



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

Distr. general  
30 de julio de 2001  
Español  
Original: inglés

---

**Segundo período ordinario de sesiones de 2001**

Nueva York, 10 a 14 de septiembre de 2001

**Tema 4 del programa provisional**

**Evaluación**

**Evaluación**

**Informe del Administrador**

*Resumen*

El presente informe sobre evaluación, que abarca el período comprendido entre julio de 2000 y junio de 2001, expone en detalle los logros del PNUD en tres áreas estratégicas de la función de evaluación: a) el ajuste de las prácticas de supervisión y evaluación a los principios de la gestión basada en los resultados, b) el fortalecimiento de la rendición de cuentas en cuestiones sustantivas; y c) la promoción del aprendizaje y las alianzas institucionales. El informe presenta asimismo los resultados de la actuación de la organización en cuestiones sustantivas según dos fuentes principales de datos empíricos, a saber, el rendimiento general basado en datos de evaluación de proyectos, y las evaluaciones realizadas por el PNUD y sus fondos y programas asociados. En la parte final del informe se dan orientaciones estratégicas futuras para hacer frente a los retos que sigue planteando la función cada vez más central de la evaluación en el logro de una eficacia institucional y de las actividades de desarrollo.

El PNUD presenta resultados positivos en la promoción de los instrumentos y metodología de la gestión basada en los resultados en todos los ámbitos de sus operaciones. Se ha avanzado en el perfeccionamiento del marco de resultados estratégicos: se mejoró la metodología con la que se preparó el informe anual orientado a los resultados correspondiente al año 2000 y se armonizaron las prácticas de supervisión y evaluación con enfoques orientados a los resultados que permitan una evaluación funcional más transparente, rigurosa y verificable. El PNUD ha aprovechado la amplia experiencia y las lecciones extraídas de las operaciones de las oficinas en los países al promover estas innovaciones metodológicas de la gestión basada en los resultados.

Ambas esferas, la de la rendición de cuentas en cuestiones sustantivas y la del aprendizaje institucional, están ocupando un lugar cada vez más central en la orientación hacia el rendimiento que está adoptando el PNUD. El PNUD ha empezado a elaborar una estrategia de gestión de los conocimientos que impulse una mayor eficacia institucional y de las actividades de desarrollo. A su vez, cabe integrar más plenamente los datos empíricos procedentes de la totalidad de los ejercicios de evaluación de la rendición de cuentas en cuestiones sustantivas y el aprendizaje institucional a fin de contar con información en tiempo real para la planificación estratégica y la adopción de decisiones, así como con una mayor transparencia y una mejor rendición de cuentas.

Por último, el informe señala los grandes esfuerzos realizados por el PNUD para comprender cómo la eficacia institucional —cada vez más mediante criterios de gestión basada en los resultados— logra un efecto concreto en la esfera del desarrollo. Un aspecto de este problema, que ya está abordando el PNUD, es la inversión en alianzas, el trabajo en estrecha colaboración con otros organismos de evaluación y el fomento de la capacidad de evaluación en los países en desarrollo.

## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción.....	1–3	4
II. Logros y problemas .....	4–26	5
A. La gestión basada en los resultados.....	4–7	5
B. La rendición de cuentas en cuestiones sustantivas.....	8–20	6
C. El aprendizaje institucional y la formación de alianzas.....	21–26	10
III. Evaluación de la eficacia de las actividades sustantivas del PNUD .....	27–55	12
A. Resultados obtenidos a partir de datos sobre los proyectos (macronivel) ..	27–31	12
B. Evaluaciones terminadas .....	32–55	14
IV. Orientaciones para el futuro .....	56–57	21
V. Medida que podría adoptar la Junta Ejecutiva .....	58	22
Anexo		
Cumplimiento de las evaluaciones .....		23

## I. Introducción

1. La función de evaluación sigue adaptándose a medida que el PNUD aborda la internalización de la gestión basada en los resultados y la creación de una cultura regida por el rendimiento en la organización. Si bien se ha logrado avanzar considerablemente en el fortalecimiento de la evaluación como factor de una mayor transparencia, y en la creación de un vínculo más estrecho entre la labor de evaluación y una mejor gestión y adopción de decisiones, estos cambios requieren insistir más en el establecimiento de alianzas y en mejores métodos y metodologías de definición y medición de resultados, así como de afianzamiento del rendimiento en cuestiones sustantivas de la organización. Concretamente, se ha puesto de relieve la apremiante necesidad de avanzar rápidamente a fin de que los datos empíricos influyan de manera decisiva en el mejoramiento de la calidad y las repercusiones de los proyectos y programas apoyados por el PNUD, como parte de la estrategia general de gestión de los conocimientos del PNUD.

2. Los resultados son claros y concretos. No cabe duda de que la demanda de información sobre las evaluaciones ha aumentado, en vista del drástico aumento de la cantidad de evaluaciones que se produjo en 1999 y 2000. Queda asimismo de manifiesto el mayor uso que la organización ha hecho de tal información en el informe anual orientado a los resultados correspondiente a 2000 y en un análisis de los planes de evaluación. El presente informe, que abarca el período comprendido entre julio de 2000 y junio de 2001, analiza los logros en la esfera de la evaluación y los problemas con que sigue enfrentándose la organización. De manera más general, en este informe el Administrador se propone informar a la Junta Ejecutiva sobre los cambios que experimenta la función de evaluación a medida que el PNUD procura aumentar su eficacia y su contribución para obtener resultados en la esfera del desarrollo. A la vez que se destacan algunos de los logros alcanzados, el informe plantea ciertos problemas metodológicos surgidos recientemente, que no sólo afectan al PNUD sino, de manera más general, a la comunidad de desarrollo, puesto que la atención se centra cada vez más en metas mundiales y en la función que desempeñan los colaboradores para alcanzarlas. Plantea cuestiones de rendición de cuentas “compartida” y la necesidad de coaliciones efectivas que respalden los cambios de que se trate.

3. El presente informe se inicia con un examen de los logros obtenidos y las dificultades que siguen planteándose en tres esferas estratégicas de la función de evaluación: a) el ajuste de las prácticas de supervisión y evaluación a los principios de la gestión basada en los resultados; b) el fortalecimiento de la rendición de cuentas sustantivas; y c) la promoción del aprendizaje y las alianzas institucionales. Seguidamente, presenta los resultados en materia de eficacia de las actividades sustantivas de acuerdo con dos fuentes principales de datos empíricos, a saber, el rendimiento general del PNUD según datos procedentes de la evaluación de los proyectos, y las evaluaciones realizadas por el PNUD y sus fondos y programas asociados. Por último, presenta un marco de orientaciones estratégicas futuras que permitan resolver los problemas que siguen planteándose para que la evaluación ocupe un lugar cada vez más central en el logro de una eficacia institucional y de las actividades de desarrollo.

## II. Logros y problemas

### A. La gestión basada en los resultados

4. En el informe anual orientado a los resultados correspondiente a 2000 se efectuaron una serie de mejoras de modo que se recogiera en él la información pertinente de las oficinas en los países y la experiencia adquirida hasta la fecha por éstas en la aplicación de los principios de la gestión basada en los resultados. Se perfeccionaron los marcos de resultados estratégicos. Se mejoró la metodología empleada para analizar y preparar el informe anual orientado a los resultados y, para ello, se incluyó un ejercicio de verificación basado en los informes de evaluación cuya finalidad es validar la información proporcionada por las dependencias de programas. Se elaboró una base de datos sobre la gestión basada en los resultados y se capacitó al personal de todas las oficinas en los países y las dependencias de la Sede. Se preparó un análisis de tendencias regionales para su utilización por las direcciones regionales con fines de gestión interna. En vista de que la Junta Ejecutiva ya ha debatido el informe anual orientado a los resultados correspondiente a 2000, el PNUD prevé pasar a la siguiente etapa del proceso de la gestión basada en los resultados y aprovechar los resultados y las enseñanzas extraídas de tal informe con fines de planificación estratégica, evaluación y orientación normativa. En este contexto, la armonización de las prácticas de supervisión y evaluación con la gestión basada en los resultados es un paso clave que permitirá a la organización evaluar mejor el rendimiento en el marco del nuevo modelo empresarial del PNUD. Muchas de las prácticas de reajuste se rigen por un esfuerzo institucional más amplio de simplificación de todos los instrumentos y prácticas operativas, eliminando los procesos innecesarios que no contribuyen a la orientación hacia el rendimiento adoptada por el PNUD, y suponen costos de transacción elevados. Se está procurando proceder a una simplificación, en la que participan las direcciones regionales, la Dirección de Gestión, el Grupo de Apoyo a las Operaciones, y la Oficina de Evaluación, de modo que la gestión basada en los resultados quede reflejada en la programación y la presentación de informes de la organización. Se espera que con este esfuerzo, que aprovecha los resultados de los experimentos que se están llevando a cabo en determinadas oficinas en los países sobre el terreno, se cree un vínculo más estrecho entre la planificación del trabajo y la producción de resultados.

5. El reajuste de los instrumentos de supervisión y evaluación del PNUD refuerza dimensiones clave del cambio estratégico que está efectuando el Programa a fin de centrarse en los resultados de las actividades de desarrollo y el grado de eficacia con que se obtienen. Los principales perfeccionamientos metodológicos se refieren a una mejor medición y evaluación del mecanismo del marco de resultados estratégicos; intervenciones más accesibles, como el asesoramiento, el diálogo y la promoción en materia de políticas; una definición más estricta de los indicadores y un uso más riguroso de ellos; y una evaluación de la estrategia de alianzas que emplea el PNUD para alcanzar los resultados previstos. En este proceso de revisión, el PNUD trabaja en asociación con determinadas oficinas en los países en donde pone a prueba las novedades metodológicas y aplica sobre el terreno los nuevos criterios de evaluación. Actualmente, la evaluación del rendimiento en función de los efectos obtenidos se está probando en China y en Mauritania. Todo el proceso de reajuste metodológico a la gestión basada en los resultados se refleja en la versión revisada del manual del PNUD titulado *Monitoreo y evaluación orientados a la obtención de resultados*, al que se dará término en el tercer trimestre del año 2001. A partir de

entonces, la Oficina de Evaluación iniciará el proceso de integración de las prácticas de supervisión y evaluación basadas en los resultados en toda la organización al tiempo que capacita al personal y brinda apoyo técnico general y asesoramiento a las oficinas en los países.

