Párrafos | Página |
|---|---|---|---|
| I. | INTRODUCCIÓN | 1 - 3 | 4 |
| II. | REALIZACIONES | 4 - 44 | 4 |
| | A. Gestión y metodología basadas en los resultados | 4 - 11 | 4 |
| | B. Rendición de cuentas en cuestiones sustantivas | 12 - 16 | 6 |
| | C. Aprendizaje y difusión de conocimientos | 17 - 23 | 7 |
| | D. Evaluaciones finalizadas y en curso | 24 - 35 | 8 |
| | E. Formación de alianzas | 36 - 44 | 11 |
| III. | ORIENTACIONES PARA EL FUTURO | 45 - 48 | 13 |
| IV. | MEDIDAS A ADOPTAR POR LA JUNTA EJECUTIVA | 49 | 14 |

Anexo

Cumplimiento de las evaluaciones ..... 15

/...

# I. INTRODUCCIÓN

1. En 1998, la Oficina de Evaluación del PNUD se dedicó a consolidar y colocar en condiciones operacionales las orientaciones que había adoptado con los propósitos de: a) apoyar las acciones del PNUD para convertirse en una organización orientada a la obtención de resultados; b) fortalecer la rendición de cuentas en cuestiones sustantivas; y c) promover el aprendizaje institucional. Al hacerlo, la Oficina de Evaluación alentó la integración de las cuestiones de vigilancia y evaluación en los procesos de cambio que se están llevando a cabo en el PNUD.

2. Como parte integrante de las acciones institucionales para que el PNUD se transforme en una organización de aprendizaje, la Oficina de Evaluación hizo considerable hincapié en dar a conocer las lecciones obtenidas de las evaluaciones. De conformidad con los principios orientadores para el PNUD establecidos por la Junta Ejecutiva en su decisión 98/1, la Oficina se dedicó a consolidar las lecciones obtenidas y las mejores prácticas a fin de velar por que la experiencia oriente la futura programación. También se centró en velar por que el diseño de programas se oriente a obtener resultados y posibilite la evaluación de los efectos.

3. La Oficina de Evaluación, al enfrentar esos retos, reorganizó su estructura interna a fin de responder más eficazmente a las demandas que se le planteaban y promover el trabajo en equipo. De conformidad con las orientaciones adoptadas en 1997, procuró entablar alianzas como medio de cumplir más cabalmente con su mandato y, en particular, consolidó sus vínculos con las oficinas en los países, que se consideran los clientes principales.

# II. REALIZACIONES

## A. Gestión y metodología basadas en los resultados

4. La Oficina de Evaluación ha desempeñado un papel técnico clave en el diseño y la introducción en el PNUD de la gestión basada en los resultados. La labor en los marcos de resultados estratégicos comenzó a principios de 1998, cuando el Administrador solicitó a la Oficina de Evaluación que preparara un marco a fin de determinar y medir los resultados de los programas. Esta tarea se había tornado mucho más urgente debido al debate en el Grupo Especial de Trabajo de composición abierta sobre la estrategia de financiación del PNUD y el acuerdo logrado en la importante decisión 98/23 de la Junta Ejecutiva.

5. Al introducir la gestión basada en los resultados se aprovecharon las lecciones obtenidas del estudio conjunto efectuado por el PNUD y el Organismo Sueco de Desarrollo Internacional, titulado Measuring and Managing Results: Lessons for Development Cooperation, publicado en 1997. Así se facilitó la integración de cuestiones de vigilancia y evaluación en el diseño del sistema de la gestión basada en los resultados. Esto también ha conducido a la Oficina de Evaluación a definir su futuro papel al respecto como fuente de apoyo metodológico, como la nota técnica sobre el marco del PNUD basado en los resultados, destinada a las oficinas en los países y las dependencias operacionales.

6. En octubre de 1998, el PNUD, el Organismo Sueco de Desarrollo Internacional y el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, realizaron un seminario práctico para pasar revista a la experiencia de los organismos bilaterales y multilaterales y las lecciones obtenidas en aplicación de la gestión basada en los resultados.

7. Esas lecciones constituyeron la base de los principios que orientan la gestión basada en los resultados en el PNUD:

a) El sistema debe mantenerse simple;

b) El sistema debe estar arraigado en la doctrina de la organización;

c) La introducción de la gestión basada en los resultados lleva tiempo y debe encararse como un proceso de aprendizaje;

d) La organización debería hacer hincapié en la gestión del rendimiento y no meramente en la aplicación de indicadores.

8. La contribución de las oficinas en los países fue particularmente valiosa para asegurar que el enfoque escogido responda plenamente a las necesidades de dichas oficinas. Si bien en la etapa piloto se tropezó inicialmente con dificultades para comprender los marcos propuestos, gradualmente las oficinas llegaron a utilizarlos plenamente para la gestión de los programas. Por consiguiente, una de las lecciones principales fue que la gestión basada en los resultados debe centrarse en la gestión del rendimiento y no en las mediciones y que debe transformarse en un instrumento de gestión para las dependencias programáticas, así como un instrumento para la preparación de informes a escala de la institución. Este enfoque equilibrado es bien aceptado por las diferentes dependencias de la organización y también es bien recibido por los miembros de la Junta. Durante la etapa piloto, los países receptores expresaron oficialmente su interés en el enfoque del PNUD basado en los resultados y su apoyo a dicho enfoque.

9. Gran parte de la labor realizada al respecto por la Oficina de Evaluación se concentró en los resultados. Esto se consideró particularmente importante dado que la gestión basada en los resultados introduce la vigilancia de los resultados como uno de sus componentes clave. Los resultados se definen como cambios reales o buscados en las condiciones de desarrollo, que las acciones del PNUD están tratando de apoyar. Dado que dichos cambios son o serán resultado de acciones colectivas de diferentes copartícipes y, por lo general, no de la acción de un único copartícipe, al efectuar la transición hacia los resultados, uno de los requisitos es entablar alianzas. Esta renovada importancia de las alianzas impulsó a la Oficina de Evaluación a intensificar el hincapié que ya había estado haciendo en el desarrollo de las alianzas y las evaluaciones conjuntas.

10. De conformidad con su prioridad de alentar la integración de cuestiones de vigilancia y evaluación en los procesos de cambio, la Oficina de Evaluación se ha esforzado mucho por capacitar a los funcionarios del PNUD en la vigilancia y evaluación orientada a los resultados. Se ha preparado un conjunto completo de materiales de capacitación para su utilización en las oficinas en los países. Hasta el momento, han recibido capacitación un total 186 funcionarios de 91

países en dos cursos regionales organizados en el Pakistán y la República Árabe Siria y cinco cursos introductorios para oficiales subalternos del cuadro orgánico y oficiales nacionales de programas, ofrecidos en Nueva York. Asistieron a los cursos regionales funcionarios de otros organismos de las Naciones Unidas: el Fondo de Población de las Naciones Unidas (FNUAP), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA).

11. En un futuro inmediato, la Oficina de Evaluación proporcionará mayor apoyo a la puesta en práctica del marco basado en los resultados. Sobre la base de investigaciones anteriores, la Oficina, junto con la Dirección de Políticas de Desarrollo y la Dirección Regional de América Latina y el Caribe, realizará tareas conjuntas para definir y aplicar indicadores relativos a las políticas de buen gobierno.

## B. Rendición de cuentas en cuestiones sustantivas

12. El cumplimiento de las normas sigue siendo sólo uno de los medios de velar por la rendición de cuentas y posee naturaleza meramente cuantitativa. Es importante que la calidad de los informes posibilite que se obtengan beneficios cabales de las evaluaciones. Se espera que las acciones de capacitación y aprendizaje iniciadas por la Oficina de Evaluación en cooperación con las oficinas en los países ayuden a los administradores de programas a vigilar mejor la evaluación y conduzcan a una continua mejora en la calidad de los informes.

