

SITUACION DE LA EVALUACION INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES
DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS

Preparado por Earl D. Sohm
Dependencia Común de Inspección

INDICE

	<u>Página</u>
INTRODUCCION Y RECOMENDACIONES	ii
I. NACIONES UNIDAS	1
II. FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF)	3
III. CENTRO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS ASENTAMIENTOS HUMANOS (HABITAT)	5
IV. CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO (UNCTAD)	7
V. CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT (CCI)	9
VI. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) .	11
VII. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL MEDIO AMBIENTE (PNUMA)	13
VIII. FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA ACTIVIDADES EN MATERIA DE POBLACION (FNUAP)	15
IX. OFICINA DEL ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS REFUGIADOS (ACNUR)	17
X. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (ONUDI)	19
XI. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION (FAO)	21
XII. ORGANISMO INTERNACIONAL DE ENERGIA ATOMICA (OIEA)	23
XIII. ORGANIZACION DE AVIACION CIVIL INTERNACIONAL (OACI)	25
XIV. FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRICOLA (FIDA)	27
XV. ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)	29
XVI. ORGANIZACION CONSULTIVA MARITIMA INTERGUBERNAMENTAL (OCMI)	31
XVII. UNION INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (UIT)	33
XVIII. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACION, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO)	35
XIX. UNION POSTAL UNIVERSAL (UPU)	37
XX. PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS (PMA)	39
XXI. ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD (OMS)	41
XXII. ORGANIZACION METEOROLOGICA MUNDIAL (OMM)	43
XXIII. BANCO MUNDIAL	45

Anexos

I. Bibliografía seleccionada de documentos recientes	47
II. Resumen: Segundo informe sobre la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, JIU/REP/81/6	51

INTRODUCCION Y RECOMENDACIONES

1. La evaluación es un proceso que, tomando en consideración los objetivos de las actividades, trata de determinar en la forma más sistemática y objetiva posible la pertinencia, eficacia e impacto de esas actividades. Los sistemas de evaluación interna tratan de ayudar a maximizar la eficacia de las actividades de una organización proporcionando información analítica sobre los resultados a las secretarías y a los órganos intergubernamentales con el fin de mejorar los programas en curso y futuros. También proporcionan un control a los órganos intergubernamentales con miras a una utilización eficaz de los recursos, y fomentan el interés general de las organizaciones en la evaluación de la experiencia y en la aplicación permanente de la experiencia adquirida a actividades futuras.
2. En 1977, la Dependencia Común de Inspección (DCI) preparó un informe sobre la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/77/1, de marzo de 1977) en el que se observaba que se estaban llevando a cabo pocas actividades de evaluación real. Sin embargo, parecía que el interés en la evaluación, que había fluctuado desde el decenio de 1950, se encontraba en una etapa de "despegue", y varias organizaciones estaban desarrollando sistemas de evaluación interna, como se desprende del examen de los resúmenes de las actividades de evaluación de trece organizaciones contenidos en los anexos. En el informe, que posteriormente fue calificado de excelente punto de partida por el Comité Administrativo de Coordinación (CAC) (E/1978/12, de 31 de enero de 1978), se llegaba a la conclusión de que la evaluación ofrecía grandes posibilidades de mejorar las actividades, y que era preciso progresar gradualmente hacia una evaluación más sistemática.
3. En 1980, la DCI realizó un examen complementario de la situación de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas. Se celebraron entrevistas con directivos, personal encargado de la evaluación y funcionarios de las organizaciones con el fin de examinar la situación, la estructura, los progresos, las actividades y los resultados de sus esfuerzos de evaluación hasta la fecha. Se analizaron documentos, directrices, declaraciones de política e informes, se examinaron recientes informes a nivel de sistema, se recabó la opinión de las organizaciones sobre cuestiones relacionadas con la evaluación a nivel de todo el sistema, y se solicitaron comentarios de las organizaciones sobre los proyectos de informes correspondientes.
4. El presente informe contiene breves resúmenes de la situación de la evaluación en distintas organizaciones, diez más que las trece incluidas en el informe de 1977. El anexo I contiene una selección de documentos recientes de evaluación de las organizaciones. En otro informe (JIU/REP/81/6) se examina la evolución, las modalidades y los problemas a nivel de todo el sistema, los éxitos relativos logrados en cuanto al establecimiento de sistemas de evaluación interna, y la etapa crítica de aplicación general que están iniciando. El anexo II contiene un resumen de este informe general.
5. Cada uno de los resúmenes contiene información sobre los siguientes aspectos comunes:
 - a) "Gastos totales", que son estimaciones de los gastos totales con cargo al presupuesto ordinario y los gastos extrapresupuestarios de la organización para 1979, basadas, cuando ha sido posible, en el informe del CAC sobre los gastos del sistema de las Naciones Unidas en relación con los programas (E/1979/90, de 24 de octubre de 1979, cuadro I) o en datos proporcionados por las organizaciones.