6. El criterio de la evaluación orientada a los resultados contribuye a integrar más profundamente la gestión basada en los resultados y el pensamiento estratégico en la organización, en contacto diario directo con la labor de las oficinas en los países y en estrecha relación con el informe anual orientado a los resultados. Al recalcar la necesidad de evaluar la estrategia de alianzas adoptada por el PNUD para el logro de los resultados previstos, el PNUD confía en que se produzca en el futuro un aumento de los ejercicios de supervisión y evaluación que realiza junto con sus colaboradores para el desarrollo. El nuevo enfoque de la evaluación orientada a los resultados apunta a promover un mayor número de evaluaciones conjuntas y una supervisión coordinada más estrecha de resultados seleccionados con los colaboradores para el desarrollo en la esfera nacional.

7. No obstante, siguen planteándose grandes dificultades que requieren un proceso continuo de aprendizaje y mejores métodos de medición de los resultados y de gestión del rendimiento. Concretamente, se necesita invertir más en materia de indicadores, asignaciones y capacitación del personal. Las novedades propuestas suponen un cambio de mentalidad y comportamiento del personal de la organización, y de sus colaboradores. Estos son retos a los que se enfrenta el PNUD en su empeño por integrar la gestión basada en los resultados con sus prácticas de gestión e instrumentos operativos, y al avanzar hacia una promoción de resultados más amplios en la esfera del desarrollo, que se adapten a las metas del milenio.

## **B. La rendición de cuentas en cuestiones sustantivas**

8. La mejora de la rendición de cuentas en cuestiones sustantivas sigue planteando un constante reto para el PNUD. Si bien el PNUD cuenta ya con algunos elementos que le permiten abordar este objetivo, la suma de tales elementos no constituye todavía un marco de rendición de cuentas en cuestiones sustantivas acorde a la transformación de la organización. La introducción de la gestión basada en los resultados ofrece una gran oportunidad de elaborar un marco integrado y unificado de tal índole a partir de elementos existentes, pero dispersos.

9. Parte de ese marco incluye una supervisión efectiva, que pasa a ser un imperativo institucional en el entorno descentralizado y cambiante reinante a fin de que se produzcan mayores resultados en la esfera del desarrollo. El PNUD ha constituido un Grupo de Supervisión, por el que se integran los elementos de rendición de cuentas para la obtención de resultados en la esfera del desarrollo, la transformación institucional y la rendición de cuentas en cuestiones sustantivas. Como se indica en el informe anual de auditoría interna y supervisión (DP/2001/13), este mecanismo coordina y potencia al máximo las funciones de supervisión del Grupo de Apoyo a las Operaciones, la Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento, y la Oficina de Evaluación, con lo cual se refuerzan los vínculos y la sinergia de todos los instrumentos de supervisión.

10. El papel de la Oficina de Evaluación es primordial para promover y reforzar la elaboración de un marco de rendición de cuentas en cuestiones sustantivas poniendo en relación distintos instrumentos y metodologías de supervisión y evaluación.

Tres instrumentos clave de tal marco son el sistema de cumplimiento de las evaluaciones, el sistema de seguimiento de las medidas adoptadas respecto de las recomendaciones de las evaluaciones, y la elaboración de un método de evaluación de las repercusiones. Estos instrumentos y metodologías se encuentran en distintas etapas de elaboración y funcionamiento.

## 1. El cumplimiento de las evaluaciones

11. El cumplimiento de las evaluaciones sigue siendo un aspecto fundamental de la rendición de cuentas en cuestiones sustantivas. Por lo que respecta al período de aprobación de proyectos comprendido en el presente informe, esto es, para el año 1991, se alcanzó una tasa de cumplimiento del 72%, lo cual representa un aumento con respecto al 64% notificado el año pasado (DP/2000/34), si bien esta tasa sigue estando por debajo del 75% previsto (véase el anexo 1). Aunque la Dirección Regional de Asia y el Pacífico (DRAP) ha registrado el mayor rendimiento, a saber, una tasa de cumplimiento del 84% (con respecto al 78% notificado en el año 2000) —pese a que cuenta con la mayor cartera de proyectos evaluada—, la dirección que registró la tasa de aumento más elevada fue la Dirección Regional de los Estados Árabes (DRAE): del 54% pasó al 77%. La baja tasa de cumplimiento de la Dirección de Políticas de Desarrollo, que pasó del 29% al 50%, afectó parcialmente al logro de la tasa de cumplimiento prevista del 75%. Además, la información que se presenta en el anexo revela que la cantidad de informes de evaluación presentados a la Oficina de Evaluación en el año 2000 aumentó un 26% (178 informes en comparación con los 141 recibidos en la misma fecha del año 2000). La tendencia de aumento anual sistemático de la cantidad de evaluaciones que se ha experimentado desde la introducción de la gestión basada en los resultados en el año 1998 es un elemento significativo en cuanto a la función y al mejor uso potencial de los datos empíricos en pro de la eficacia institucional y de las actividades de desarrollo.

12. No obstante, precisamente debido a las mayores demandas que impone a la organización la gestión basada en los resultados, el actual sistema de cumplimiento no resulta el método más efectivo de ofrecer información puntual sobre las evaluaciones, lo cual es necesario para informar las medidas correctivas y las decisiones normativas. Así pues, teniendo en cuenta prioritariamente el logro de un vínculo más estrecho entre, por un lado, las recomendaciones de las evaluaciones y la experiencia adquirida y, por el otro, las decisiones administrativas y las mejores prácticas institucionales, el PNUD está formulando actualmente un sistema de seguimiento de las evaluaciones que sirva como un instrumento de planificación y supervisión para la realización de las evaluaciones, el seguimiento de las respuestas administrativas a las recomendaciones de las evaluaciones y el seguimiento de su proceso de ejecución. El nuevo sistema de seguimiento, que será un instrumento en tiempo real, aprovechará en mayor medida los planes de evaluación y contribuirá a que las medidas administrativas sean más efectivas. Después de someterlo a una prueba inicial en determinadas oficinas en los países, el sistema de seguimiento se revisará a fines de 2001.

13. Tal como se indica en el informe correspondiente al año 2000, los planes de evaluación se analizaron a fin de obtener a un desglose de las evaluaciones previstas por las direcciones regionales para el año 2000 y de las áreas prioritarias. Se desprende de los resultados obtenidos que en tres direcciones regionales el mayor porcentaje de evaluaciones se concentró en temas de gestión de los asuntos públicos: en la Dirección Regional de América Latina y el Caribe (DRALC), el porcentaje fue

del 40%; en la Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes (DRECEI), del 25%, y en la Dirección Regional de África (DRA), del 31%. El segundo ámbito de mayor porcentaje de evaluaciones en cada una de estas direcciones fue como sigue: en la Dirección Regional de América Latina y el Caribe, la pobreza (un 14%); en la Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes, la pobreza (un 15%), y en la Dirección Regional de África, el medio ambiente (un 26%). En la Dirección Regional de Asia y el Pacífico (DRAP), la mayor concentración de evaluaciones se produjo en temas de pobreza (un 31%), seguida de la gestión de los asuntos públicos (un 26%), en tanto que en la Dirección Regional de los Estados Árabes la mayor concentración se registró en el ámbito de la pobreza (el 45%), seguida por el medio ambiente (el 19%). Los temas de género, VIH/SIDA, tecnología de la información y las comunicaciones y situaciones de conflicto y posteriores a los conflictos, se situaron entre el 1% y el 8% en todas las direcciones. Estos resultados ofrecen un análisis más cabal que los resultados preliminares indicados en el informe del año pasado.

14. El sistema de seguimiento de las evaluaciones en función de los resultados se pondrá en funcionamiento mediante planes de evaluación renovables cada serie de años, en virtud de los cuales todas las oficinas en los países y las dependencias operativas de la Sede fijan metas de evaluación que permitan resultados concretos dentro de los marcos de resultados estratégicos en un período determinado del marco para la cooperación con el país de que se trate. De esta forma, los planes de evaluación se constituyen en la piedra angular de un marco de seguimiento que pone en relación las recomendaciones con los procesos de adopción de decisiones y la ejecución. Se adoptarán las medidas necesarias para incluir este sistema de seguimiento en el sistema de información de gestión del PNUD en la Web para la gestión basada en los resultados, con lo cual se contará con un historial de actividades de evaluación en tiempo real y con una memoria institucional de todas las evaluaciones y las conclusiones y resultados correspondientes. En consecuencia, el sistema de seguimiento está previsto para supervisar toda la labor de evaluación del PNUD, comunicar los logros en la aplicación de las recomendaciones y actuar como fuente de datos empíricos a los que pueda recurrirse para el aprendizaje institucional y la gestión de los conocimientos.

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

15. A nivel institucional, el informe anual orientado a los resultados es el principal instrumento de información sobre la actuación del PNUD que contribuye a obtener importantes resultados en la esfera del desarrollo a escala nacional, regional y mundial. Si bien no lleva sino dos años de existencia, el informe anual orientado a los resultados correspondiente al año 2000 ofrece ejemplos concretos de la manera en que este instrumento refuerza la rendición de cuentas en cuestiones sustantivas, e indica esferas de evaluación futura. Con respecto al informe anterior, el informe anual orientado a los resultados correspondiente al año 2000 presenta cambios significativos en cuanto a las tendencias y las principales áreas de intervención del PNUD, así como datos empíricos sobre la obtención de resultados acordes a las metas generales fijadas en los planes de actividades del Administrador. El propio informe anual orientado a los resultados de 2000 se preparó con una metodología perfeccionada, producto de la experiencia adquirida al preparar el informe de 1999 y las observaciones que sobre éste formuló la Junta Ejecutiva.