13. En el conjunto de proyectos aprobados en el bienio 1988-1989 se llegó a una tasa de 71% de cumplimiento estricto de las normas, nivel superior a la meta global de 70% fijada para fines de 1998. Esto representa un adelanto sustancial en comparación con la tasa de 43% existente cuando comenzó la vigilancia interna del grado de cumplimiento de las normas, en enero de 1995. Para ese mismo bienio, la tasa de cumplimiento probable aumentó desde 76%, como se informó el año pasado, hasta 79% y el número global de proyectos en que no se dispuso de información clara en cuanto a la evaluación se redujo de 41% a 32%. En el anexo se presentan informaciones detalladas y datos sobre las tasas de cumplimiento estricto y probable.

14. Para alentar a las oficinas en los países a que aprovechen más las evaluaciones, la Oficina de Evaluación introdujo planes de evaluación como instrumento para mejorar la planificación de la evaluación. Los planes se establecen a escala de país por un período de tres años y contribuyen a la interacción entre las oficinas en los países y la Oficina de Evaluación, que vigila los planes.

15. Después de realizar las evaluaciones, es importante que las lecciones que se obtienen de ellas pasen a formar parte de los conocimientos del PNUD. La Oficina de Evaluación reconoce que con frecuencia no es posible determinar si se han llevado a la práctica las recomendaciones de una evaluación y adoptó un sistema de rastreo para velar por que se pongan verdaderamente en práctica dichas recomendaciones. El rastreo se efectúa a escala de país, utilizando los informes anuales de programas y proyectos, que tienen una sección concretamente dedicada al grado de aplicación de las recomendaciones efectuadas por los evaluadores.

16. A escala institucional, la Oficina de Evaluación ha desempeñado un papel más activo en su relación con los altos funcionarios en lo concerniente a las recomendaciones de evaluación. Para que esas recomendaciones sean tomadas plenamente en cuenta, la Oficina de Evaluación ofreció sesiones informativas especiales a las Direcciones Regionales y a los altos funcionarios ejecutivos, en particular al Comité Ejecutivo. Además, la Oficina de Evaluación preparó informes de gestión sucintos que ofrecen a los altos funcionarios ejecutivos las conclusiones de evaluación que tienen repercusiones en toda la organización y las recomendaciones que puedan conducir a la adopción de decisiones en materia de políticas. La Oficina se mantiene al tanto de las decisiones normativas de seguimiento y de su grado de aplicación.

### C. Aprendizaje y difusión de conocimientos

17. La experiencia obtenida por la Oficina de Evaluación demuestra que, si bien la difusión de información es importante, no basta en sí misma para promover el aprendizaje. Es preciso que la información recogida sea analizada y sintetizada de modo que pueda ser asimilada y utilizada. Además de ampliar sustancialmente la información sobre evaluación que ofrece, la Oficina de Evaluación ha intensificado en consecuencia sus acciones para convertir la información en conocimientos destinados a la organización. La Oficina se concentró en los principios orientadores pertinentes al PNUD aprobados por la Junta Ejecutiva en su decisión 98/1, basándose en particular en las lecciones obtenidas y en las mejores prácticas, para asegurar que la experiencia del pasado oriente la futura programación y que el diseño de programas esté orientado a los resultados y posibilite la evaluación de los efectos.

18. La Oficina de Evaluación ha establecido un equipo para que adopte medidas sobre la cuestión de los conocimientos y el aprendizaje; el equipo se dedica a apoyar las acciones institucionales al respecto, así como a preparar productos que se agreguen al acervo de conocimientos de las oficinas en los países y se adapten a sus necesidades. A continuación se describen las principales acciones encaminadas a lograr este objetivo.

19. La base central de datos de evaluación (CEDAB), perfeccionada con un nuevo mecanismo de búsqueda, se ofreció por conducto de la Intranet (http://intra.undp.org/eo). Para las oficinas en los países es una fuente útil a fin de mejorar el diseño de proyectos y programas aplicando las lecciones obtenidas en evaluaciones de oficinas en otros países acerca de un tema dado. La Oficina de Evaluación transformará la base central de datos de evaluación para que sea más interactiva y promoverá su utilización, de modo que las oficinas en los países se familiaricen más con la base de datos y los productos que ésta ofrece.

20. La Oficina de Evaluación estableció su propio espacio en la World Wide Web, el cual ofrece acceso a gran cantidad de documentos en español, francés e inglés y a otras fuentes de información sobre vigilancia y evaluación, entre ellas: Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados; Pautas para los evaluadores; Esbozo del programa, elaboración del programa y expectativas de los resultados; informes de evaluación, como los relativos al enfoque programático y a los programas medioambientales en América Latina y el Caribe; y capacitación en línea sobre vigilancia y evaluación. El espacio en la World Wide Web también

proporciona útiles vínculos con otras fuentes de evaluación ofrecidas por importantes organizaciones multilaterales y bilaterales.

21. La Oficina inició la publicación tres veces al año de un boletín titulado Evaluation Update, que ofrece información sobre importantes iniciativas y resultados de las actividades de evaluación. La retroinformación inicial desde las oficinas en los países fue extremadamente positiva; el boletín se seguirá publicando.

22. A fin de ayudar a las oficinas en los países a mejorar la calidad del diseño y la realización de programas, así como los resultados logrados, la Oficina de Evaluación preparó la publicación Essentials. El objetivo es condensar las principales lecciones obtenidas por el PNUD y otros copartícipes en el desarrollo sobre temas escogidos de interés prioritario, sintetizarlas y presentarlas concisamente, en un formato de fácil utilización por los administradores de programas en las oficinas en los países. La Oficina de Evaluación realizó un análisis de más de 200 esbozos de programas a fin de determinar esferas prioritarias del PNUD a escala de país. Como resultado, los tres primeros números de Essentials se refieren a programas de desarrollo por zonas, microfinanciación y apoyo a las legislaturas. Serán finalizados y dados a conocer en la primera mitad de 1999.

23. La Red de Evaluación del PNUD (EVALNET), establecida como iniciativa institucional en 1998, es un ejemplo concreto de alianzas estratégicas entabladas con las oficinas en los países. La red está integrada por 32 miembros, casi exclusivamente oficinas del PNUD en los países. Los miembros solicitaron su ingreso y fueron seleccionados sobre la base de su experiencia y su interés en la evaluación. Serán asociados a las tareas de evaluación, incluida la formulación de metodologías de evaluación, el desarrollo de la capacidad de evaluación y actividades conexas en que puedan desarrollar sus aptitudes profesionales. La Red de Evaluación fue establecida a fin de aprovechar los conocimientos teóricos y prácticos existentes en la organización en cuestiones de vigilancia y evaluación. También velará por una más efectiva incorporación de las cuestiones de vigilancia y evaluación en las actividades principales y una mejor la capacidad de evaluación de las oficinas en los países mediante la participación de su personal. La Red alienta el intercambio de experiencias entre sus miembros y promueve un diálogo horizontal sobre cuestiones de evaluación entre oficinas en los países, y contribuye así a la vigencia de una doctrina de aprendizaje en el PNUD.

## D. Evaluaciones finalizadas y en curso

### 1. Evaluaciones estratégicas

24. La Oficina de Evaluación ha tratado de sistematizar su enfoque de la selección de temas prioritarios para la evaluación. Se elaboraron criterios para determinar cuestiones de interés institucional y asignarles prioridad en un momento dado. El enfoque también fue útil para determinar si el papel de la Oficina de Evaluación debería ser de administrador o de fuente de asesoramiento técnico. En consecuencia la Oficina inició dos evaluaciones estratégicas, una sobre refugiados y personas internamente desplazadas y la otra sobre la relación entre el PNUD y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS).

25. La evaluación en curso de la asistencia del PNUD a los refugiados y personas internamente desplazadas comenzó en 1998, con el objetivo de evaluar las acciones del PNUD en esta nueva esferas de responsabilidad de la organización y sentar las bases para que el PNUD pase a ser un aliado más eficaz para el desarrollo en situaciones posteriores a conflictos. Este oportuno tema fue considerado particularmente estratégico por los altos funcionarios, dado que en los últimos años, el PNUD ha estado respondiendo a una demanda pronunciadamente mayor de asistencia a países afectados por conflictos. Empero, la participación del PNUD y los resultados de los programas no han sido suficientemente reconocidos y, en algunos casos, han suscitado controversias. Por consiguiente, era especialmente importante clarificar cómo debería ubicarse el PNUD al respecto y qué valor podría agregar mediante esas acciones. A fin de validar los análisis y las conclusiones a que se llegó, la Oficina de Evaluación realizará un seminario de alto nivel con representantes de otros organismos internacionales, gobiernos o instituciones normativas y de investigación.