SITUACION DE LA EVALUACION INTERNA EN LAS ORGANIZACIONES
DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS

Preparado por Earl D. Sohm
Dependencia Común de Inspección

INDICE

	<u>Página</u>
INTRODUCCION Y RECOMENDACIONES	ii
I. NACIONES UNIDAS	1
II. FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF)	3
III. CENTRO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS ASENTAMIENTOS HUMANOS (HABITAT)	5
IV. CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO (UNCTAD)	7
V. CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT (CCI)	9
VI. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) .	11
VII. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL MEDIO AMBIENTE (PNUMA)	13
VIII. FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA ACTIVIDADES EN MATERIA DE POBLACION (FNUAP)	15
IX. OFICINA DEL ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS REFUGIADOS (ACNUR)	17
X. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (ONUUDI)	19
XI. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION (FAO)	21
XII. ORGANISMO INTERNACIONAL DE ENERGIA ATOMICA (OIEA)	23
XIII. ORGANIZACION DE AVIACION CIVIL INTERNACIONAL (OACI)	25
XIV. FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRICOLA (FIDA)	27
XV. ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)	29
XVI. ORGANIZACION CONSULTIVA MARITIMA INTERGUBERNAMENTAL (OCMI)	31
XVII. UNION INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (UIT)	33
XVIII. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACION, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO)	35
XIX. UNION POSTAL UNIVERSAL (UPU)	37
XX. PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS (PMA)	39
XXI. ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD (OMS)	41
XXII. ORGANIZACION METEOROLOGICA MUNDIAL (OMM)	43
XXIII. BANCO MUNDIAL	45

Anexos

I. Bibliografía seleccionada de documentos recientes	47
II. Resumen: Segundo informe sobre la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, JIU/REP/81/6	51

INTRODUCCION Y RECOMENDACIONES

1. La evaluación es un proceso que, tomando en consideración los objetivos de las actividades, trata de determinar en la forma más sistemática y objetiva posible la pertinencia, eficacia e impacto de esas actividades. Los sistemas de evaluación interna tratan de ayudar a maximizar la eficacia de las actividades de una organización proporcionando información analítica sobre los resultados a las secretarías y a los órganos intergubernamentales con el fin de mejorar los programas en curso y futuros. También proporcionan un control a los órganos intergubernamentales con miras a una utilización eficaz de los recursos, y fomentan el interés general de las organizaciones en la evaluación de la experiencia y en la aplicación permanente de la experiencia adquirida a actividades futuras.
2. En 1977, la Dependencia Común de Inspección (DCI) preparó un informe sobre la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/77/1, de marzo de 1977) en el que se observaba que se estaban llevando a cabo pocas actividades de evaluación real. Sin embargo, parecía que el interés en la evaluación, que había fluctuado desde el decenio de 1950, se encontraba en una etapa de "despegue", y varias organizaciones estaban desarrollando sistemas de evaluación interna, como se desprendía del examen de los resúmenes de las actividades de evaluación de trece organizaciones contenidos en los anexos. En el informe, que posteriormente fue calificado de excelente punto de partida por el Comité Administrativo de Coordinación (CAC) (E/1978/12, de 31 de enero de 1978), se llegaba a la conclusión de que la evaluación ofrecía grandes posibilidades de mejorar las actividades, y que era preciso progresar gradualmente hacia una evaluación más sistemática.
3. En 1980, la DCI realizó un examen complementario de la situación de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas. Se celebraron entrevistas con directivos, personal encargado de la evaluación y funcionarios de las organizaciones con el fin de examinar la situación, la estructura, los progresos, las actividades y los resultados de sus esfuerzos de evaluación hasta la fecha. Se analizaron documentos, directrices, declaraciones de política e informes, se examinaron recientes informes a nivel de sistema, se recabó la opinión de las organizaciones sobre cuestiones relacionadas con la evaluación a nivel de todo el sistema, y se solicitaron comentarios de las organizaciones sobre los proyectos de informes correspondientes.
4. El presente informe contiene breves resúmenes de la situación de la evaluación en distintas organizaciones, diez más que las trece incluidas en el informe de 1977. El anexo I contiene una selección de documentos recientes de evaluación de las organizaciones. En otro informe (JIU/REP/81/6) se examina la evolución, las modalidades y los problemas a nivel de todo el sistema, los éxitos relativos logrados en cuanto al establecimiento de sistemas de evaluación interna, y la etapa crítica de aplicación general que están iniciando. El anexo II contiene un resumen de este informe general.
5. Cada uno de los resúmenes contiene información sobre los siguientes aspectos comunes:
 - a) "Gastos totales", que son estimaciones de los gastos totales con cargo al presupuesto ordinario y los gastos extrapresupuestarios de la organización para 1979, basadas, cuando ha sido posible, en el informe del CAC sobre los gastos del sistema de las Naciones Unidas en relación con los programas (E/1979/90, de 24 de octubre de 1979, cuadro I) o en datos proporcionados por las organizaciones.