16. Dado que la adopción de los principios de la gestión basada en los resultados se va extendiendo a toda la organización, el PNUD considera que existen ahora tres instrumentos primordiales de la función de evaluación que, en conjunto, constituyen los elementos potenciales de un marco de rendición de cuentas en cuestiones sustantivas. Estos tres elementos son los siguientes: instrumentos de supervisión y evaluación para realizar un estudio detenido de los productos y los resultados (según se indica en los párrafos 5 a 7 *supra*); ejercicios a escala nacional, actualmente los estudios de los países, con los que se evalúa y valida la contribución estratégica de las intervenciones del PNUD para obtener resultados en la esfera del desarrollo; y la metodología para determinar la repercusión de las actividades en el plano nacional, que evalúa el efecto del apoyo que presta el PNUD a un país dado durante un período prolongado. Los instrumentos de supervisión y evaluación ya están en una fase avanzada en tanto que se requiere seguir trabajando en la metodología de la repercusión de las actividades en el plano nacional.

17. Los estudios de los países han servido hasta la fecha como un instrumento primordial de gestión, rendición de cuentas y aprendizaje para el PNUD, los gobiernos y, por extensión, la Junta Ejecutiva, por lo que respecta al compromiso del PNUD en el plano nacional. Con todo, al efectuarse la transición institucional hacia la gestión basada en los resultados, los estudios de los países deben orientarse más a los resultados y ha de ponerse mayor énfasis en los resultados en la esfera del desarrollo y las estrategias de creación de alianzas. Por estar orientados a la obtención de resultados, el examen y validación que se hace en los estudios de los países del apoyo prestado por el PNUD resultan centrales para el proceso de formulación de nuevos marcos para la cooperación con los países.

18. En noviembre de 2000 se transfirió la custodia de los estudios de los países del Grupo de Apoyo a las Operaciones a la Oficina de Evaluación, que desde entonces se encarga de la armonización metodológica de tales estudios con los principios de la gestión basada en los resultados. Para 2001 está prevista la realización de estudios en más de 50 países cuyos marcos para la cooperación están caducando. Tras la celebración de una serie de consultas, se aprobaron arreglos provisionales para la realización de esos estudios hasta que se haya desarrollado plenamente la nueva metodología adaptada a la gestión basada en los resultados. Como parte del proceso de revisión, la Oficina de Evaluación, en su calidad de oficina independiente, realizará directamente los estudios en una serie de países seleccionados en el año 2001. Estos estudios permitirán satisfacer la necesidad de garantía de calidad y validación de los resultados en la esfera del desarrollo. Abordarán una serie de cuestiones básicas en relación con la ubicación estratégica y la idoneidad de los programas del PNUD, la eficacia de los programas, la gestión de los programas y la experiencia adquirida con ellos. Para seleccionar los países correspondientes se tendrá en cuenta el equilibrio geográfico, la tipología del país y el alcance de las zonas de interés y prácticas básicas del PNUD. La Oficina de Evaluación presentará los estudios de los países junto con un análisis general de la experiencia adquirida en un período de sesiones futuro de la Junta Ejecutiva.

19. En el año 2000, la Oficina de Evaluación finalizó el proceso de prueba de la metodología para determinar la repercusión de las actividades en el plano nacional en Burkina Faso y Malawi. El objetivo de tal metodología es dar pruebas empíricas de la contribución y repercusiones generales de las intervenciones del PNUD durante un período prolongado, a la vez que se refuerzan y perfeccionan los criterios e instrumentos metodológicos para obtener resultados precisos en función de los

efectos obtenidos y las repercusiones observadas. En 2001, esta metodología comenzó a someterse a prueba en Filipinas, lo cual marcó el fin de la primera fase del ejercicio. Los resultados que se obtuvieron en los tres países ya señalan el potencial para evaluar las repercusiones de las intervenciones en la esfera del desarrollo a largo plazo, y también plantean la cuestión de los altos costos de transacción que supone la aplicación de una metodología tan estimulante.

20. Resulta valioso utilizar diversos métodos (percepción de los interesados, pruebas documentales y análisis cuantitativo y de encuestas) para validar las conclusiones, así como también lo es el carácter participativo. Se organizará un taller con el fin de perfeccionar la metodología para determinar la repercusión de las actividades en el plano nacional y establecer los parámetros que supondrán costos de transacción más bajos para la organización. La Oficina de Evaluación confía en consolidar los logros alcanzados al respecto a) aportando mayor rigor conceptual y analítico a la metodología y al proceso; b) promoviendo la capacidad de efectuar evaluaciones de la repercusión de las actividades; y c) difundiendo estos conocimientos a otros países en los que se ejecutan programas y llevando a cabo un número limitado de evaluaciones.

### **C. El aprendizaje institucional y la formación de alianzas**

21. El PNUD sigue dedicándose con ahínco a la gestión de los conocimientos, teniendo presente que los datos empíricos y las enseñanzas que se desprenden de las evaluaciones son parte fundamental de este compromiso institucional. Como respuesta directa a una recomendación clave de la evaluación del Servicio Subregional de Recursos llevada a cabo en el año 2000, en enero de ese año el PNUD empezó a elaborar una estrategia de gestión de los conocimientos en la que se expondrán, entre otras cosas, las maneras en que el PNUD tiene la intención de definir, organizar y aplicar los conocimientos para el trabajo y el aprendizaje. Como parte del proceso de formulación, el PNUD mantuvo una consulta mundial en línea para conocer, en general, las opiniones del personal del PNUD sobre el tema; llevó a cabo un taller orientado a la acción para hacer una síntesis de las cuestiones debatidas en la consulta en línea, y un seminario sobre gestión de los conocimientos en el que participaron instancias superiores del PNUD y se establecieron parámetros que permitirán integrar una estrategia de gestión de los conocimientos para fines de 2001. Quedan encargadas de la elaboración de la estrategia cuatro dependencias centrales, con funciones primordiales en distintos aspectos de la gestión de los conocimientos, a saber, la Dirección de Políticas de Desarrollo, el Centro de Perfeccionamiento Profesional, la Oficina de Sistemas de Información y Tecnología y la Oficina de Evaluación.

22. La principal finalidad de la adopción de una estrategia de gestión de los conocimientos en el PNUD es la posibilidad de brindar incentivos importantes para el aprendizaje en el entorno descentralizado de la organización. Además, la adopción de tal estrategia hará posible que la función de supervisión y evaluación, muy arraigada en los datos empíricos, se convierta en un elemento fundamental de la planificación estratégica y la gestión. Actualmente, la publicación *Essentials* de la Oficina de Evaluación se basa en los datos empíricos adquiridos mediante los documentos teóricos y de evaluación, tanto de fuentes internas como externas, para exponer soluciones normativas y prácticas en una amplia gama de servicios de desarrollo de prioridad institucional. Dentro de los temas abarcados por *Essentials* durante el período comprendido en el presente informe —algunos de los cuales están en la fase

de publicación— se cuenta la tecnología de la información y la comunicación, los derechos humanos, la inversión de las tendencias del VIH/SIDA, las elecciones y los desplazados internos.

23. Las evaluaciones internas de la Oficina de Evaluación no cesan de revelar que la actual presentación de la base central de datos de evaluación del PNUD requiere cambios sustanciales a fin de ajustarse a los principios de la gestión basada en los resultados y servir como un instrumento en tiempo real para el aprendizaje institucional. Actualmente, tal base de datos funciona como un sistema independiente y pone mayor énfasis en la recolección de información sobre evaluación que en la dimensión de intercambio de conocimientos. Por consiguiente, se está dando nueva forma a la base central de datos de modo que sea un componente integral de la nueva estructura del sistema de gestión de los conocimientos del PNUD. Funcionará como un módulo de intercambio de conocimientos por medio de la Web con referencia a la labor de evaluación y a las lecciones empíricas del PNUD, en enlace con un buscador que captará registros específicos sobre evaluación.

24. Desde 1998, la Oficina de Evaluación ha estado promoviendo una red de evaluación (EVALNET) como mecanismo de establecimiento de redes de contacto y aprendizaje destinado a fomentar la capacidad en materia de evaluación entre el personal de las oficinas en los países del PNUD. Los miembros de EVALNET han contribuido a adaptar las prácticas de supervisión y evaluación a los principios de la gestión basada en los resultados, y ofrecieron insumos para elaborar un sistema de seguimiento de las evaluaciones del PNUD. Si bien este tipo de participación ha permitido un control sobre el terreno del perfeccionamiento de los instrumentos de supervisión y evaluación, EVALNET no ha aprovechado plenamente su potencial de establecimiento de redes, y el intercambio entre los miembros se ha limitado a las lecciones y el aprendizaje. En el marco de la estrategia de gestión de los conocimientos que está preparando el PNUD, se adaptará la composición y la función de EVALNET de modo que se ajuste a la estrategia de la organización de lograr un aprendizaje institucional efectivo.

25. Al centrarse cada vez más los resultados en la esfera del desarrollo, el fomento de la capacidad de evaluación, especialmente en los países asociados, sigue siendo un empeño fundamental para facilitar la transición hacia una mayor eficacia en materia de desarrollo. La Oficina de Evaluación del PNUD y el Departamento de evaluación de operaciones del Banco Mundial están trabajando juntos para crear la Asociación internacional de evaluación del desarrollo (IDEAS). La meta primordial de IDEAS será abogar por que la evaluación en materia de desarrollo se convierta en un instrumento clave para promover la transparencia y la rendición de cuentas en los procesos de adopción de decisiones y gestión de los asuntos públicos en el plano nacional, y facilitar la adquisición de conocimientos en relación con la evaluación y el desarrollo en el plano mundial. El Comité directivo provisional de IDEAS, integrado en su mayor parte por representantes del Sur, está formulando propuestas de estatutos, programa de trabajo y plan financiero de IDEAS. Las propuestas se presentarán a un grupo de partes más amplio a principios de 2002 para marcar el lanzamiento oficial de IDEAS.