26. El tema de la segunda evaluación estratégica en curso, la relación entre el PNUD y la UNOPS, ya había sido considerado en anteriores evaluaciones de la ejecución nacional y la cofinanciación, así como en la evaluación sobre refugiados y personas internamente desplazadas. Se consideró que esa evaluación era prioritaria teniendo en cuenta la situación actual de la UNOPS como organización autofinanciada y separada del PNUD, el número de esferas de cooperación entre ambas organizaciones y la importancia de dicha cooperación. El objetivo no es evaluar en sí misma a cada una de las organizaciones, sino centrarse en su relación de trabajo y la manera de obtener beneficios más plenos de la alianza entre el PNUD y la UNOPS. La propuesta fue acogida con agrado por la UNOPS, a la que se consultó estrechamente desde las etapas iniciales de la preparación de la evaluación.

27. En 1998, la Oficina de Evaluación también llevó a término una evaluación estratégica del enfoque programático. La evaluación, orientada hacia el futuro, fue diseñada para pasar revista a la experiencia del PNUD hasta la fecha y extraer lecciones perfeccionar más las acciones. La evaluación comprobó que el enfoque programático es apropiado para crear más firmes alianzas con fines de desarrollo mediante una mayor asunción de los programas como propios por los nacionales, y mejor coordinación y cofinanciación. Se indicó que, en verdad, las alianzas eran fundamentales para el éxito del enfoque programático. Este aspecto es de primordial importancia para los efectos sinérgicos entre el enfoque programático y la gestión basada en los resultados. Los países piloto participantes en el ensayo de la gestión basada en los resultados efectuado por el PNUD confirmaron el valor del enfoque programático en la definición de los resultados estratégicos y las alianzas fundamentales necesarias para alcanzar los resultados buscados. No obstante, en la evaluación se comprobó que las oficinas en los países y los países receptores opinaban que la aplicación del enfoque programático entrañaba una preocupación desproporcionada con el formato de la documentación, antes que con el espíritu de la modalidad. En la evaluación se llegó a la conclusión de que esta percepción debía ser rectificada a fin de maximizar los efectos del enfoque programático. La Oficina de Evaluación inició dentro del PNUD un intercambio de ideas de amplia base sobre las repercusiones de las conclusiones de evaluación y las posibles acciones de seguimiento.

## 2. Evaluaciones temáticas

28. En las evaluaciones de las actividades del PNUD en materia de gestión pública en las regiones de América Latina y el Caribe y de los Estados árabes se llegó a la conclusión de que el papel y la contribución del PNUD tienen importancia crítica para promover el proceso de democratización en muchos países de esas regiones. La neutralidad y la credibilidad del PNUD como organización eran particularmente importantes en cuestiones como los derechos humanos, la participación popular y la cohesión social. A petición de la Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes, la Oficina de Evaluación proporcionó un documento de examen sobre el papel de las organizaciones no gubernamentales y la promoción de los derechos humanos en cinco países de la región. El documento fue presentado en la conferencia regional sobre derechos humanos celebrada en Yalta en septiembre de 1998.

## 3. Evaluaciones a escala de país

29. La Oficina de Evaluación siguió vigilando las evaluaciones a escala de país y las recomendaciones formuladas a consecuencia de ellas. En 1998, la Oficina recibió en total 85 informes, en comparación con 79 el año anterior.

## 4. Evaluaciones por programas y fondos

30. En 1998, el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) realizó 15 evaluaciones sobre riego, infraestructura, agricultura y desarrollo ecológico. De este total, 10 evaluaciones eran finales, cuatro, de mediano plazo y una, ex post. Actualmente, el FNUDC prevé que realizará 31 evaluaciones en 1999, pero aproximadamente la mitad de ellas estarán directamente a cargo de los oficiales de programas en los países. El FNUDC también desarrolló su capacidad de vigilancia y evaluación al examinar sus programas y enfoques en lo concerniente a fondos de desarrollo local, desarrollo ecológico, microfinanciación y caminos.

31. El Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) llevó a cabo evaluaciones de dos programas en gran escala: a) la iniciativa de incorporación de actividades en el Pacífico y b) el apoyo a las organizaciones de mujeres en pro de la paz en la región oriental y central de África. El UNIFEM también fortaleció su función como organización de aprendizaje capaz de elaborar estrategias programáticas y formular políticas de apoyo sobre la base del examen temático de las actividades de sus programas. Al difundir las lecciones obtenidas a raíz de sus diversas actividades, el UNIFEM asegura que se aprovechen las experiencias y los resultados y que se ofrezcan conocimientos a sus funcionarios, aliados y públicos de apoyo.

32. El Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) participó en varios estudios y evaluaciones, incluida la segunda evaluación independiente del Programa de Pequeños Subsidios del PNUD/FMAM en Papua Nueva Guinea y de proyectos del PNUD/FMAM en ecosistemas marinos, costeros y de agua dulce. Los proyectos de seguimiento responden directamente a las recomendaciones de evaluación e incorporan las lecciones obtenidas. El PNUD/FMAM preparó un resumen del examen de la realización de proyectos, realizado en 1998, en que figuran las lecciones obtenidas y se destaca la importancia de un enfoque por etapas del desarrollo de

la capacidad, de la multiplicación de esfuerzos y de una más activa participación de los interesados directos.

33. La Oficina de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y la Sequía (ONURS) realizó evaluaciones de dos proyectos en 1998. Además, la ONURS realizó una evaluación preliminar de los procesos de programas nacionales de acción para aplicar la Convención de Lucha contra la Desertificación. La evaluación preliminar, que utilizó una matriz de indicadores, puso de manifiesto notables progresos en los programas nacionales de acción, aun cuando se señaló que en algunos países tal vez no haya sido satisfactoria la participación de algunos interesados directos de la sociedad civil. Los resultados de la evaluación preliminar se presentaron en la Segunda Conferencia de las Partes, celebrada en Dakar (Senegal) en diciembre de 1998.

34. El programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) realizó varias evaluaciones: un examen temático (de los voluntarios en cuestiones ecológicas); un examen del programa de un país (Namibia); una evaluación de un proyecto interregional (Programa interregional de voluntarios para el apoyo a la artesanía) y siete evaluaciones de proyectos por países. A fin de utilizar más eficazmente las recomendaciones de los evaluadores en la programación, los VNU han comenzado a sistematizar los resultados institucionales de las lecciones obtenidas en las evaluaciones en gran escala. En 1998, esto abarcó el examen de los voluntarios en cuestiones ecológicas y la evaluación del Programa interregional de voluntarios para el apoyo a la artesanía.

35. Las comprobaciones confirman la importancia del papel de los VNU en la cooperación para el desarrollo, particularmente las acciones de base comunitaria. A fin de mantener y desarrollar esta ventaja comparativa y mejorar continuamente el apoyo al programa, los VNU comenzaron un examen a fondo de su modalidad de trabajo sobre el terreno. Las conclusiones de la evaluación destacaron que los VNU han considerado eficazmente nuevas posibilidades para promover el voluntariado, por ejemplo, mediante sus voluntarios en cuestiones ecológicas y con su apoyo a la Organización Sudafricana de Estudiantes Voluntarios. En algunos casos hubo problemas al demorarse la ubicación sobre el terreno de Voluntarios de las Naciones Unidas.

## E. Formación de alianzas

36. La Oficina de Evaluación continuó profundizando las alianzas entabladas anteriormente. Uno de los aspectos principales de estas acciones es el pertinente a las evaluaciones conjuntas, para las cuales la Oficina de Evaluación del PNUD, el FNUAP y el UNICEF, comenzaron las tareas preparatorias. En el marco del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el PNUD, el FNUAP y el UNICEF intensificaron el intercambio de información relativa a la evaluación y realizaron conjuntamente cursos de capacitación. Funcionarios del FNUAP y del UNICEF participaron en el primer seminario práctico de la Red de Evaluación (EVALNET) con carácter de asesores y se ha llegado a un acuerdo con el PNUD para que funcionarios de ambas organizaciones se incorporen como miembros de la red y participen en sus actividades de evaluación. Se ha formulado un plan de evaluaciones conjuntas que se realizarán en 1999, en respuesta a lo solicitado por la Asamblea General en su resolución 53/192. El PNUD y el UNICEF se proponen colaborar en una evaluación conjunta de un país y una evaluación temática sobre el papel de las organizaciones no gubernamentales.