b) "Personal total", que representa el número total de funcionarios de sede, de otras oficinas y para proyectos (contratados por un año o más) de la organización en 1979, habiéndose utilizado como fuente, cuando ha sido posible, el informe del CAC sobre estadísticas relativas al personal (ACC/1980/PER/13, de 8 de mayo de 1980, cuadro I), o los datos proporcionados por las organizaciones.

c) "Dependencia de evaluación", que es el título de la dependencia (o dependencias) de evaluación.

d) "Año de establecimiento", que es el año en que se estableció la dependencia de evaluación.

e) "Número de funcionarios", que es el número (o proporción estimada) de funcionarios del cuadro orgánico de la dependencia (o dependencias) de evaluación que trabajan a jornada completa en actividades de evaluación.

f) "Ubicación orgánica", que es el componente orgánico principal del que forma parte la dependencia (o dependencias) de evaluación o a la que informa (o informan), o el componente en el que se emplean los procedimientos de evaluación del PNUD.

g) "Método de evaluación", que es un breve resumen de las características más importantes del método de evaluación de la organización.

6. En los propios resúmenes se exponen los objetivos básicos y la estructura de la organización, la naturaleza del sistema de evaluación interna, las actividades y la evolución recientes y las cuestiones y preocupaciones para el futuro. Cada resumen contiene una evaluación, y en muchas de ellas se hacen sugerencias relativas a los problemas actuales y al desarrollo futuro de la evaluación.

7. Un grave problema en la etapa actual de desarrollo del sistema de evaluación interna es la pequeñísima cantidad de recursos que se dedican a la dotación de personal de la dependencia de evaluación, como se desprende de la información que se ofrece más adelante sobre los gastos totales y el número total de funcionarios. Más del 50% de las organizaciones sólo dedican la jornada de uno o dos funcionarios a actividades de evaluación o una fracción de la jornada de uno. Esa dotación mínima de personal puede ser apropiada para el desarrollo y comprobación iniciales del sistema, pero cabe dudar seriamente de que sea suficiente para atender el volumen de trabajo mucho mayor de capacitación, apoyo, análisis e información que la aplicación de un sistema en gran escala requiere, y podría dificultar gravemente la obtención de los beneficios que del sistema de evaluación se derivan. En el documento JIU/REP/81/6 se examina esta situación de manera más detallada, se observa que se podrían reasignar recursos de personal de otras dependencias de la organización y se recomienda que las organizaciones en general examinen detenidamente si la dependencia de evaluación dispone de personal suficiente para desempeñar funciones más amplias. Las recomendaciones concretas que figuran a continuación, muchas de las cuales se refieren a este problema, se someten a la consideración de ciertas organizaciones concretas.

a. Recomendación a las Naciones Unidas (véase resumen I)

Debería reforzarse la Dependencia de Evaluación del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales para que pudiera desempeñar de manera más eficaz sus importantes funciones de evaluación en los sectores económico y social. Debería colaborar estrechamente con la Dependencia de Análisis y Evaluación de Programas del Departamento de Administración, Finanzas y Gestión con el fin de dar coherencia a la estructura y las metodologías de evaluación de estos dos departamentos.

b. Recomendación al Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat) (véase resumen III)

El oficial de vigilancia y evaluación del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat) debería dedicarse a jornada completa a estas funciones a fin de que el sistema actual pudiera desarrollarse en mayor medida para atender las necesidades de gestión e información.

c. Recomendación a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (véase resumen IV)

La secretaría de la UNCTAD debería tomar la iniciativa de formular propuestas relativas al sistema de evaluación interna para facilitar la continuación de los debates de la Junta de Comercio y Desarrollo sobre la racionalización del mecanismo de la UNCTAD y sobre evaluación de programas. Estas propuestas podrían suponer una adaptación de las actividades de evaluación de otras organizaciones y la utilización de la asistencia de carácter consultivo que prestan las Naciones Unidas para reforzar la gestión de los programas de la UNCTAD y permitir a sus órganos intergubernamentales obtener mejores resultados en materia de evaluación.

d. Recomendación al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (véase resumen VI)

El PNUD debería asignar suficiente personal a jornada completa a la Dirección de Política y Evaluación de Programas con facultades para desarrollar, reforzar y supervisar un sistema de evaluación eficaz en el PNUD, incluidas las direcciones regionales y las oficinas exteriores.

e. Recomendación al Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (véase resumen VII)

El PNUMA debería reforzar su dependencia de evaluación con el fin de mantener la importancia que la organización concede a la evaluación y aumentar la utilidad de la evaluación como mecanismo integrado de retroalimentación de los resultados de los proyectos y los programas.