26. El Grupo de trabajo interinstitucional sobre evaluación es otra importante vía por la que puede promoverse la capacidad de evaluación de los donantes al abordar los problemas y dificultades que plantea la eficacia institucional y de las actividades de desarrollo. Según un examen externo que se hizo de este grupo interinstitucional

con el objeto de evaluar su eficacia y el valor agregado, se llegó a la conclusión de que el Grupo ha resultado útil como foro oficioso de intercambio de información, pero no se ha regido por los productos a fin de promover la capacidad de evaluación de las organizaciones miembros. Como medida concreta para subsanar la función marginal que ha desempeñado hasta la fecha, el Grupo de trabajo interinstitucional sobre evaluación decidió en su última reunión (abril de 2001) adoptar cambios fundamentales de sus objetivos, modalidades de funcionamiento y áreas prioritarias para el año en curso. Un cambio fundamental fue la creación de grupos de trabajo temáticos coordinados por miembros entendidos en las distintas materias, y con un programa específico y un plan de trabajo anual con productos convenidos. Los cuatro grupos de trabajo creados son los siguientes: Normas y disposiciones de las Naciones Unidas (dirigido por UNICEF); Conocimientos y aprendizaje (dirección por determinar); Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) (dirigido por el FNUAP); y Promoción de la capacidad de evaluación (dirigido por el Banco Mundial). Será función de cada grupo de trabajo lograr que los productos generados dentro de sus mandatos se difundan en las instancias superiores del sistema de las Naciones Unidas y las distintas organizaciones miembros. Efectivamente, la orientación hacia los resultados y el rendimiento adoptada por los miembros del Grupo de trabajo interinstitucional sobre evaluación refleja los principios de establecimiento de alianzas, centrales a la gestión basada en los resultados y el logro de cambios en el ámbito del desarrollo en planos superiores.

### **III. Evaluación de la eficacia de las actividades sustantivas del PNUD**

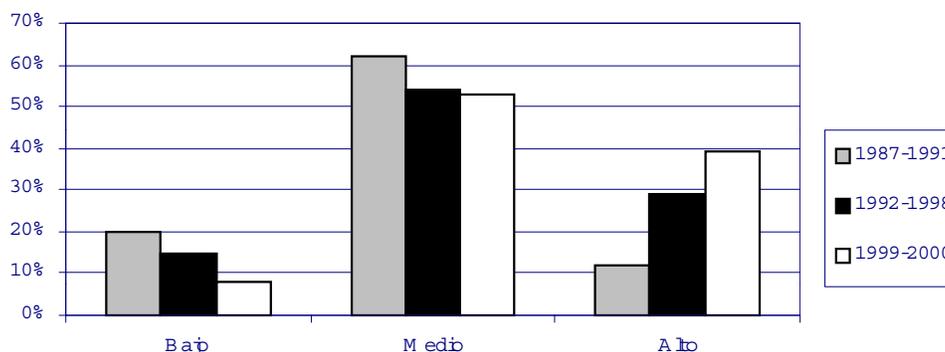
#### **A. Resultados obtenidos a partir de datos sobre los proyectos (macronivel)**

27. Este es el segundo año que se evalúa sistemáticamente la actuación del PNUD utilizando los datos empíricos de las evaluaciones de proyectos realizadas a partir de 1987. El primer informe del PNUD sobre la eficacia de las actividades de desarrollo, presentado a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones celebrado durante el tercer trimestre de 2000, fue la primera tentativa que se hizo para evaluar la actuación del PNUD en función de los objetivos de desarrollo logrados. El análisis presentó, complementó y en algunos casos consolidó las conclusiones del informe anual sobre los resultados correspondientes a 1999. El informe sobre la eficacia de las actividades de desarrollo inició un debate, que ya debía haberse celebrado tiempo atrás, entre el PNUD y la Junta Ejecutiva sobre la forma de evaluar la actuación del PNUD. En la actualidad se están terminando los trabajos sobre el segundo informe, en el que se actualizan las conclusiones del primer informe con otras 150 evaluaciones realizadas por el PNUD durante el período 1999-2000.

28. Los datos empíricos contenidos en el informe sobre la eficacia de las actividades de desarrollo correspondiente a 2001 (que se publicará en noviembre de 2001) confirman de una manera aún más convincente la conclusión anunciada en el 2000, a saber, que el PNUD está logrando en mayor grado los objetivos inmediatos de los proyectos, ya que se ha medido su eficacia a lo largo de tres períodos en los que se han hecho evaluaciones anuales de grupos: 1987-1991, 1992-1998 y 1999-2000. El porcentaje de proyectos que apenas lograron sus objetivos inmediatos se redujo en un 47% entre el período más reciente y el período anterior, mientras que el

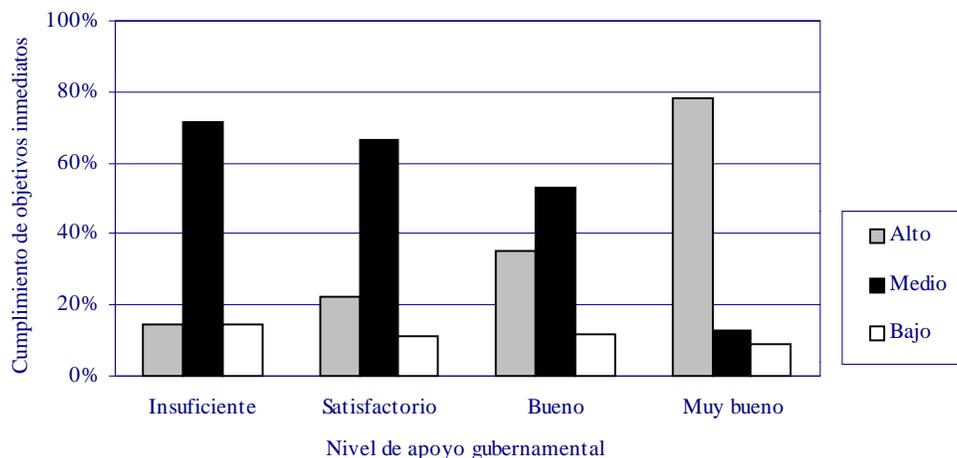
porcentaje de proyectos que lograron sus objetivos inmediatos en alto grado en los dos mismos períodos aumentó en un 34% (gráfico 1). En general, el porcentaje de proyectos del PNUD que lograron considerable o parcialmente sus objetivos inmediatos aumentó del 83% en el período 1992-1998 al 92% en el período 1999-2000.

Gráfico 1  
**Cumplimiento de objetivos inmediatos: comparación histórica**



29. Los datos empíricos del primer informe sobre la eficacia de las actividades de desarrollo demostraron que el control nacional de los proyectos influenciaba la eficacia de las actividades. Esta relación se ilustra claramente en el gráfico 2, que se basa en los últimos datos de las evaluaciones correspondientes al período 1999-2000. En él se observa que el 78% de todos los proyectos que recibieron mucho apoyo de los gobiernos lograron sus resultados inmediatos en alto grado y sólo el 9% de ellos fueron poco eficaces. Estas cifras representan un aumento, respectivamente, del 60% y el 5% registrados en el 2000 en relación con el período 1992-1998. Con respecto a los proyectos que contaron con poco apoyo de los gobiernos en el período 1999-2000, un 14% lograron sus objetivos inmediatos el alto grado, otro 14% en bajo grado y el 71% en grado medio.

Gráfico 2  
**Cumplimiento de objetivos inmediatos por nivel de apoyo del gobierno**



30. El informe sobre la eficacia de las actividades de desarrollo correspondiente a 2001 no sólo hace hincapié en los resultados de los proyectos sino también, cosa igualmente importante, en dos cuestiones temáticas: la importancia del control nacional de los proyectos, que influye en los resultados de las actividades de desarrollo, y los medios de aumentar los efectos de las intervenciones del PNUD en las actividades de planificación mediante el diseño de proyectos y las modalidades de ejecución. De los datos de las evaluaciones que se presentarán en el informe del presente año se desprende que las principales estrategias utilizadas por el PNUD para promover el sentido de identificación de los países con los proyectos incluyen la elaboración y aplicación de normas mundiales, la actuación del Programa como mediador imparcial y la utilización del enfoque programático. Entre las estrategias más utilizadas para prestar asistencia en la etapa de planificación cabe citar el asesoramiento normativo y la información, la promoción del diálogo nacional y la creación de capacidad.

31. Con respecto al sentido de identificación de los países con los proyectos y a la asistencia en la etapa de planificación, los datos empíricos indican que las políticas y estrategias directamente relacionadas con estos dos factores aumentan en mayor medida la eficacia de las actividades de desarrollo. Sin embargo, los datos de los proyectos que han permitido llegar a estas conclusiones todavía son bastante limitados y las conclusiones de las evaluaciones no aportan información suficiente para poder comparar los beneficios de distintas estrategias encaminadas a promover el control nacional de los proyectos o la labor de orientación. Por otra parte, el análisis no se ha desglosado lo bastante para mostrar las diferencias en los países ni para orientar la adopción de decisiones acerca de otras estrategias. Junto con estas conclusiones y otras conclusiones parecidas a las que se está llegando, en el informe sobre la eficacia de las actividades de desarrollo se indicarán las próximas medidas que deben adoptarse para aprovechar la experiencia adquirida así como las referencias iniciales para las evaluaciones y las investigaciones que se realicen en el futuro. Cuando se determinen lagunas o problemas o se confirmen durante el examen, el PNUD procurará encontrar la forma de establecer nuevas prácticas que ayuden a facilitar la información esencial necesaria para elaborar informes y evaluar de una forma rigurosa y amplia la actuación del PNUD.

## **B. Evaluaciones terminadas**

32. Con las actividades mencionadas, el PNUD utiliza de una forma más sistemática todas las evaluaciones que se han hecho para promover una gestión sustantiva responsable y el aprendizaje institucional. En la actualidad, el PNUD requiere una respuesta de la administración con respecto a todas las evaluaciones estratégicas y cataloga la utilización de las evaluaciones según la administración aplique sus recomendaciones. Con respecto al período que abarca el presente informe, el programa institucional de evaluaciones estratégicas y temáticas administrado por la Oficina de Evaluación abarcó la evaluación de los recursos complementarios del PNUD, la evaluación de la ejecución directa y la evaluación conjunta del PNUD y el Gobierno del Japón de los programas administrados por el PNUD y financiados por el Japón en Timor Oriental y Kosovo. Estas evaluaciones proporcionan datos empíricos que ayudan a moldear las políticas y estrategias institucionales sobre cuestiones decisivas, a saber, los mecanismos de financiación de los programas, la eficiencia de los sistemas de ejecución, y la asistencia en situaciones de conflicto y después de los

conflictos. La Dirección de Políticas de Desarrollo hizo evaluaciones a fondo del primer marco de cooperación mundial y las presentó a la Junta Ejecutiva en su tercer período ordinario de sesiones de 2000. La evaluación de los fondos y programas asociados con el PNUD, que se analiza a continuación, es también una importante contribución al conjunto de datos empíricos de la organización.