37. Como parte del proceso de reforma de las Naciones Unidas y con la conducción del Grupo Mixto de Trabajo sobre Evaluación, las oficinas de vigilancia y evaluación de los programas y fondos han participado en la preparación de directrices de vigilancia y evaluación para el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

38. En el Grupo Mixto de Trabajo sobre Evaluación se debatió el desarrollo de la capacidad de evaluación de los países receptores. Tras las presentaciones efectuadas por el PNUD y el Banco Mundial sobre su respectiva experiencia, los miembros del Grupo Mixto de Trabajo estuvieron de acuerdo en que el desarrollo de la capacidad de evaluación debería ser considerado en el marco más amplio del desarrollo institucional. Se reconoció que las evaluaciones conjuntas o con participación mutua y con una definición común de objetivos, productos y resultados, son instrumentos poderosos para involucrar a los interesados directos en los proyectos y en su evaluación, así como en el establecimiento de alianzas.

39. A fin de continuar la labor en esta esfera, el PNUD ha entablado alianzas con varias instituciones multilaterales y bilaterales. Por ejemplo, en enero de 1998, el PNUD y el Banco Mundial concertaron oficialmente un acuerdo que incluye un compromiso de apoyar una iniciativa para desarrollar la capacidad de evaluación en África y Asia central, intercambios de materiales de capacitación y análisis de la posibilidad de realizar evaluaciones conjuntas y paralelas. El PNUD copatrocinó el seminario regional sobre desarrollo de la capacidad de evaluación en África celebrado en Abidján en noviembre de 1998, con los auspicios del Banco Africano de Desarrollo. El PNUD también inició conversaciones para cooperar con el Gobierno de China en la provisión de materiales de capacitación y asistencia sobre desarrollo de la capacidad de evaluación.

40. De conformidad con el objetivo de armonizar las políticas de vigilancia y evaluación dentro del sistema de las Naciones Unidas y con arreglo a su mandato, la Oficina de Evaluación ofrece principios orientadores sobre vigilancia y evaluación a los fondos y programas de las Naciones Unidas. Los fondos y programas determinan, conjuntamente con la Oficina de Evaluación, el grado de flexibilidad que necesitan, habida cuenta de su contexto y sus necesidades peculiares. En consecuencia, es importante fortalecer la capacidad de vigilancia y evaluación de los fondos y programas e incorporar en la organización las lecciones aprendidas como resultado de esas actividades, de modo que formen parte de los conocimientos institucionales obtenidos por el PNUD a partir de las evaluaciones.

41. Con ese fin, la Oficina de Evaluación ha intensificado sus relaciones con los programas y fondos asociados al PNUD, con miras a efectuar una transición hacia la cooperación interactiva y ampliar la cobertura de las actividades de vigilancia y evaluación realizadas por el PNUD. En particular, se han entablado activas negociaciones con el FNUDC para suscribir un memorando de entendimiento que defina la alianza entre el PNUD y el FNUDC, de conformidad con las mencionadas políticas.

42. La United Nations Foundation, Inc. (UNF) propuso aportar apoyo y colaboración a la Oficina de Evaluación del PNUD, al igual que al Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Organización Mundial de la

Salud. La Fundación considera que la labor de la Oficina de Evaluación relativa a las evaluaciones estratégicas, las cuestiones metodológicas y el intercambio de conocimientos tiene importancia vital para el proceso de reforma del PNUD. También propuso una actividad adicional: la vigilancia selectiva de los resultados y los efectos en relación con algunas prioridades temáticas escogidas propuestas por la Fundación. Como segunda esfera de cooperación, la Fundación indicó que estaba dispuesta a apoyar a la Oficina de Evaluación en la formulación de criterios metodológicos.

43. El Fondo Fiduciario Danés, administrado por la Oficina de Evaluación, inició su etapa operacional en 1998. El programa, que ensaya instrumentos y metodologías innovadores en materia de descentralización y de participación y opciones de las personas en cinco países piloto, fue integrado en la obtención de resultados a escala institucional. La Oficina de Evaluación proporcionó apoyo técnico a los países piloto para la aplicación de un sistema de vigilancia y evaluación orientado a los resultados. En enero de 1999 se realizó en Harare (Zimbabwe) un seminario práctico en que participaron representantes del Comité de Supervisión, incluidos los de direcciones de la sede, de todos los países piloto y del Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca. En el seminario práctico se pasó revista a los diversos programas y proyectos a escala de país y se preparó un plan para las etapas siguientes.

44. La Oficina de Evaluación también asigna prioridad a las evaluaciones conjuntas con los principales donantes, entre ellos el Gobierno de Alemania (programas de descentralización), el Organismo Japonés de Cooperación Internacional (programas sobre la pobreza en una región y evaluaciones intersectoriales en uno o dos países).

## III. ORIENTACIONES PARA EL FUTURO

45. De conformidad con la orientación de su labor durante los últimos dos años, la Oficina de Evaluación seguirá cumpliendo con sus funciones como fuente de apoyo técnico para la puesta en práctica de los marcos del PNUD orientados a los resultados. En particular, la Oficina ofrecerá su asistencia a las direcciones regionales y oficinas en los países en el establecimiento del sistema previsto para 1999. La Oficina realizará su labor de investigación y metodología sobre componentes claves del sistema, como los resultados y los indicadores.

46. La Oficina de Evaluación tiene la intención de reforzar sus actividades concretas en materia de aprendizaje y difusión de conocimientos. Las actividades iniciadas y las investigaciones realizadas deberían traducirse en un futuro inmediato en conocimientos disponibles para toda la organización. La Oficina, mediante la EVALNET y las publicaciones previstas, ya ha determinado cuáles son los cauces para alcanzar esos objetivos. Colocarlos en condiciones plenamente operacionales será una cuestión prioritaria para los próximos años.

47. Se prevé que en 1999 ha de aumentar la cantidad de proyectos evaluados. La Oficina de Evaluación seguirá realizando evaluaciones estratégicas seleccionadas y ha previsto comenzar a realizar evaluaciones sobre los efectos en los países, cinco de las cuales deberían realizarse en 1999. Las evaluaciones sobre los efectos que tiene el PNUD a escala de país posibilitarán que el PNUD obtenga una evaluación de la labor que está realizando y las alianzas que está entablando en

esos países. Las lecciones que han de obtenerse de esas evaluaciones y las mejores prácticas individualizadas podrían ser aportaciones de particular valor e integrarse en el establecimiento de los marcos del PNUD orientados a los resultados.

48. La Oficina de Evaluación desarrollará más sus alianzas operacionales y se propone iniciar en 1999 evaluaciones conjuntas con Alemania, el Japón, el FNUAP y el UNICEF, las cuales tendrán un enfoque metodológico o temático. Las evaluaciones conjuntas son una cuestión de importancia particularmente crucial para la labor de desarrollo del PNUD y se prevé que han de contribuir sustancialmente a ampliar los conocimientos en materia de evaluación obtenidos por el PNUD.

## IV. MEDIDAS A ADOPTAR POR LA JUNTA EJECUTIVA

49. La Junta Ejecutiva tal vez desee:

Tomar nota de los resultados logrados mediante las actividades de evaluación realizadas en 1998, que reflejan el papel de la función de evaluación como instrumento para el cambio y el aprendizaje institucional.

Anexo

# CUMPLIMIENTO DE LAS EVALUACIONES

## INTRODUCCIÓN

1. El presente es el cuarto informe sobre cumplimiento de las evaluaciones que se presenta a la Junta Ejecutiva. La presentación de los datos se ajusta al mismo formato que los análisis anteriores (DP/1996/CRP.7, DP/1997/16/Add.4 (anexo II) y DP/1998/19).