f. Recomendación al Fondo de las Naciones Unidas para Actividades en Materia de Población (véase resumen VIII)

El FNUAP debería reforzar sus procesos de formulación de proyectos y considerar la posibilidad de establecer un sistema integrado de autoevaluación. La información y cobertura adicionales que tal sistema proporcionara podría servir de complemento útil a las eficaces actividades en curso de su Oficina de Evaluación.

g. Recomendación a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (véase resumen IX)

Habida cuenta del rápido aumento de sus actividades y de su personal, el ACNUR debería asegurarse de que se presta la debida atención y se dedican recursos suficientes a la evaluación, y que este tipo de actividades están debidamente coordinadas.

h. Recomendación a la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (véase resumen X)

La ONUDI debería determinar qué tipo de sistema de evaluación interna es el más apropiado para esa organización, y adoptar en consecuencia medidas rápidas para su desarrollo. Esta decisión podría acelerarse reactivando su comisión de

evaluación (o estableciendo un nuevo mecanismo), que podría coordinar el desarrollo y el funcionamiento de un sistema de evaluación interna práctico a nivel de toda la ONUDI. La Comisión Permanente debería examinar periódicamente los progresos y los resultados.

i. Recomendación al Organismo Internacional de Energía Atómica
(véase resumen XII)

El OIEA debería proseguir sus prometedores esfuerzos iniciales y establecer de manera gradual un sistema integrado de evaluación interna, coordinado por la Oficina de Verificación Interna de las Cuentas y de Gestión Administrativa, que realizaría evaluaciones generales de la situación y los resultados de sus actividades.

j. Recomendación a la Organización de Aviación Civil Internacional (véase resumen XIII), a la Organización Consultiva Marítima Intergubernamental (véase resumen XVI), a la Unión Internacional de Telecomunicaciones (véase resumen XVII), a la Unión Postal Universal (véase resumen XIX) y a la Organización Meteorológica Mundial (véase resumen XXII)

Aunque no parece que estas organizaciones necesiten en la actualidad un sistema amplio de evaluación interna, deberían estar al tanto de las diversas técnicas de vigilancia y evaluación desarrolladas en el sistema de las Naciones Unidas, y considerar en especial la posibilidad de una autoevaluación integrada. Algunas de estas técnicas podrían adaptarse a estas organizaciones con el fin de mejorar sus procesos generales de programación, evaluación e información.

k. Recomendación a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (véase resumen XVIII)

A fin de continuar el apoyo a las actividades de evaluación de la Conferencia General y del Consejo Ejecutivo, la UNESCO debería reforzar lo antes posible su dependencia central de evaluación para poder desempeñar con eficacia sus funciones básicas, inclusive las de apoyo, formación y coordinación. Las atribuciones de la dependencia deberían abarcar tanto los programas ordinarios como los extrapresupuestarios, y deberían establecerse vínculos firmes con los sectores del programa y las regiones descentralizadas. Debería simplificarse el sistema de información sobre gestión e integrarse en el esfuerzo del sistema de evaluación.

l. Recomendación al Programa Mundial de Alimentos (véase resumen XX)

El PMA debería determinar la mejor forma de reforzar sus procesos de planificación, formulación, vigilancia, información en materia de gestión y notificación relativos a los proyectos con objeto de que los recursos del Servicio de Evaluación pudieran concentrarse en la evaluación. Como parte de este proceso, el PMA debería examinar la posibilidad de desarrollar un sistema de autoevaluación que sirviera de complemento a la eficaz labor que desempeña actualmente el Servicio de Evaluación.

I. NACIONES UNIDAS

Gastos totales: 1.183.700.000 dólares de los EE.UU. Personal total: 14.785

Dependencia de evaluación: Dependencia de Evaluación; Dependencia de Análisis y Evaluación de Programas

Año de establecimiento: 1980; 1974 Número de funcionarios: 3; 1

Ubicación orgánica: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales; Departamento de Administración, Finanzas y Gestión

Método de evaluación: Sistema en desarrollo, y evaluaciones centrales de programas.

Las Naciones Unidas han progresado poco desde 1977 hacia el establecimiento de un sistema de evaluación interna, y han concentrado sus esfuerzos en el fortalecimiento de la programación con miras a facilitar la evaluación, y en algunas evaluaciones de programas. Sin embargo, en 1980 una nueva dependencia central de evaluación del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales empezó a desarrollar un sistema de ese tipo.