## 1. Evaluaciones del PNUD

### *Evaluación de los recursos complementarios del PNUD*

33. En cumplimiento de la decisión 98/2 adoptada por la Junta Ejecutiva, en el 2001 el PNUD terminó una evaluación en la que estudió y trató todos los aspectos de las actividades financiadas con los recursos complementarios, previó nuevas cuestiones que tendría que abordar y sentó las bases del diálogo que debía entablarse con la Junta. Con respecto a estas cuestiones, cabe señalar la importancia del vínculo entre los recursos básicos y los recursos complementarios, así como la del planteamiento integrado sobre los recursos básicos y complementarios formulado en el marco de financiación multianual y en los marcos de resultados estratégicos, que ha demostrado ser adecuado y oportuno, sobre todo si se tiene en cuenta la situación actual de la asistencia. Este planteamiento subraya la necesidad de ajustar los recursos básicos y complementarios para apoyar los resultados de las actividades de desarrollo. Además del carácter complementario de esos recursos, la evaluación aborda la función específica que desempeñan los recursos básicos en el fomento de la capacidad que la organización necesita para ejecutar los programas de desarrollo que se le han encomendado y, además, pone de relieve los elementos fundamentales de la organización que requieren una cuantía suficiente de recursos básicos. Por último, el tema de la capacidad nacional y la capacidad interna del PNUD se examina como un componente esencial de la organización porque le permite funcionar con eficiencia en un entorno cada vez más competitivo.

34. Las recomendaciones formuladas en el informe, que se basan en los datos empíricos reunidos por el equipo encargado de la evaluación, plantean ideas que el PNUD puede utilizar para definir sus estrategias y políticas sobre los fondos complementarios. El PNUD presentó su respuesta administrativa a la Junta Ejecutiva en su período anual de sesiones de 2001 (DP/2001/12) y apoyó las conclusiones de la evaluación, en particular las referentes al marco de financiación multianual. Se reconoció que convenía fomentar la capacidad del PNUD para movilizar recursos. También se destacó que los recursos básicos continuaban siendo los recursos fundamentales del PNUD y que, aunque los recursos complementarios eran un complemento importante de los recursos básicos, esos dos tipos de recursos no podían intercambiarse.

### *Ejecución directa*

35. A petición del Administrador Asociado y con apoyo de la Oficina de Auditoría y Examen del Rendimiento, la Oficina de Evaluación evaluó la experiencia adquirida por el PNUD con la ejecución directa de proyectos, actividad que concluyó el tercer trimestre de 1999. En la evaluación se examinó concretamente la designación del PNUD como agente de ejecución (el anexo del documento DP/2001/CRP.13 contiene un resumen ejecutivo de la evaluación). La conclusión general más importante de la evaluación fue que había llegado el momento de que el PNUD reexaminara la ejecución en el sentido más amplio, de conformidad con el enfoque basado

en los resultados y el nuevo modelo institucional del PNUD. La tarea más importante que hay que acometer es determinar métodos apropiados de prestar servicios que respondan a las necesidades presentes y futuras del PNUD. La solución podría ser, como se destacó en la evaluación, que el PNUD contara con diversas modalidades flexibles para prestar asistencia técnica y asistencia para la ejecución de proyectos teniendo en cuenta las necesidades de sus clientes y de una forma económica y transparente. En el informe de evaluación se proponen diversas modalidades flexibles de prestación de servicios y ejecución de proyectos, la mayor utilización de los servicios directos del PNUD, como componente esencial, medidas coherentes de gestión responsable y supervisión y normas claras sobre el rendimiento con la capacidad interna necesaria.

36. Un dato de la evaluación implícito en las conclusiones es que los servicios directos prestados por el PNUD no atentan contra el control nacional de los proyectos ni contra el fomento de la capacidad. En consecuencia, en la evaluación se recomienda que el control nacional de los proyectos y el fomento de la capacidad se definan desde el punto de vista de la dedicación a los procesos fundamentales iniciados para obtener resultados de desarrollo y la función rectora desempeñada en esos procesos, y no desde el punto de vista de los procesos seguidos o del cumplimiento de las normas del PNUD.

37. En el período de sesiones anual de 2001 se presentó a la Junta Ejecutiva una primera versión de la respuesta administrativa (DP/2001/CRP.13). El PNUD aprovechó la oportunidad para examinar de nuevo el sistema de ejecución teniendo en cuenta que los proyectos debían responder a las necesidades existentes, obtener buenos resultados y ejecutarse con rapidez, y también para simplificar de una forma radical algunos procedimientos complejos. Se subrayó que el PNUD mantenía el compromiso de promover el control nacional de los proyectos. Habida cuenta de los cambios recomendados, se reconoció que el período de sesiones anual de 2001 iniciaría un proceso de diálogo con la Junta y los colaboradores del PNUD en el ámbito del desarrollo. Algunos miembros de la Junta manifestaron interés por examinar la relación entre los proyectos de ejecución nacional y los de ejecución directa, la relación entre los servicios de asesoramiento prestados en la etapa de planificación y los servicios prestados en la etapa de ejecución, la capacidad de llevar a cabo los cambios propuestos y las consecuencias prácticas de esos cambios.

*Evaluación conjunta del PNUD y el Gobierno del Japón de los programas administrados por el PNUD y financiados por el Japón en Timor Oriental y Kosovo*

38. La evaluación conjunta realizada por el PNUD y el Gobierno del Japón se inició en enero de 2001 con el objetivo de examinar los progresos logrados con los proyectos administrados por el PNUD y financiados por el Japón en Timor Oriental y Kosovo. En total se evaluarán nueve proyectos, todos ellos con objetivos de rehabilitación de la infraestructura por un valor de más de 60 millones de dólares. Como ejemplo de la labor de evaluación realizada en tiempo real, en el informe de evaluación figuran recomendaciones detalladas sobre la reorientación de los proyectos, la revisión de su presupuesto y los ajustes que necesitan las prácticas institucionales para ayudar tanto al PNUD como al Gobierno del Japón a prestar asistencia después de los conflictos. De los programas de asistencia ejecutados en Timor Oriental y Kosovo pueden extraerse tres lecciones fundamentales: a) con los proyectos de rehabilitación de la infraestructura pueden obtenerse beneficios importantes y en gran escala, por lo cual pueden utilizarse como puntos de partida en otros ámbitos

importantes, por ejemplo en el asesoramiento en la etapa de planificación; b) los proyectos de infraestructura suelen necesitar medidas especiales que aseguren su sostenibilidad, en particular una asistencia paralela y complementaria para fomentar la capacidad, establecer instituciones y aplicar planes de recuperación de los costos; y c) los proyectos que se ejecuten después de un conflicto deben iniciarse lo antes posible y ser flexibles tanto durante la etapa de formulación como durante su ejecución, a fin de mantener la participación de sus beneficiarios y atender sus necesidades con eficacia.

39. De momento, el proceso de evaluación conjunta ha demostrado ser un mecanismo eficaz para satisfacer directamente a los contribuyentes de los países donantes, que exigen que se les diga si el dinero que han aportado se utiliza debidamente para mejorar la vida de los seres humanos. El primer proyecto de informe de esa evaluación se utilizó en un curso de alto nivel organizado en el Japón, para poner de relieve la contribución y los beneficios de la asistencia oficial para el desarrollo en Timor Oriental y Kosovo. Las conclusiones de los datos empíricos obtenidos en la evaluación señalan distintas oportunidades para que las evaluaciones conjuntas sean actividades de desarrollo más comunes y para establecer un vínculo entre la asistencia oficial para el desarrollo y los contribuyentes.

## **2. Evaluaciones de los fondos y programas asociados del PNUD**

40. Al PNUD todavía le queda mucho por hacer para lograr que los fondos y programas participen más directamente en la reorientación y la aplicación de las prácticas de supervisión y evaluación de la gestión basada en los resultados. Aunque algunos fondos y programas ya han empezado a preparar informes anuales sobre los resultados, el PNUD reconoce que podrían reforzarse las prácticas y metodologías orientadas a los resultados en las evaluaciones que llevan a cabo los fondos y programas, en particular para que todas las funciones de supervisión y evaluación del PNUD se utilicen para promover la eficiencia institucional y la eficacia de las actividades de desarrollo. Los resultados de las evaluaciones de los fondos y programas presentan sobradas pruebas de que el PNUD puede seguir en mayor medida este enfoque integrado y coherente.

### *Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización*

41. El Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) hizo 19 evaluaciones de programas y proyectos, que abarcaron el sector de la infraestructura, la administración local, el desarrollo ecológico y las microfinanzas. En el informe sobre los resultados de las evaluaciones del Fondo correspondiente al año 2000 se presentan las principales conclusiones de esas evaluaciones: los proyectos, que antes se concentraban en la infraestructura, se orientan mucho más al desarrollo local, el desarrollo ecológico y la microfinanciación; se ejecutan en colaboración con las administraciones locales y cuentan cada vez más con la participación de los ciudadanos y las organizaciones no gubernamentales; fomentan la capacidad de gestión de las organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil; y también fortalecen la capacidad local y promueven la construcción de obras de infraestructura, lo que contribuye a reducir la pobreza.

42. Las evaluaciones también revelan algunos problemas: es muy difícil mantener la coherencia entre un gran número de organizaciones a la hora de determinar formas de gobierno, que promuevan la participación; las estrategias de microfinanciación y

desarrollo ecológico distan mucho de ser racionales; los sistemas de supervisión y evaluación siguen siendo deficientes, debido en parte a que no están claras las necesidades y en parte a los problemas estructurales que surgen al orientar los proyectos cuando se ponen en marcha; todavía es difícil incorporar totalmente la perspectiva de género en los proyectos; y la eficacia se resiente a causa de unas estructuras de gestión muy poco claras y unos planes demasiado ambiciosos y deficientes desde el punto de vista analítico, así como a causa de los programas contradictorios de los colaboradores en la gestión.