## I. RECOPILACIÓN DE INFORMES Y EXTRACCIÓN DE DATOS

2. La base central de datos de evaluación (CEDAB) es una memoria institucional basada en los informes de evaluación. La hoja informativa sobre la evaluación de los proyectos (PEIS) es una síntesis del informe de evaluación completo la cual, una vez finalizada, posibilita que la Oficina de Evaluación haga ingresar en la base central los datos relativos a la evaluación de cada proyecto y programa 1/.

### A. Análisis a escala mundial

3. La Oficina de Evaluación recibió en total 2.085 informes de evaluación correspondientes al período comprendido entre 1986 y 1998 (cuadro 1), en comparación con el total de 1.873 recibidos hasta el año pasado. El incremento de 212 informes se debe a la inclusión de 709 informes correspondientes a 1997 y 85 informes correspondientes a 1998.

Cuadro 1

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

| 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 209 | 158 | 159 | 193 | 262 | 240 | 197 | 131 | 141 | 139 | 92 | 79 | 85 | 2.085 |

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.

---

1/ El líder del equipo de evaluación debe presentar, además del informe completo de evaluación, una hoja informativa sobre la evaluación de los proyectos, basada en dicho informe de evaluación. La oficina en el país o la dependencia de la sede que condujo la evaluación debe velar por que se cumpla el requisito de llenar la hoja informativa.

Cuadro 2

Total de informes procesados, por año de evaluación

| 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 59 | 87 | 134 | 148 | 207 | 166 | 157 | 96 | 85 | 96 | 72 | 42 | 41 | 1.390 |

Cuadro 3

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

| 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | Prom. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 28 | 55 | 84 | 77 | 79 | 69 | 80 | 73 | 60 | 69 | 78 | 53 | 48 | 67 |

5. La tasa global de procesamiento de datos correspondientes a las evaluaciones realizadas entre 1986 y 1998 es 67% (cuadro 3) mientras que la tasa global mencionada en el informe del año pasado para las evaluaciones realizadas en el período 1986-1996 fue de 69%. El procesamiento de los datos de informes de evaluación fue conducida centralmente por la Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica (actualmente, Oficina de Evaluación) hasta 1996. Se prevé que en 1998 aumentarán las tasas de extracción.

B. Desglose de los informes de evaluación por Dirección

6. La Dirección Regional de África (DRA) fue el mayor contribuyente anual a la base central de datos hasta 1992; desde 1993 hasta el presente ha pasado al primer lugar la Dirección Regional de Asia y el Pacífico (DRAP) (cuadro 4). Sin embargo, la DRA sigue siendo el principal contribuyente global a la base de datos en el período 1986-1998.

Cuadro 4

Cantidad de informes de evaluación recibidos, por Dirección y por año de evaluación

Año de evaluación

| | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| DRA | 78 | 74 | 78 | 90 | 140 | 113 | 85 | 40 | 53 | 41 | 32 | 11 | 20 | 855 |
| DRAP | 77 | 52 | 57 | 63 | 77 | 94 | 75 | 64 | 64 | 54 | 30 | 44 | 39 | 790 |
| DREA | 18 | 22 | 9 | 9 | 21 | 12 | 18 | 10 | 7 | 11 | 18 | 12 | 9 | 176 |
| DRALC | 20 | 3 | 14 | 29 | 22 | 17 | 16 | 14 | 14 | 23 | 9 | 12 | 13 | 206 |
| DRECEI | 11 | 5 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 4 | 0 | 0 | 4 | 28 |
| DPD | 5 | 2 | 0 | 2 | 1 | 4 | 2 | 2 | 3 | 6 | 3 | 0 | 0 | 30 |
| Total | 209 | 158 | 159 | 193 | 262 | 240 | 197 | 131 | 141 | 139 | 92 | 79 | 85 | 2.085 |

/...

7. En el cuadro 5 se indica la cantidad de informe 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 | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | Total |
| DRA | 14 | 38 | 64 | 72 | 110 | 64 | 64 | 28 | 32 | 35 | 24 | 5 | 6 | 556 |
| DRAP | 34 | 39 | 50 | 48 | 64 | 80 | 69 | 56 | 49 | 46 | 29 | 25 | 24 | 613 |
| DREA | 7 | 5 | 9 | 5 | 18 | 8 | 10 | 5 | 0 | 9 | 17 | 8 | 2 | 103 |
| DRALC | 1 | 2 | 10 | 23 | 14 | 14 | 12 | 6 | 4 | 6 | 2 | 4 | 7 | 105 |
| DRECEI | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 9 |
| DPD | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| Total | 59 | 87 | 134 | 148 | 207 | 166 | 157 | 96 | 85 | 96 | 72 | 42 | 41 | 1.390 |

8. En el cuadro 6 figuran las tasas de extracción (número de informes procesados como porcentaje de los informes recibidos), por Dirección. Puede observarse que la DRA, la DRAP y la DREA alcanzaron sus valores anuales máximos en el período 1995-1996 cuando, según ya se señaló, el procesamiento de los datos de los informes de evaluación seguía siendo conducido centralmente por la Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica.

Cuadro 6

Tasa de extracción, por año de evaluación (porcentaje)

| | Año de evaluación | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | Prom. |
| DRA | 18 | 51 | 82 | 80 | 79 | 57 | 75 | 70 | 60 | 85 | 75 | 45 | 30 | 65 |
| DRAP | 44 | 75 | 88 | 76 | 83 | 85 | 92 | 88 | 77 | 85 | 97 | 57 | 62 | 78 |
| DREA | 39 | 23 | 100 | 56 | 86 | 67 | 56 | 50 | 0 | 82 | 94 | 67 | 22 | 59 |
| DRALC | 5 | 67 | 71 | 79 | 64 | 82 | 75 | 43 | 29 | 26 | 22 | 33 | 54 | 51 |
| DRECEI | | | | | | | Insignificante | | | | | | | |
| DPD | | | | | | | Insignificante | | | | | | | |

/...

### C. Comprobaciones

9. A partir de 1991 ha ido declinando el número de informes recibidos por año. No obstante, a juzgar por los preparativos de la evaluación correspondiente a 1998, parecería que esta tendencia ha de interrumpirse a partir de 1998. El requisito de que los evaluadores llenen la hoja informativa sobre la evaluación de los proyectos no ha sido cumplido en todas las evaluaciones realizadas. Por consiguiente, hubo menor cantidad de evaluaciones incorporadas en la base central de datos; en consecuencia, disminuyó la tasa de procesamiento de datos, lo cual tiene efectos sobre el aumento de la memoria institucional acerca de las lecciones obtenidas sobre la base de las evaluaciones.

## II. COBERTURA

### A. Normas vigentes

10. La evaluación obligatoria de proyectos y programas, según lo indicado en el documento Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados: Manual para los administradores de programas, se basa en los criterios siguientes: 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 10 años o más. El presente informe sólo comprende los proyectos que se ajustan al criterio de la escala de recursos, pues la inclusión de los proyectos que se ajustan al segundo criterio no pueden ser rastreados fácilmente empleando los actuales sistemas de información de gestión.

### B. Marco cronológico

11. La necesidad de que transcurra un período de 10 años para finalizar la recopilación de los informes de evaluación correspondientes a un determinado año de aprobación de proyectos queda confirmada por los datos que figuran en el cuadro 7, el cual indica la situación de los proyectos aprobados entre 1988 y 1997. El período de 10 años es consecuencia de la flexibilidad en la fijación de la fecha de evaluación (a mitad de período, final y ex post).

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 | 1997 |
| 1988 | 1 | | | | | | | | | |
| 1989 | 15 | | | | | | | | | |
| 1990 | 75 | 11 | | | | | | | | |
| 1991 | 70 | 56 | 14 | 1 | | | | | | |
| 1992 | 34 | 58 | 44 | 8 | | | | | | |
| 1993 | 23 | 26 | 38 | 26 | 8 | 1 | | | | |
| 1994 | 13 | 15 | 24 | 38 | 31 | 6 | | | | |
| 1995 | 4 | 4 | 15 | 24 | 64 | 15 | 7 | 3 | | |
| 1996 | 5 | 9 | 12 | 11 | 15 | 26 | 10 | 2 | | |
| 1997 | 0 | 2 | 2 | 14 | 24 | 15 | 10 | 5 | 5 | |
| 1998 | 3 | 5 | 7 | 5 | 11 | 13 | 10 | 14 | 11 | 3 |
| Total | 243 | 186 | 156 | 127 | 153 | 76 | 37 | 24 | 16 | 3 |

## C. Evaluaciones obligatorias y no obligatorias

12. La cantidad de informes sobre evaluaciones obligatorias ha disminuido año a año para el período de aprobación 1988 a 1992 (cuadro 8). La misma tendencia se observa en la cantidad de informe sobre evaluaciones no obligatorias para los años de aprobación de proyectos 1988 a 1991. Por otra parte, la cantidad de informes de evaluaciones no obligatorias recibida en relación con el año de aprobación 1992 aumentó en un 72% en comparación con la cantidad recibida para 1991.