Los propósitos de las Naciones Unidas son mantener la paz y la seguridad internacionales, fomentar entre las naciones relaciones de amistad y cooperar en la solución de problemas internacionales y armonizar los esfuerzos encaminados a ese fin. Sus órganos principales son la Asamblea General y sus siete Comisiones Principales; el Consejo de Seguridad; el Consejo Económico y Social y sus comités permanentes, comisiones orgánicas y comisiones regionales; el Consejo de Administración Fiduciaria; la Corte Internacional de Justicia; y la Secretaría. Los organismos enumerados en las nueve secciones siguientes de este informe también forman parte de las Naciones Unidas.

Desde 1977, se han realizado actividades de evaluación en dos sectores generales. En primer lugar, el Comité del Programa y de la Coordinación (CPC) ha solicitado una serie de informes de evaluación de programas*. Cuatro de esos estudios se realizaron en 1977, dos en 1978 y uno en 1979 y en 1980. Parece que han tenido una acogida bastante favorable, aunque la calidad de la evaluación es bastante desigual. En segundo lugar, en respuesta a un informe de la DCI de 1978 sobre programación y evaluación*, la Secretaría ha examinado algunas graves lagunas del sistema actual*. Se han iniciado esfuerzos encaminados a establecer programas de trabajo internos* y a identificar con más precisión los productos en el presupuesto por programas*. Se han preparado y publicado un informe sobre la ejecución inicial de los programas bienales* y dos informes sobre la identificación de las actividades obsoletas e ineficaces*.

Con anterioridad a 1978, la Dependencia de Análisis y Evaluación de Programas del Departamento de Administración, Finanzas y Gestión realizó la mayor parte de las actividades de evaluación. Sin embargo, a raíz de la resolución sobre reestructuración (A/RES/32/197) y de la importancia asignada por el órgano intergubernamental a la integración de un sistema de evaluación interna en el proceso de planificación de programas, se reorganizaron las funciones en 1978. Una nueva Dependencia de Evaluación, dirigida por el Subsecretario General de Planificación y Coordinación de Programas del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales, se encarga de realizar estudios de evaluación y de desarrollar

* Véase bibliografía.

un sistema de evaluación general de los sectores económico y social bajo la dirección del Director General de Desarrollo y Cooperación Económica Internacional y con la ayuda de un comité de orientación de alto nivel sobre evaluación compuesto por los jefes de las entidades orgánicas interesadas. Esta Dependencia también elaborará metodologías, asistirá a otras dependencias de las Naciones Unidas y cooperará con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas en el desarrollo coordinado de las funciones de vigilancia y evaluación de los sectores económico y social. Para otros sectores, la Dependencia del Departamento de Administración, Finanzas y Gestión se encargará de los métodos de evaluación de los programas, el desarrollo de las funciones de vigilancia y de evaluación de los resultados, prestará asistencia en la organización y preparación de estudios de evaluación, y celebrará consultas con la Dependencia del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales sobre los aspectos financieros de sus actividades de evaluación.

RESUMEN: Recientemente, las Naciones Unidas han examinado a fondo el establecimiento de procesos de programación en apoyo de la evaluación y algunas evaluaciones de programas específicos, pero no han seguido el ritmo de la mayoría de las otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y sus organismos especializados en el desarrollo de un sistema de evaluación interna. La nueva Dependencia de Evaluación del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales trata de desarrollar sus actividades en este sentido. Es preciso realizar mayores progresos dado que, como se insistía en el informe de la DCI de 1977, las actividades de examen de los numerosos órganos intergubernamentales de las Naciones Unidas podrían beneficiarse grandemente de los datos y las técnicas que un sistema de evaluación interna ordenado y completo podría proporcionar.

Véase la recomendación del párrafo 7 a.

II. FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF)

Gastos totales: 228.800.000 dólares de los EE.UU. Personal total: 2.066

Dependencia de evaluación: Oficina de Análisis y Evaluación de Programas

Año de establecimiento: 1976 Número de funcionarios: 4

Ubicación orgánica: División de Programas

Método de evaluación: Hacia una autoevaluación descentralizada en colaboración

El sistema de evaluación interna del UNICEF está en las primeras etapas de desarrollo, y se basa en una estructura evolutiva de programas para las operaciones integradas sobre el terreno.

El mandato del UNICEF consiste en ayudar a los países en desarrollo a mejorar las condiciones de vida de los niños y los jóvenes mediante el establecimiento de servicios básicos de bajo costo orientados al servicio de la comunidad. Una Junta Ejecutiva elegida por el Consejo Económico y Social se reúne anualmente para definir las políticas y examinar los programas del Fondo.

En 1976, el UNICEF estableció una Sección de Análisis y Evaluación de Programas en la División de Programas de la Sede con el fin de prestar servicios de la sede para el mejoramiento de las actividades de programación en cooperación del UNICEF en el plano nacional. Otro examen de las actividades de evaluación también desembocó en el establecimiento de nuevos criterios de examen*. Las actuales actividades de evaluación del UNICEF consisten en evaluaciones retrospectivas de proyectos y en evaluaciones mundiales de grandes sectores de programas. Los tres funcionarios del cuadro orgánico de la Sección de Evaluación se han dedicado fundamentalmente a fortalecer la preparación y formulación de programas y proyectos en el plano nacional, especialmente mediante seminarios de programación, y han dedicado menos tiempo a actividades de evaluación general.