43. En las evaluaciones también se señaló que el FNUDC había hecho algunas mejoras, en particular en el ámbito de la supervisión y evaluación. Entre los cambios positivos que se han introducido cabe citar que el FNUDC ha formulado directrices para los planes operacionales de los proyectos y también para los planes anuales de trabajo, que se incorporarán en el proceso de gestión basada en los resultados. Aprovechando la experiencia adquirida en las cuestiones relacionadas con el género, la organización ha empezado a evaluar los efectos de los proyectos a fin de determinar los aspectos que deben mejorarse para incorporar las cuestiones relacionadas con el género en la administración local y la ordenación de los recursos naturales.

44. Por último, el FNUDC ha modificado su proceso de formulación para que los países donde se ejecutan programas se identifiquen más con ese proceso y para asegurarse de que antes de que se aprueben los proyectos se hayan hecho los análisis necesarios. La función especial del Fondo, trabajar en el plano local con las autoridades locales, coincide totalmente con el interés particular del PNUD por las actividades de planificación. La mayor parte de los proyectos del FNUDC, sobre todo en el ámbito de la administración local y la ordenación de los recursos naturales, se llevan a cabo en colaboración con el PNUD. Esa colaboración ayuda a las dos organizaciones a encontrar mecanismos eficaces para difundir ampliamente la experiencia adquirida y aumentarla para obtener mayores efectos tanto en el PNUD como en las políticas nacionales.

#### *Protocolo de Montreal*

45. El Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal terminó de evaluar los programas y proyectos de aplicación del Protocolo de Montreal sobre espumas, capacitación y recuperación y reciclaje de refrigerantes. Durante el 2001 también se están haciendo visitas al terreno para terminar de evaluar los proyectos sobre solventes. Además de las evaluaciones efectuadas en 1999, el Fondo Multilateral ha supervisado y evaluado exhaustivamente casi todos los proyectos ejecutados por el PNUD para aplicar el Protocolo de Montreal.

46. Teniendo en cuenta las recomendaciones de los informes de evaluación del Protocolo de Montreal se modificaron diferentes políticas, procedimientos, directrices y criterios del Fondo Multilateral con objeto de promover la gestión responsable de las partes interesadas, aumentar la eficiencia y la eficacia del proyecto y asegurar la eliminación gradual de las sustancias que agotan la capa de ozono en los países. Por otra parte, la Dependencia del Protocolo de Montreal del PNUD ha aprovechado los resultados de esas evaluaciones y la experiencia adquirida en ese proceso, y ha utilizado las modificaciones de diferentes políticas, procedimientos y directrices y criterios del Fondo Multilateral para continuar ajustando y mejorando los procedimientos operacionales que sigue para formular y ejecutar proyectos con los que el PNUD aplica el Protocolo de Montreal.

*Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas*

47. En el 2000, el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas hizo cinco evaluaciones de proyectos por países, un examen regional y dos evaluaciones estratégicas importantes. Las evaluaciones estratégicas se concentraron en la utilización del Fondo Especial de Contribuciones Voluntarias y en la participación de los Voluntarios de las Naciones Unidas en la resolución de conflictos y la aplicación de medidas de fomento de la confianza.

48. La evaluación del Fondo Especial de Contribuciones Voluntarias puso de relieve varias cuestiones, una de ellas fue la necesidad de utilizar los recursos de una forma mejor y más estratégica. Esto se ajusta a la nueva iniciativa que se ha puesto en práctica en seis oficinas del PNUD en los países, que procura demostrar que los Voluntarios de las Naciones Unidas contribuyen a afianzar la relación entre las actividades de planificación y ejecución de los proyectos en el ámbito administrativo y a apoyar los vínculos entre la sociedad civil y las estructuras gubernamentales. El examen de la participación de los Voluntarios de las Naciones Unidas en la resolución de conflictos y en la aplicación de medidas de fomento de la confianza constituyó la primera de las dos etapas del examen de la participación de los Voluntarios de las Naciones Unidas en situaciones de crisis y después de los conflictos. Por ello sólo se adoptarán decisiones normativas importantes y se realizarán actividades complementarias después de que termine la segunda etapa en el segundo semestre de 2001.

49. En las evaluaciones se insistió en las características esenciales de los Voluntarios de las Naciones Unidas, a saber, responden positivamente a las necesidades de los colaboradores del Sur, tienen competencia en sus campos de especialización, son idóneos desde el punto de vista cultural y se relacionan de una forma constructiva con la población a la que ayudan. Sin embargo, también hay problemas recurrentes que deben intentar solucionarse. Uno de ellos es que los Voluntarios de las Naciones Unidas deberían estar mejor preparados para su misión antes de iniciarla. Con ese fin, el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas han preparado material de información amplio. Otro problema es que las necesidades que los Voluntarios pueden atender en los países deben atenderlas los funcionarios del Programa de Voluntarios, lo cual requiere una mayor inversión en la creación de capacidad. Para resolver este problema, el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas ha establecido e introducido un ciclo de aprendizaje que va desde la contratación hasta el final de la misión. Con este ciclo se procura que los funcionarios adquieran las aptitudes básicas que necesitan y una mayor capacidad para apoyar los elementos fundamentales del plan de Voluntarios de las Naciones Unidas.

*Fondo para el Medio Ambiente Mundial*

50. Entre julio de 2000 y junio de 2001, el PNUD y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) terminaron su examen anual de la ejecución de proyectos, y siete evaluaciones de proyectos, y también participaron en más de 10 evaluaciones y estudios temáticos más amplios llevados a cabo por la secretaría del Fondo. Las conclusiones y recomendaciones más importantes de esa labor de evaluación, así como las nuevas medidas adoptadas a raíz de este proceso, indican que muchos proyectos financiados por el PNUD y el FMAM tienen efectos catalizadores que pueden duplicarse y que trascienden los objetivos concretos de los proyectos: crean una mayor conciencia de las cuestiones ambientales mundiales

(en los planos local y nacional), impulsan nuevas actitudes y apoyan la formulación de nuevas políticas y normas y la duplicación de enfoques que permiten llevar a feliz término los proyectos. Gracias a la interacción de los proyectos del PNUD y el FMAM con otras organizaciones, todos los colaboradores se benefician de los efectos de la cooperación y del carácter complementario de los proyectos de seguimiento. A raíz de esta recomendación, el PNUD y el FMAM han empezado a preparar material didáctico, que utilizarán para intercambiar información cuando ejecuten proyectos con planteamientos y estrategias similares.

51. Otra conclusión importante de la labor de evaluación es que se reconoce que la creación de capacidad nacional contribuye decisivamente a solucionar los problemas ambientales mundiales. Por lo tanto, las actividades que se realicen para crear capacidad deben ir más allá de proyectos concretos y crear y mantener la capacidad necesaria en el plano más amplio de los sistemas. A ese respecto, se reconoce que la autoevaluación de los recursos que necesitan los países es un paso importante. En mayo de 2001 el Consejo del Fondo tomó medidas para aplicar esa recomendación y ya ha iniciado procesos para evaluar los recursos que necesitan los países que han pedido esa asistencia.

#### *Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer*

52. El Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) ha continuado estableciendo mecanismos para vincular sus evaluaciones con diversas estrategias de aprendizaje institucional y de gestión basada en los resultados. Se han evaluado iniciativas temáticas emprendidas en distintas regiones, incluidas las relacionadas con la labor que el UNIFEM realiza para promover las cuestiones de género y el comercio, así como la cartera de proyectos del Fondo Fiduciario en apoyo de las medidas para eliminar la violencia contra la mujer. También se han evaluado algunos proyectos importantes, por ejemplo, los proyectos iniciales formulados para vincular a las mujeres productoras con los mercados, así como las actividades nacionales que hacen frente a la violencia por motivos de género.

53. Se han evaluado los programas ejecutados por el UNIFEM para promover las cuestiones de género y el comercio en todas las regiones. Para ello se recurrió a la colaboración, se prepararon análisis de resultados, se organizaron visitas al terreno y estudios técnicos, y se promovió la participación de estudiantes graduados y economistas con amplios conocimientos sobre las cuestiones de género. Se ha seguido un proceso parecido para evaluar y analizar los resultados de las estrategias y los materiales de promoción utilizados en las campañas interinstitucionales dirigidas por el UNIFEM para poner fin a la violencia contra la mujer.

54. Se ha creado un componente para analizar los resultados del Fondo Fiduciario en apoyo de las medidas para eliminar la violencia contra la mujer. Las actividades que se llevan a cabo para analizar y evaluar los resultados procuran identificar los factores más importantes que han contribuido al éxito de siete proyectos de los que se han extraído lecciones útiles para poner fin a la violencia por motivos de género, en particular mediante estrategias basadas en las comunidades. Esta iniciativa está generando principios para los programas, por ejemplo, lograr que los hombres se comprometan a poner fin a la violencia por motivos de género, obtener el apoyo de los dirigentes de las comunidades y procurar que las familias protejan a sus hijas.

55. El UNIFEM procura sobre todo elaborar sistemas y planteamientos para incorporar los datos de las evaluaciones en la programación, la adopción de decisiones normativas, el aprendizaje institucional y la gestión basada en los resultados. Los planteamientos y las conclusiones preliminares de las evaluaciones orientadas a los proyectos formulados para poner fin a la violencia contra la mujer sentarán las bases para hacer una evaluación temática de la violencia por motivos de género, en toda la organización, e inspirarán la próxima edición de la publicación más importante del UNIFEM, *El progreso de las mujeres en el mundo*. El UNIFEM ha aprendido que es necesario incorporar actividades generales de apoyo y seguimiento en las tareas de evaluación para que puedan aplicarse a la programación. Por ejemplo, la evaluación de las actividades realizadas por el UNIFEM con respecto al género y al comercio ha estimulado la creación de un ciclo de aprendizaje interno sobre el género y el comercio. Se trata de utilizar las comunicaciones electrónicas para seguir formulando principios que ayuden al UNIFEM a formular políticas y prácticas comerciales en los niveles macro, intermedio y micro. Asimismo, el UNIFEM procura difundir más ampliamente los resultados de sus exámenes y evaluaciones, en particular institucionalizando las consultas para compartir la experiencia adquirida y los resultados de las evaluaciones.