Cuadro 8

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

| | Año de aprobación del proyecto | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | Total |
| Evaluaciones obligatorias | 168 | 131 | 104 | 84 | 79 | 566 |
| Evaluaciones no obligatorias | 75 | 55 | 52 | 43 | 74 | 299 |
| Total | 243 | 186 | 156 | 127 | 153 | 865 |

## D. Información financiera de los proyectos sujetos a evaluación obligatoria

13. Las fuentes de datos financieros correspondientes a los años de aprobación de proyectos 1988, 1989, 1990, 1991 y 1992 son: a) los informes anuales presentados por el Administrador a la Junta Ejecutiva sobre la ejecución de los programas y b) las Notas informativas sobre los programas emitidas por la División de Servicios Administrativos y de Información a pedido de la Oficina de Evaluación.

14. Los proyectos con presupuestos superiores a 1 millón de dólares siguen representando: a) el 15% de la cantidad total de proyectos aprobados; y b) el 66% de los recursos financieros asignados a todos los proyectos (cuadros 9 y 10, respectivamente).

Cuadro 9

Cantidad de evaluaciones obligatorias como porcentaje del total de proyectos aprobados

| | Año de aprobación del proyecto | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | Total |
| Cantidad de proyectos aprobados | 1.794 | 1.437 | 1.256 | 1.152 | 1.395 | 7.034 |
| Cantidad de proyectos de más de 1 millón de dólares | 257 | 213 | 210 | 160 | 180 | 1.020 |
| Cobertura (porcentaje) | 14 | 15 | 17 | 14 | 13 | 15 |

/...

Cuadro 10

Información financiera de los proyectos sujetos a evaluación obligatoria

(En millones de dólares)

| | Año de aprobación del proyecto | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | Total |
| Recursos financieros para todos los proyectos aprobados | 808 | 673 | 850 | 631 | 841 | 3.803 |
| Recursos financieros para los proyectos de más de 1 millón de dólares | 562 | 446 | 526 | 408 | 579 | 2.521 |
| Cobertura (porcentaje) | 70 | 66 | 62 | 65 | 69 | 66 |

15. Sin embargo, la cobertura disminuye cuando los cálculos se basan en las evaluaciones efectivamente realizadas. La información financiera de todos los proyectos para los que deben efectuarse evaluaciones obligatorias y los proyectos evaluados sigue siendo del 44%, como se informó el año pasado.

### E. Comprobaciones

16. Los datos sobre la información financiera de proyectos con presupuestos de 1 millón de dólares o más confirmaron las conclusiones a que se llegó en años anteriores en el sentido de que el mínimo de 1 millón de dólares para que las evaluaciones sean obligatorias es eficaz en función de los costos. El cumplimiento del requisito de realizar una evaluación sobre la base de la duración de la cooperación técnica no se considera en el presente informe debido a que sigue siendo difícil obtener los datos.

## III. CUMPLIMIENTO

### A. Cumplimiento a escala mundial

17. En relación con el conjunto de proyectos aprobados en el bienio 1988-1989, se ha logrado una tasa de cumplimiento estricto del 71%, lo cual supera la meta global del 70% fijada para fines de 1998 2/. Esto representa una mejora sustancial en comparación con la tasa del 43% lograda cuando comenzó la vigilancia interna del cumplimiento, en enero de 1995. Habida cuenta de que ha transcurrido el lapso de 10 años fijado para completar el ciclo de evaluación, no se seguirá informando acerca de los resultados para el conjunto de proyectos

2/ Los datos proporcionados para el conjunto de proyectos aprobados en 1988-1989 se analizan para un bienio, para respetar la modalidad inicial de preparación de informes establecida en 1995.

aprobados en 1988-1989. Las tasas de cumplimiento estricto han mejorado en comparación con las tasas presentadas el año pasado para los proyectos aprobados en 1990 (del 51% al 59%) y en 1991 (del 47% al 56%); no obstante, aún están lejos de alcanzar las metas fijadas para fines de 1998, del 70% y el 75%, respectivamente. La tasa inicial de cumplimiento para el conjunto de proyectos aprobados en 1992 es del 44%. La tasa global combinada de cumplimiento estricto para los años 1988 a 1992 es de 62%, superior al 58% indicado el año pasado para el período 1988-1991.

18. Las tasas de cumplimiento probable, que representan las tasas de cumplimiento a largo plazo (tomando en cuenta la cantidad de informes que se esperan y las evaluaciones programadas) han mejorado para los conjuntos de proyectos aprobados en 1988-1989, 1990 y 1991, en comparación con las tasas indicadas para esos conjuntos de proyectos el año pasado. La tasa inicial de cumplimiento probable para los proyectos aprobados en 1992 es del 51%.

19. Se han recibido justificaciones adicionales de evaluaciones que no han sido realizadas; éstas se consignan en la categoría "evaluaciones no realizadas, con plena justificación". Para el conjunto de proyectos aprobados en 1988-1989, 1990 y 1991, la cantidad total de proyectos para los cuales no se dispone de información clara se ha reducido en 38% (de los 144 mencionados en el informe del año pasado a 90). En lo que respecta al conjunto de proyectos aprobados en 1992, la cantidad de proyectos para los que no se dispone de información clara representa el 47% del total para ese año. Este porcentaje es superior al inicialmente mencionado el año pasado para el conjunto de proyectos aprobados en 1991 (28%).

20. En junio y noviembre de 1998 se proporcionó a los funcionarios superiores de la administración información actualizada sobre el adelanto en la situación de cumplimiento sobre el que se había informado en enero de 1998; dichos funcionarios proporcionaron pleno apoyo a todas las iniciativas emprendidas para mejorar las tasas de cumplimiento. Asimismo, también se mantuvo una continua comunicación con las Direcciones y las oficinas en los países.

Cuadro 11

Tasas de cumplimiento estricto y probable

| | Año de aprobación del proyecto | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1988-1989 | 1990 | 1991 | 1992 | Total |
| Evaluaciones obligatorias (A) | 470 | 210 | 160 | 180 | 1.020 |
| Informes recibidos (B) | 299 | 104 | 84 | 79 | 566 |
| Evaluaciones no realizadas, con plena justificación (C) | 35 | 20 | 6 | 1 | 62 |
| Total parcial No. 1 (B+C) | 334 | 124 | 90 | 80 | 628 |
| Cumplimiento estricto (porcentaje): (B+C)/A | 71 | 59 | 56 | 44 | 62 |
| Informes esperados (D) | 21 | 10 | 7 | 3 | 41 |
| Evaluaciones programadas (E) | 14 | 21 | 17 | 8 | 60 |
| Total parcial No. 2 (B+C+D+E) | 369 | 155 | 114 | 97 | 729 |
| Cumplimiento probable en caso de que se reciban todos los informes (porcentaje) (Total parcial No. 2/A) | 79 | 74 | 71 | 51 | 71 |
| Evaluaciones no realizadas respecto de las cuales se tomaron otras medidas | 20 | 4 | 3 | 1 | 28 |
| Evaluaciones no realizadas pero explicadas | 49 | 17 | 19 | 3 | 88 |
| No se dispone de información clara | 32 | 34 | 24 | 85 | 175 |

## B. Cumplimiento por las Direcciones

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

21. Se ha logrado una tasa de estricto cumplimiento del 71%. Esto se debe al aumento de las tasas de estricto cumplimiento de la DRA (del 63% al 73%), de la DREA (del 65% al 72%), de la DRALC (del 50% al 58%) y la DRAP (del 71% al 72%) (gráfico 1).