En consecuencia, se ha prestado especial atención al desarrollo de programas descentralizados, siguiendo un proceso análogo al método de programación sanitaria por países de la OMS y, más recientemente, a los procesos de información, vigilancia y notificación. Sin embargo, el UNICEF empieza a interesarse más en las actividades de vigilancia y evaluación, y en proyectos basados en la comunidad más que en proyectos de carácter nacional. El UNICEF se da cuenta de que la calidad de la retroalimentación de la evaluación variará considerablemente con arreglo a los intereses y las capacidades del personal del UNICEF y de los gobiernos huéspedes a los que prestan asistencia. Sin embargo, confía en que el sistema de programación facilite una base para la adopción de procesos de evaluación en participación que se adapten al contexto de un país en desarrollo a nivel "popular". Aunque todavía no se han establecido definitivamente las prioridades, el UNICEF desearía orientarse en mayor medida hacia una evaluación "integrada", vigilando de manera constante la ejecución y los resultados y mediante exámenes periódicos por países, que a su vez podrían servir de apoyo a actividades de evaluación y notificación de programas coordinadas.

Esta evolución también se refiere a un reciente informe de la DCI sobre planificación y programación del UNICEF a nivel de país*, que en términos generales el UNICEF ha aprobado*. Además de determinar la necesidad de actividades más

* Véase bibliografía.

sistemáticas de planificación, programación, investigación y acopio de información, en el informe se observó que el UNICEF sólo utiliza ocasionalmente los procedimientos de vigilancia y evaluación establecidos*. En el informe se recomendó la realización de esfuerzos de vigilancia y evaluación más intensos, más sistemáticos y en colaboración con el fin de preparar gradualmente planes de evaluación nacional selectivos, la presentación de un informe bienal a la Junta Ejecutiva sobre las evaluaciones llevadas a cabo, el reforzamiento de la capacidad analítica de la División de Programas, y la utilización de asesores regionales en materia de programación, evaluación y estadística.

RESUMEN: El UNICEF se está esforzando por mejorar la estructura y el funcionamiento de sus programas por países, y por incorporar gradualmente las actividades de evaluación integradas en este marco. La importancia atribuida a los procesos de participación sobre el terreno en situaciones muy diversas es estimulante y podría dar lugar a planteamientos innovadores respecto de las actividades subnacionales de programación, vigilancia, información y evaluación en los países en desarrollo.

III. CENTRO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS ASENTAMIENTOS HUMANOS (HÁBITAT)

Gastos totales: 23.800.000 dólares de los EE.UU. Personal total: 317

Dependencia de evaluación: Dependencia de Cooperación Técnica, Política y Coordinación

Año de establecimiento: 1979 Número de funcionarios: 1

Ubicación orgánica: Oficina del Director Ejecutivo

Método de evaluación: Evaluación interna y dependencia central

A pesar de ser un organismo de reciente creación de Las Naciones Unidas, el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat) ha desarrollado durante los dos últimos años una considerable labor para diseñar y adoptar un sistema de supervisión y evaluación de impacto que se utilizará en la apreciación del resultado de los proyectos y programas.

El Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat) fue creado a fines de 1978 para que prestara servicio a la Comisión de Asentamientos Humanos y sirviera de punto focal de la acción, la coordinación y la evaluación de las actividades del sistema de las Naciones Unidas en materia de asentamientos humanos. El Centro se hizo cargo de las funciones y los puestos de la Secretaría de las Naciones Unidas y del PNUMA relacionados anteriormente con la vivienda y los asentamientos humanos, y contiene también la Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos. La supervisión del Centro corresponde a la Comisión, que se reúne anualmente, mientras que por su parte la Mesa de la Comisión se reúne también cada dos años con la Mesa del Consejo de Administración del PNUMA.

En 1978 el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat) inició un proceso gradual práctico para el desarrollo de una metodología de evaluación de impacto, basada en la estructura del diseño de proyectos del PNUMA integradas con las actividades de proyectos del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat). Se analizaron y desarrollaron la metodología y el diseño y se seleccionaron y reestructuraron dos nuevos proyectos de gran escala a fin de que sirvieran de ensayo para la aplicación de dicha metodología y diseño. La ejecución de los proyectos comenzó en 1979, con una respuesta positiva por parte de los gobiernos interesados. En la Oficina del Director Ejecutivo se creó una Dependencia de Política y Coordinación de Programas y una Dependencia de Cooperación Técnica, Política y Coordinación, que servirían de puntos focales para las actividades de evaluación y supervisión y de mecanismos primarios de retroinformación sobre integración y evaluación de los programas. Se asignó a un oficial de supervisión y evaluación de esta última dependencia la tarea de desarrollar, aplicar y ampliar el sistema interno de evaluación.