#### IV. Orientaciones para el futuro

56. La función de evaluación es una función esencial del nuevo PNUD. Contribuye cada vez más a la gestión basada en los resultados, a demostrar la eficacia del PNUD y a promover una filosofía que atribuye mucha importancia a los resultados. Aunque se han hecho muchos progresos, la función de evaluación en general y la Oficina de Evaluación en particular afrontan muchas dificultades para utilizar los datos empíricos a fin de mejorar las políticas, los programas y la gestión. Con ese fin, aprovechando los adelantos señalados en el presente informe, el PNUD seguirá las orientaciones estratégicas que se indican a continuación:

a) Se fortalecerá la gestión basada en los resultados. Esta tarea es fundamental para incorporar en la organización una filosofía basada en la medición de los resultados y en la supervisión y evaluación orientadas a los resultados. Esto va más allá de ajustar los instrumentos de supervisión y evaluación y supone seguir perfeccionando las estrategias de gestión basadas en los resultados y proporcionar más apoyo técnico a las oficinas de los países y a las dependencias de la sede encargadas de los programas, así como capacitación más efectiva, a fin de que el PNUD se comprometa aún más a promover la gestión basada en los resultados, continúe siendo el principal innovador de los organismos de desarrollo y pueda demostrar de una forma creíble los efectos de sus actividades de desarrollo;

b) Se crearán asociaciones. A medida que el PNUD vaya influenciando los resultados en la esfera del desarrollo y estableciendo coaliciones para apoyar el cambio, será imprescindible que invierta en crear asociaciones con fines de evaluación. Es sumamente importante que estas asociaciones también fomenten la capacidad de evaluación de los países colaboradores. Teniendo presente la sinergia y el valor de esas asociaciones, el PNUD y la Oficina de Evaluación en particular procurarán aumentar, en el plano institucional, el número de evaluaciones conjuntas en esferas estratégicas importantes y, en el plano nacional, el número de evaluaciones de resultados previstos. Esta estrategia es compatible con las tendencias que siguen la mayor parte de las organizaciones de desarrollo, que están haciendo esfuerzos

concertados para utilizar las asociaciones a fin de aumentar la influencia y eficacia general de su asistencia para el desarrollo;

c) Se procurará lograr progresos considerables con respecto a la experiencia adquirida. El PNUD asignará prioridad a adquirir y utilizar la experiencia adquirida con los datos empíricos. Deberá emprenderse la importante tarea de vincular todos los instrumentos de que dispone el PNUD para hacer evaluaciones sustantivas de la gestión responsable y los resultados obtenidos, como partes integrales de la estrategia de gestión basada en los conocimientos y del sistema de información sobre la gestión basada en los resultados, que ya han empezado a elaborarse. Cuando estos dos sistemas empiecen a funcionar en el futuro próximo, deberá establecerse un vínculo entre los datos empíricos y los procesos institucionales de aprendizaje, productos y sistemas.

57. La gestión basada en los resultados está cambiando considerablemente la filosofía del PNUD, ofrece orientaciones estratégicas, asegura la gestión responsable y transparente de los recursos utilizados por el PNUD para promover el desarrollo y constata las diferencias que estos recursos entrañan para la vida de las personas. Esto está llevando al PNUD a transformar la función de evaluación de una práctica burocrática que consiste en cumplir los procedimientos establecidos como mera formalidad en una función de evaluación que es parte integral de la planificación y la gestión estratégicas. Los datos obtenidos en las evaluaciones deben ser un aporte decisivo al proceso más amplio de definir la orientación, las políticas y las prioridades institucionales, a fin de que el PNUD sea una organización que responda a las necesidades con mayor eficacia.

## **V. Medida que podría adoptar la Junta Ejecutiva**

58. La Junta Ejecutiva podría tomar nota del presente informe.

## Anexo

### Cumplimiento de las evaluaciones

#### I. Introducción

1. El presente informe es el sexto que se presenta a la Junta Ejecutiva sobre el cumplimiento de las evaluaciones. Incluye información sobre los adelantos logrados en el cumplimiento del requisito de evaluación obligatoria de las carteras de proyectos aprobados en 1991, 1992 y 1993. Como se indicó en el informe anterior (DP/2000/34), no se presentarán más informes sobre la eficacia de la cartera de proyectos de 1990, que superaron el objetivo del 70% fijado para fines de 1999. Así pues, la información sobre las evaluaciones se refiere únicamente a tres carteras de proyectos, a saber, los aprobados en 1991, 1992 y 1993. Para presentar los datos se ha utilizado el mismo formato de los análisis anteriores (DP/1996/CRP.7, DP/1997/16 Add.4 (anexo II), DP/1998/19, DP/1999/17 y DP/2000/34).

#### II. Recopilación de informes y extracción de datos

2. La Base Central de Datos de Evaluación (CEDAB) es una memoria institucional basada en evaluaciones detalladas de la pertinencia, la eficacia y los resultados de los programas y proyectos apoyados por el PNUD. La hoja informativa sobre la evaluación de los proyectos (PEIS) es una síntesis del informe de evaluación completo; una vez terminada, esa síntesis permite a la Oficina de Evaluación incorporar en la base central los datos relativos a la evaluación de cada proyecto o programa. El jefe del equipo de evaluación debe presentar, además del informe completo de evaluación, una hoja informativa basada en ese informe. La oficina en el país o la dependencia de la sede que condujo la evaluación debe velar por que se cumpla el requisito de presentar la hoja informativa (sección 7.4.6 del capítulo 7 del Manual de Programación del PNUD).

##### A. Análisis a escala mundial

3. La Oficina de Evaluación recibió 1.903 informes de evaluación correspondientes al período comprendido entre 1990 y 2000 (cuadro 1), en comparación con los 1.818 informes correspondientes al período comprendido entre 1988 y 1999. Este aumento del 5% indica que ha seguido aumentando la tasa de evaluación de los proyectos.

Cuadro 1

#### Número de informes de evaluación recibidos por la Oficina de Evaluación, por año de evaluación

1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total
265	242	202	146	150	155	122	99	157	187	178 <sup>a</sup>	1903

<sup>a</sup> En julio de 2001, la Oficina de Evaluación había recibido 141 informes preparados en 1999, en comparación con los 178 informes indicados en el cuadro. Esto representa un aumento del 26%.

## B. Desglose de los informes de evaluación por dirección

4. La Dirección Regional de Asia y el Pacífico (DRAP) continúa siendo la dirección que presenta más informes de evaluación desde 1992, ya que presentó el 37% de los informes recibidos en el 2000 (cuadro 2). La Dirección Regional de América Latina y el Caribe (DRALC) ocupa el segundo lugar, ya que presentó el 17% de los informes. Le siguen la Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes (DRECEI), con el 16%, la Dirección Regional de África (DRA), con el 14%, la Dirección Regional de los Estados Árabes (DREA), con el 11%, y la Dirección de Políticas de Desarrollo, con el 5%.

Cuadro 2

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

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Total
DRA	141	114	85	40	59	42	37	12	31	31	25	617
DRAP	77	95	78	71	67	57	37	54	82	90	66	774
DREA	21	12	18	10	7	11	24	12	13	6	20	154
DRECEI	1	0	1	1	0	4	0	3	9	30	28	77
DRALC	24	17	18	15	14	28	17	18	21	27	30	229
DPD	1	4	2	9	3	13	7	0	1	3	9	52
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>242</b>	<b>202</b>	<b>146</b>	<b>150</b>	<b>155</b>	<b>122</b>	<b>99</b>	<b>157</b>	<b>187</b>	<b>178<sup>a</sup></b>	<b>1 903</b>

<sup>a</sup> En julio de 2001, la Oficina de Evaluación había recibido 141 informes preparados en 1999, en comparación con los 178 informes indicados en el cuadro. Esto representa un aumento del 26%.

## C. Conclusiones

5. Continúa la tendencia a recibir más evaluaciones. En julio de 2001, la Oficina de Evaluación había recibido 141 informes preparados en 1999, en comparación con los 178 informes que se indican en el cuadro anterior, lo que representa un aumento del 26%. Esto supone un adelanto importante si se tiene en cuenta que el año 2000 fue un año de grandes reformas institucionales. El requisito de que los evaluadores llenen la hoja informativa sobre la evaluación de los proyectos sigue sin cumplirse en algunas evaluaciones, lo cual limita el crecimiento de la memoria institucional de la experiencia adquirida en las evaluaciones, que se incorpora en la base central de datos.

## III. Cobertura

### A. Normas vigentes

6. En el capítulo 7 (Monitoreo y evaluación) del Manual de Programación del PNUD se dispone que deberá evaluarse obligatoriamente todo proyecto o programa con un presupuesto de más de 1 millón de dólares.

## B. Evaluaciones obligatorias y no obligatorias

7. Aunque el número de evaluaciones obligatorias de proyectos aprobados aumentó en un 29%, de 104 en 1992 a 134 en 1993 (véase el cuadro 3), se ha reducido mucho el número de evaluaciones no obligatorias, un 90%.

Cuadro 3

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

Tipo de evaluación	Año de aprobación del proyecto				Total
	1990	1991	1992	1993	
Evaluaciones obligatorias	131	108	104	134	477
Evaluaciones no obligatorias	59	42	109	11	221
<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>150</b>	<b>213</b>	<b>145</b>	<b>698</b>

## C. Información financiera sobre los proyectos sujetos a evaluaciones obligatorias

8. Las fuentes de datos financieros sobre los proyectos aprobados en el período 1990-1993 son: a) los datos principales de los programas que figuran en los informes anuales del Administrador correspondientes al período comprendido entre 1991 y 1994; y b) la información proporcionada por la Oficina de Sistemas de Información y Tecnología, a petición de la Oficina de Evaluación.