/...

Cuadro 12

Situación en materia de cumplimiento del conjunto de proyectos aprobados en el período 1988-1989, por Dirección

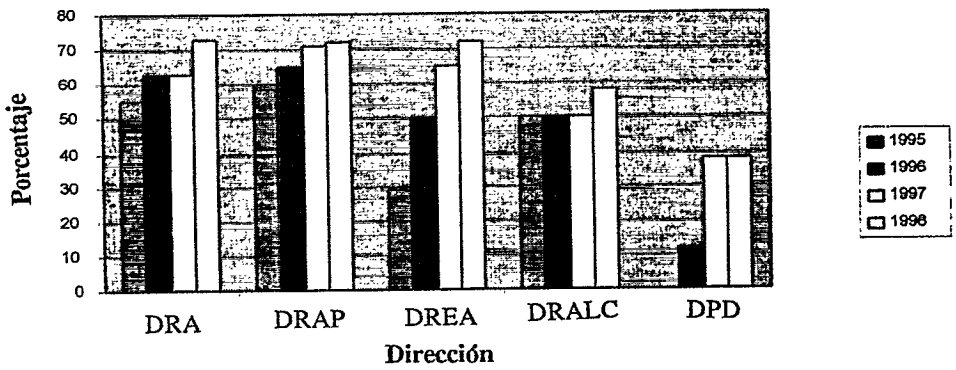
| | DRA | DRAP | DREA | DRALC | DRECEI | DPD | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Proyectos por valor de más de 1 millón de dólares | 194 | 201 | 46 | 12 | 1 | 16 | 470 |
| Evaluaciones recibidas | 128 | 133 | 25 | 7 | 0 | 6 | 299 |
| Evaluaciones no realizadas, con plena justificación | 14 | 12 | 8 | 0 | 1 | 0 | 35 |
| Cumplimiento estricto (porcentaje) | 73 | 72 | 72 | 58 | 100 | 38 | 71 |
| Informes esperados | 10 | 8 | 2 | 0 | 0 | 1 | 21 |
| Evaluaciones programadas | 4 | 6 | 3 | 0 | 0 | 1 | 14 |
| Cumplimiento probable (porcentaje) | 80 | 79 | 83 | 58 | 100 | 50 | 79 |
| Otras medidas | 9 | 6 | 0 | 1 | 0 | 4 | 20 |
| Evaluaciones no realizadas | 13 | 22 | 8 | 4 | 0 | 2 | 49 |
| No se dispone de información clara | 16 | 14 | 0 | 0 | 0 | 2 | 32 |

22. La mejora en la tasa global de cumplimiento probable, desde el 76% indicado el año pasado hasta el 79%, se debe a los incrementos de las tasas de la DRA y la DREA.

23. 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 del 41% al 32%. Los proyectos en esta categoría corresponden en general a proyectos y programas regionales.

Gráfico 1

Evolución en materia de cumplimiento para el conjunto de proyectos aprobados en el período 1988-1989, por año de presentación de informes




/...

No se incluye la DRECEI dado que sólo un proyecto estuvo sujeto a evaluación obligatoria.

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

24. La tasa global de cumplimiento estricto se incrementó desde el 51%, según se informó el año pasado, hasta el 59% (cuadro 13). Esto se debe principalmente a los adelantos en los proyectos de la DRA (del 52% al 70%) y la DREA (del 68% al 74%). Los bajos niveles de tasas de cumplimiento estricto en la DRALC (25%) y la DRAP (47%) está afectando el logro de la meta del 70% fijada para fines de 1998.

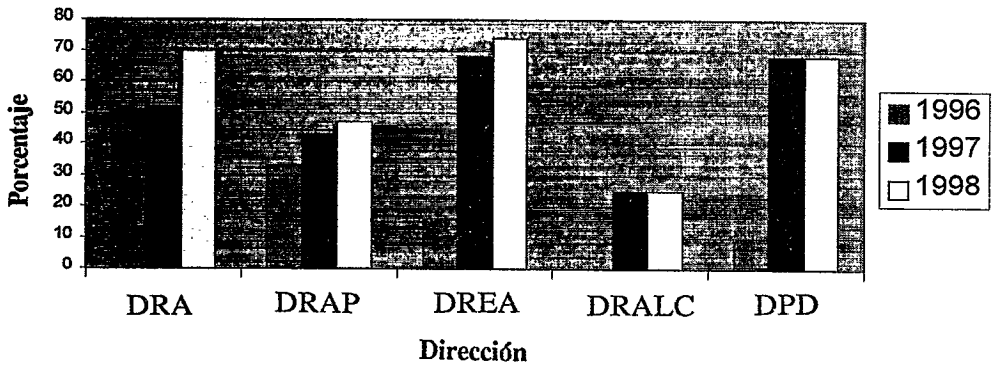
Cuadro 13

Situación en materia de cumplimiento del conjunto de proyectos aprobados en 1990, por Dirección

| | DRA | DRAP | DREA | DRALC | DRECEI | DPD | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Proyectos por valor de más de 1 millón de dólares | 69 | 95 | 19 | 4 | 1 | 22 | 210 |
| Evaluaciones recibidas | 35 | 39 | 13 | 1 | 1 | 15 | 104 |
| Evaluaciones no realizadas, con plena justificación | 13 | 6 | 1 | 0 | 0 | 0 | 20 |
| Cumplimiento estricto (porcentaje) | 70 | 47 | 74 | 25 | 100 | 68 | 59 |
| Informes esperados | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 2 | 10 |
| Evaluaciones programadas | 5 | 14 | 2 | 0 | 0 | 0 | 21 |
| Cumplimiento probable (porcentaje) | 81 | 66 | 89 | 25 | 100 | 77 | 74 |
| Otras medidas | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 4 |
| Evaluaciones no realizadas | 3 | 12 | 1 | 1 | 0 | 0 | 17 |
| No se dispone de información clara | 10 | 19 | 1 | 1 | 0 | 3 | 34 |

Gráfico 2

Evolución en materia de cumplimiento del conjunto de proyectos aprobados en 1990, por año de presentación de informes




/...

No se incluye la DRECEI debido a que sólo un proyecto estuvo sujeto a evaluación obligatoria.

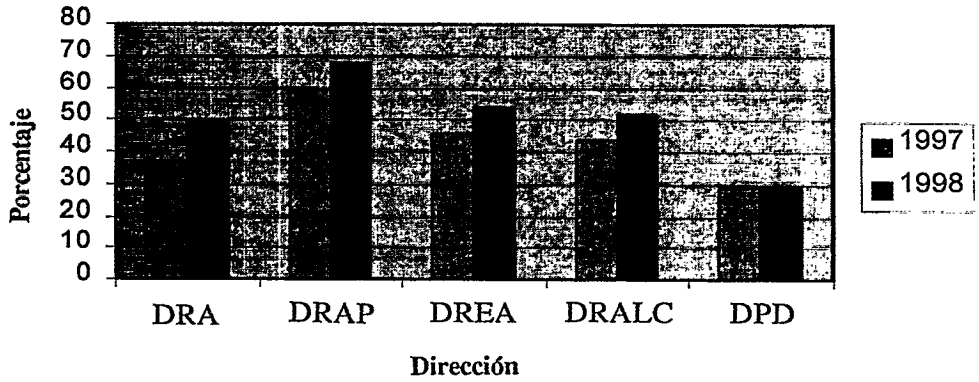
25. La tasa global de cumplimiento probable se ha elevado del 63% al 74% debido a las mejoras en las tasas de la DRA y la DRAP. La cantidad de proyectos con situación incierta en materia de evaluación disminuyó de 59 a 34, y de estos casos, 10 pertenecen a la DRA y 19, a la DRAP.

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

26. La tasa global de cumplimiento estricto aumentó del 47% al 56% debido a que mejoraron las tasas de cumplimiento estricto en la DRA (del 37% al 50%), la DRAP (del 60% al 68%), la DREA (del 46% al 54%) y la DRALC (del 44% al 52%). La tasa de cumplimiento de la DPD sigue al mismo nivel que el año pasado (29%).