En noviembre de 1980 el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat) adoptó directrices y comenzó la aplicación, en la División de Cooperación Técnica, de su sistema de gestión de proyectos*. Las fases básicas del sistema son la formulación y el diseño inicial de proyectos, la supervisión durante la ejecución y la evaluación final común al término del proyecto. Se presta especial atención a las relaciones de servicio cliente/contratista con los gobiernos miembros, a la responsabilidad por la aportación efectiva de los insumos y de los productos finales y a la toma de decisiones del proyecto con miras al logro de los resultados finales. De acuerdo con la experiencia, este sistema podrá

* Véase la bibliografía.

extenderse al Programa Ordinario y otras actividades del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat). Se ha iniciado la redefinición y análisis más rigurosos de los subprogramas del Programa Ordinario.

Sin embargo, aún queda mucho por hacer. El único funcionario encargado de la evaluación destina actualmente sólo una pequeña parte de su tiempo a la labor de evaluación debido a que tiene otras funciones. Se requiere todavía capacitación en el nuevo sistema, un plan de trabajo futuro y políticas y procedimientos de aplicación. El Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat) tiene todavía que establecer mecanismos concretos de presentación de informes de evaluación, tal vez mediante un informe anual de actividades que podría servir de marco para mejorar en el futuro la programación, diseño de proyectos y la elaboración de presupuestos.

RESUMEN: Los esfuerzos hechos en los últimos dos años por el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat) para desarrollar, ensayar e introducir un sistema de evaluación interna son un paso positivo, especialmente porque han puesto de relieve un sistema práctico que tiene en cuenta las necesidades operacionales del Centro. Se ha llegado, sin embargo, a una etapa crítica en que se requiere un nuevo esfuerzo bajo la atenta dirección de un funcionario de evaluación a tiempo completo si se desea que el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat) desarrolle y amplíe aún más el sistema básico y disfrute de los beneficios que este sistema pueda reportar en materia de gestión e información.

Véase la recomendación del párrafo 7 b.

IV. CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO (UNCTAD)

Gastos totales: 34.400.000 dólares de los EE.UU.

Personal total: 424

Dependencia de evaluación: ninguna

Año de establecimiento: no aplicable

Número de funcionarios: no aplicable

Ubicación orgánica: Servicio de Cooperación Técnica

Método de evaluación: Procedimientos de evaluación del PNUD

En la UNCTAD la evaluación se reduce básicamente a las actividades de cooperación técnica con el PNUD. Ultimamente, sin embargo, se ha considerado la posibilidad de evaluar los programas en el marco de los esfuerzos para racionalizar las operaciones de la UNCTAD.

En la esfera del comercio internacional los objetivos principales de la UNCTAD son promover el comercio para acelerar el desarrollo económico, formular principios y políticas, impulsar la adopción de instrumentos multilaterales y servir de centro para armonizar las políticas de comercio y desarrollo. Sus principales funciones son servir la deliberación, la negociación, la revisión y la aplicación en la esfera del comercio internacional y en esferas conexas de la cooperación internacional. La Conferencia se reúne normalmente cada cuatro años. La Junta de Comercio y Desarrollo, que se reúne cada dos años entre los períodos de sesiones de la Conferencia tiene seis comisiones principales así como una comisión especial de preferencias, grupos intergubernamentales y grupos de expertos.

Las actividades de evaluación de la UNCTAD se refieren esencialmente a los proyectos de cooperación técnica financiados por el PNUD. La UNCTAD participa ampliamente en las actividades de supervisión, los exámenes tripartitos y los informes finales del PNUD pero no ha desarrollado un sistema propio de evaluación. Sin embargo, realizó junto con las Naciones Unidas y la ONUDI un ejercicio de evaluación en la esfera de las manufacturas que se presentó en mayo de 1980 al Comité del Programa y de la Coordinación y en septiembre de 1980 al Grupo de Trabajo sobre el plan a plazo medio y el presupuesto por programas de la UNCTAD. La secretaría tiene una Dependencia de Evaluación de Políticas Económicas y de Coordinación.

La cuestión de la evaluación de programas de la UNCTAD se planteó por primera vez en 1979, en el quinto período de sesiones de la Conferencia, con ocasión de un debate sobre cuestiones institucionales. La Conferencia pidió a la Junta que estudiara la conveniencia de incluir las funciones de evaluación entre las funciones del Grupo de Trabajo sobre el presupuesto por programas y el plan a plazo medio. Pidió asimismo al Comité Intergubernamental Especial sobre la racionalización del mecanismo de la UNCTAD que, teniendo en cuenta en su caso las opiniones y la experiencia de los órganos pertinentes del sistema de las Naciones Unidas, examinara los procedimientos y mecanismos de evaluación de la UNCTAD y recomendara los medios de lograr y mejorar la evaluación concreta, habida cuenta de las funciones especiales de la UNCTAD tales como las negociaciones. Estas cuestiones fueron tratadas ulteriormente tanto por el Comité Especial como por el Grupo de Trabajo, pero hasta ahora no se ha llegado a un acuerdo definitivo.