9. En los cuadros 4 y 5 se indica el número de proyectos con presupuestos de 1 millón de dólares como mínimo, expresado como porcentaje del número de proyectos aprobados, y la cobertura financiera de esos proyectos. En el período 1990-1993, el 15% de los proyectos sujetos a evaluaciones obligatorias recibió de promedio el 66% de todos los recursos financieros asignados a proyectos.

Cuadro 4

### Número de evaluaciones obligatorias expresado como porcentaje del número de proyectos aprobados

	Año de aprobación del proyecto				Total
	1990	1991	1992	1993	
Número de proyectos aprobados	1 256	1 152	1 395	954	4 757
Número de proyectos con presupuestos de más de 1 millón de dólares	210	160	180	167	717
Cobertura (porcentaje)	17	14	13	18	15

**Cuadro 5**  
**Información financiera sobre los proyectos sujetos a evaluación obligatoria**  
 (En millones de dólares EE.UU.)

	<i>Año de aprobación del proyecto</i>				<b>Total</b>
	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	
Recursos financieros para todos los proyectos aprobados	850	631	841	782	<b>3 104</b>
Recursos financieros para los proyectos con presupuestos de más de 1 millón de dólares	526	408	579	551	<b>2 064</b>
Cobertura (porcentaje)	62	65	69	70	<b>66</b>

#### **D. Conclusiones**

10. Está aumentando el porcentaje de proyectos con presupuestos de más de 1 millón de dólares, lo que indica que el criterio de exigir evaluaciones sigue siendo válido y que se evaluaron suficientes proyectos para asegurar la gestión responsable.

### **IV. Cumplimiento**

#### **A. Cumplimiento general**

11. En relación con los proyectos aprobados en los años 1991 a 1993, la tasa general de cumplimiento estricto de las evaluaciones es del 55%, una tasa inferior a la del 64% registrada el año pasado con respecto a los proyectos aprobados en los años 1990 a 1992. La cartera de proyectos aprobados en 1991 ha alcanzado un objetivo de cumplimiento del 72%, que es inferior en un 3% al objetivo establecido del 75%, pero superior en 1,1% a la tasa registrada en el 2000. La DRAP y la DREA han superado sus objetivos, ya que han logrado unos porcentajes del 84% y del 77% respectivamente. En vista de que ha transcurrido el lapso de 10 años fijado para completar el ciclo de evaluación, no se seguirá informando acerca de la eficacia de la cartera de proyectos aprobados en 1991. Las tasas de cumplimiento para los proyectos aprobados en 1992 ha aumentado del 56% (como se indicó en el 2000) al 60%. La tasa inicial de cumplimiento para la cartera de proyectos aprobados en 1993 es de un 44%.

12. La tasa de cumplimiento para la cartera de proyectos aprobados en 1991 y 1992, calculada con el número de evaluaciones programadas y el número de informes que se esperan, aumenta, respectivamente, del 72% al 79% y del 60% al 67%. Utilizando este mismo cálculo, la tasa inicial de cumplimiento respecto de los proyectos aprobados en 1993 aumenta del 44% al 58%.

**Cuadro 6**  
**Cumplimiento estricto y probable**

(En números y porcentajes)

	Año de aprobación del proyecto			Total
	1991	1992	1993	
Evaluaciones obligatorias	160	180	312	<b>652</b>
Evaluaciones obligatorias menos las no realizadas, con plena justificación (A)	151	173	307	<b>631</b>
Informes recibidos (B)	108	104	134	<b>346</b>
Cumplimiento (porcentaje) (B/A) <sup>a</sup>	72	60	44	<b>55</b>

<sup>a</sup> Tasa de cumplimiento basada en el número de proyectos aprobados menos los proyectos no ejecutados, con plena justificación.

**Estado del cumplimiento de las evaluaciones de la cartera de proyectos aprobados en 1991, por dirección**

13. Se ha evaluado el 72% de los proyectos aprobados en 1991. Aunque se trata de un porcentaje mayor que el 64% registrado el año pasado, no llega al objetivo fijado del 75%. Una de las principales razones de esa reducción es que el 17% de los proyectos aprobados en 1991 no se están evaluando por varios motivos. Si se tienen en cuenta las evaluaciones programadas y los informes que se espera recibir, probablemente se evaluará el 79% de los proyectos. La DRAP es la dirección que ha hecho más evaluaciones, ya que ha evaluado un 84% de los proyectos (porcentaje superior al 78% registrado en el 2000), a pesar de tener la mayor cartera. Con un 77% de programas evaluados, la DREA es la que más ha aumentado su tasa, en un 43% (sobre el 54% registrado el año pasado). El porcentaje de la DRALC mejoró y pasó al 69% del 63% comunicado el año pasado. Asimismo, el bajo porcentaje de la Dirección de Políticas de Desarrollo (que aumentó del 29% al 50%) afectó el cumplimiento del objetivo del 75%.

**Cuadro 7**

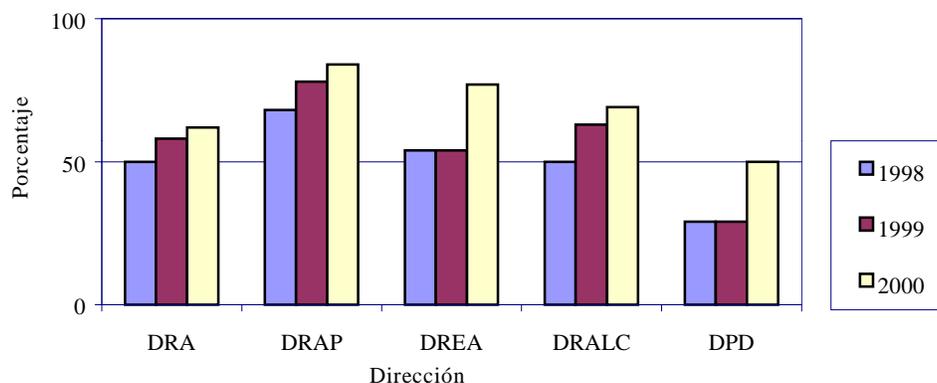
**Estado del cumplimiento de las evaluaciones de la cartera de proyectos aprobados en 1991, por dirección**

(En números y porcentajes)

	DRA	DRAP	DREA	DRECEI	DRALC	DPD	Total
Proyectos con presupuestos de más de 1 millón de dólares	52	60	13	1	28	6	<b>160</b>
Evaluaciones no realizadas, con plena justificación	2	5	0	0	2	0	<b>9</b>
Evaluaciones recibidas	31	46	10	0	18	3	<b>108</b>
Cumplimiento (porcentaje) <sup>a</sup>	62	84	77	0	69	50	<b>72</b>

<sup>a</sup> Tasa de cumplimiento calculada teniendo en cuenta el número de proyectos aprobados y el de proyectos no ejecutados, con plena justificación.

### Evolución del cumplimiento de la cartera de proyectos aprobados en 1991, por año de presentación de informes



### B. Cumplimiento de los planes de evaluación, por dirección

14. La tasa general de cumplimiento de los planes de evaluación presentados para el año 2000 es un 68%. La DRALC es la dirección que ha presentado más planes de evaluación (91%), seguida de la DREA (88%). El porcentaje de planes presentados en línea es muy bajo y en el período 1998-2003 fue sólo de un 24%. La DRECEI es la dirección que ha presentado más planes en línea (31%), seguida de la DREA (29%).

Cuadro 8

#### Estado del cumplimiento de los planes de evaluación para el 2000

	DRA	DRAP	DREA	DRECEI	DRALC	DPD	Total
Planes de evaluación	19	18	15	19	22	0	93
Porcentaje	43	72	88	73	91	n.d.	68

Nota: n.d. = no se dispone de datos.

### C. Conclusiones generales

15. Para las carteras de proyectos aprobados anteriormente (de 1988 a 1990) se fijó un objetivo de cumplimiento de las evaluaciones de un 70%. Una vez se logró este objetivo en el 2000 se decidió fijar un objetivo del 75% para los proyectos aprobados en 1991. La tasa de cumplimiento del 72% lograda en el 2001 excedió el objetivo logrado en el 2000 (71%), aunque no llegó al objetivo fijado para el 2001. Esto se debió en parte a que se reasignaron las prioridades de las tareas a causa de las importantes reformas institucionales introducidas en todo el PNUD. Además, al fijar el objetivo no se tuvo en cuenta la posibilidad de que no se lograra completamente debido a circunstancias que no estuvieran bajo el control de las oficinas en los países, por ejemplo, cambios de gobierno, situaciones de conflicto, etc.

16. La cartera de proyectos aprobados en 1992 se ha evaluado en un 60%, un porcentaje que aumenta al 67% (evaluaciones probables) si se tienen en cuenta las evaluaciones programadas y los informes de evaluación que se espera recibir. El objetivo del 75% sólo se logrará si se evalúan 38 proyectos cuya situación con respecto a la evaluación no está clara.

17. Las tasas de cumplimiento y cumplimiento probable alcanzadas por la cartera de proyectos aprobados en 1993 son un 44% y un 65% respectivamente, bastante inferiores al objetivo fijado del 75%. El número de proyectos cuya situación con respecto a la evaluación no está clara es muy elevado, ya que incluye 127 proyectos, un número sin precedentes.

18. El año 2000 fue el primero en que se presentaron informes sobre el cumplimiento de los planes de evaluación. Aunque es obligatorio presentar planes de evaluación, sólo el 68% de las oficinas en los países presentaron sus planes de evaluación para el año 2000.

#### **D. Medidas adoptadas en respuesta a las recomendaciones formuladas en el informe de 2000**

19. La Oficina de Evaluación supervisa periódicamente la presentación de las hojas informativas sobre la evaluación de los proyectos. La Oficina envía memorandos trimestrales a las direcciones para pedir información sobre las evaluaciones de los proyectos y pedir aclaraciones. A fin de que esas hojas informativas tengan más valor como fuente de conocimientos e instrumento de aprendizaje y puedan utilizarse fácilmente, la Oficina ha empezado a tomar medidas para ajustarlas al sistema de gestión basada en los resultados adoptado por el PNUD.

---