Gráfico 3

Evolución en materia de cumplimiento para el conjunto de proyectos aprobados en 1991, por año de presentación de informes




No se incluye la DRECEI debido a que sólo un proyecto estuvo sujeto a evaluación obligatoria.

/...

Cuadro 14

Situación en materia de cumplimiento del conjunto de proyectos aprobados en 1991, por Dirección

| | DRA | DRAP | DREA | DRALC | DRECEI | DPD | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Proyectos por valor de más de 1 millón de dólares | 52 | 60 | 13 | 27 | 1 | 7 | 160 |
| Evaluaciones recibidas | 26 | 37 | 7 | 12 | 0 | 2 | 84 |
| Evaluaciones no realizadas, con plena justificación | 0 | 4 | 0 | 2 | 0 | 0 | 6 |
| Cumplimiento estricto (porcentaje) | 50 | 68 | 54 | 52 | n.d. | 29 | 56 |
| Informes esperados | 0 | 2 | 2 | 2 | 0 | 1 | 7 |
| Evaluaciones programadas | 6 | 4 | 1 | 5 | 1 | 0 | 17 |
| Cumplimiento probable (porcentaje) | 62 | 78 | 77 | 78 | n.d. | 43 | 71 |
| Otras medidas | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 |
| Evaluaciones no realizadas | 7 | 4 | 2 | 4 | 0 | 2 | 19 |
| No se dispone de información clara | 12 | 8 | 1 | 1 | 0 | 2 | 24 |

27. La tasa global de cumplimiento probable mejoró del 63%, según se informó el año pasado, al 71%, debido a la mejora de las tasas de la DRA, la DRAP y la DRALC. No obstante, la tasa lograda, del 71%, es inferior a la meta del 75% fijada para fines de 1998.

28. La cantidad de casos con situación incierta en materia de evaluación disminuyó de 44 a 24.

### 4. Situación en materia de cumplimiento de los proyectos aprobados en 1992

29. El examen inicial de los proyectos aprobados en 1992 indica que la tasa global de cumplimiento estricto es del 44% (cuadro 15). La tasa de cumplimiento desglosada por Dirección Regional indica que la DRAP ha logrado una tasa de cumplimiento estricto del 64% y le siguen la DREA con 57%, la DRA con 53%, la DRALC con 21% y la DPD con 10%.

30. La tasa global de cumplimiento probable del 51% se considera baja y hay una gran cantidad de proyectos en la categoría "no se dispone de información clara".

Cuadro 15

Situación en materia de cumplimiento del conjunto de proyectos aprobados en 1992, por Dirección

| | DRA | DRAP | DREA | DRALC | DRECEI | DPD | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Proyectos por valor de más de 1 millón de dólares | 45 | 64 | 7 | 43 | 1 | 20 | 180 |
| Evaluaciones recibidas | 24 | 41 | 4 | 8 | 0 | 2 | 79 |
| Evaluaciones no realizadas, con plena justificación | | | | 1 | | | 1 |
| Cumplimiento estricto (porcentaje) | 53 | 64 | 57 | 21 | n.d. | 10 | 44 |
| Informes esperados | 1 | | | 2 | | | 3 |
| Evaluaciones programadas | 2 | 5 | | 1 | | | 8 |
| Cumplimiento probable (porcentaje) | 60 | 72 | 57 | 28 | n.d. | 10 | 51 |
| Otras medidas | 1 | | | | | | 1 |
| Evaluaciones no realizadas | 1 | | 1 | 1 | | | 3 |
| No se dispone de información clara | 16 | 18 | 3 | 30 | 1 | 18 | 85 |

## 5. Comparación de cuatro conjuntos de proyectos: 1988-1989, 1990, 1991 y 1992

31. En el cuadro 16 se presenta la situación en materia de cumplimiento de cuatro conjuntos de proyectos: los aprobados en el bienio 1988-1989 a enero de 1996, los aprobados de 1990 a enero de 1997, los aprobados de 1991 a enero de 1998 y los aprobados de 1992 a enero de 1999. La tasa de cumplimiento estricto (44%) y la de cumplimiento probable (51%) del conjunto de proyectos aprobados en 1992 sólo es superior a las tasas correspondientes a los proyectos aprobados en 1990. No se ha recibido información clara para el 47% de los proyectos aprobados en 1992.

Cuadro 16

Evaluaciones de cuatro conjuntos de proyectos en una etapa análoga de desarrollo

| | Proyectos aprobados en 1988-1989 a enero de 1996 | Proyectos aprobados en 1990 a enero de 1997 | Proyectos aprobados en 1991 a enero de 1998 | Proyectos aprobados en 1992 a enero de 1999 |
|---|---|---|---|---|
| Evaluaciones obligatorias (A) | 470 | 210 | 160 | 180 |
| formes recibidos (B) | 247 | 56 | 71 | 79 |
| Evaluaciones no realizadas, con plena justificación (C) | 23 | 16 | 4 | 1 |
| Cumplimiento estricto (porcentaje): (B+C)/A | 57 | 34 | 47 | 44 |
| Informes esperados (D) | 13 | 13 | 7 | 3 |
| Evaluaciones programadas (E) | 10 | 17 | 19 | 8 |
| Cumplimiento probable en caso de que se reciban todos los informes (porcentaje) (B+C+D+E)/A | 62 | 49 | 63 | 51 |
| Evaluaciones no realizadas respecto de las cuales se tomaron otras medidas | 11 | 1 | 3 | 1 |
| Evaluaciones no realizadas pero explicadas | 17 | 7 | 12 | 3 |
| No se dispone de información clara | 149 | 100 | 44 | 85 |

## C. Comprobaciones

32. La meta de cumplimiento del 70% que se había fijado para fines de 1998 ha sido alcanzada por el conjunto de proyectos aprobados en el bienio 1988-1989.

33. Los conjuntos de proyectos aprobados en 1990 y 1991 aún no han alcanzado las metas de cumplimiento estricto del 70% y el 75%, respectivamente, establecidas para fines de 1998.

34. La tasa inicial de cumplimiento estricto para los proyectos aprobados en 1992 es baja si se compara con la meta del 75% establecida para fines de 2001.

35. De conformidad con el párrafo 11 en lo concerniente al período de 10 años necesario para finalizar la recopilación de informes de evaluación, se prevé que las metas de 70% para los proyectos aprobados en 1990 y del 75% para los aprobados en 1991 y se han de alcanzar hacia fines de 1999 y de 2000, respectivamente.

### D. Seguimiento de las recomendaciones presentadas en el informe del año pasado

36. Pese a los continuos recordatorios enviados a las Direcciones y las oficinas en los países, fue desigual el cumplimiento del requisito de que el jefe del equipo de evaluación llene la hoja informativa sobre la evaluación de los proyectos.

37. En el informe anual sobre programas y proyectos que confeccionan las oficinas en los países a partir de 1998, según lo estipulado en el nuevo Manual de Programación del PNUD, figuran disposiciones para determinar la situación de cumplimiento de las recomendaciones formuladas a raíz de las evaluaciones.

38. Se vigiló estrechamente la preparación por las oficinas en los países de un plan de evaluación para un período trienal renovable.

## IV. RECOMENDACIONES

39. La Oficina de Evaluación ha recomendado que se considere que el cumplimiento de las evaluaciones obligatorias y la planificación de la evaluación son indicadores de buenas prácticas en el marco de resultados estratégicos relativo a la gestión. Esta recomendación ha sido adoptada.

40. La Oficina de Evaluación celebrará conversaciones con la Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento acerca de la presentación de informes - como parte del examen de auditoría de las oficinas en los países - en relación con instituciones que han recibido el apoyo del PNUD durante un período de 10 años o mayor. El propósito es que la Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento incluya en sus informes sendas listas de esas instituciones con indicación de si se ha realizado o no una evaluación. Además, se adoptarán medidas especiales con las oficinas en los países a fin de determinar qué instituciones han recibido el apoyo del PNUD durante un período de 10 años o mayor, después de 1985.

41. En la esfera de la planificación de la evaluación, la Oficina de Evaluación adoptará las necesarias medidas de seguimiento para velar por que los planes de evaluación trienales renovables presentados por las oficinas en los países se utilicen como instrumento de gestión en el plano institucional.

---