Se ha manifestado preocupación por el complejo programa de comisiones, reuniones y documentos de la UNCTAD, por la multitud de actividades que ha ido asumiendo a lo largo de los años, y por el carácter descentralizado de sus operaciones. Los funcionarios de la UNCTAD estiman que se puede mejorar la coordinación

administrativa pero que se deben evitar los procedimientos complicados y los sistemas de informes prolijos. Estima que la UNCTAD ha hecho últimamente progresos en lo referente al presupuesto de los programas, que la secretaría y los organismos intergubernamentales adoptan una actitud ambivalente en cuanto a la evaluación y que la cuestión de la evaluación de programas dependerá, al menos en parte, de los progresos que se realicen en materia de racionalización.

RESUMEN: La UNCTAD podría facilitar el análisis permanente de racionalización y evaluación que realiza su Junta de Comercio y Desarrollo formulando propuestas para un sistema de evaluación interno. Este sistema no tiene por qué ser complejo ni costoso, ni aplicarse necesariamente a todas las actividades de la UNCTAD. Contribuiría enormemente al desarrollo de este sistema la aplicación de las directrices de política de la Asamblea General y de otros organismos, relativas al mejoramiento de los esfuerzos internos de evaluación, la adaptación de las técnicas aplicadas por otras organizaciones y que han sido analizadas en el presente informe, así como la asistencia de la Dependencia de Evaluación del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales de las Naciones Unidas.

Véase la recomendación del párrafo 7 c.

V. CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT (CCI)

Gastos totales: 23.300.000 dólares de los EE.UU. Personal total: 249

Dependencia de evaluación: Sección de Evaluación

Año de establecimiento: 1975 Número de funcionarios: 17

Ubicación orgánica: División de Programa, Recursos y Relaciones Exteriores

Método de evaluación: Grupos especiales mixtos de misiones y consultores

Pese a su pequeño tamaño, el Centro ha adquirido una considerable experiencia en los últimos años en materia de evaluación de proyectos. Actualmente, está ampliando su sistema para abarcar todos los principales aspectos de su programa.

El CCI es el punto focal de las Naciones Unidas para las actividades de promoción del comercio en los países en desarrollo. El Centro está patrocinado conjuntamente por la UNCTAD y el GATT y la supervisión corresponde al Grupo Consultivo Mixto (GCM) y al Comité Técnico. En 1975 el CCI adoptó un sistema de evaluación de proyectos* aplicable a todos sus proyectos integrados de promoción comercial financiados con cargo a fondos fiduciarios y estableció una Sección de Evaluación. Las bases del sistema son el examen anual de los progresos realizados en la sede, las misiones de examen a mitad de ejecución de los proyectos y las misiones de evaluación final al término del proyecto o antes de pasar a una nueva fase de éste. Las evaluaciones son realizadas por equipos de representantes del gobierno huésped, el organismo de financiación y uno o dos miembros del personal de la sede que participan directamente en el proyecto.

En 1978 el CCI reorganizó su secretaría sobre la base de un estudio que destacó la necesidad de mejorar la capacidad de planificación de programas, de dar un enfoque más claro a las operaciones y de establecer un programa de desarrollo del personal. Al mismo tiempo, se decidió ampliar el alcance del sistema de evaluación*. La evaluación de proyectos, extensiva a todas las categorías de proyectos sobre el terreno, sigue siendo el componente más importante. El CCI adoptó un sistema "integrado" de evaluación, evaluando anualmente uno de cada diez proyectos como base para los debates del GCM e iniciando las evaluaciones de las actividades de la sede. El GCM y los gobiernos que trabajan en contacto con el CCI han prestado su apoyo a los esfuerzos de evaluación y han solicitado informes más amplios sobre los resultados de las actividades de evaluación de proyectos. Por su parte, el Director destacó la necesidad de fortalecer el proceso de gestión de proyectos y se creó una nueva dependencia de programación y supervisión.

Varios miembros del personal del CCI han participado en el proceso de evaluación por equipos, que se considera un ejercicio útil de capacitación y desarrollo. El personal entrevistado considera que el sistema sirve para apreciar los resultados de los proyectos y mejorar las nuevas fases. Advirtieron que la evaluación no debía hacerse en forma rutinaria o automática y que era necesario mejorar las actividades complementarias para asegurar la puesta en práctica de las recomendaciones y la vinculación entre las conclusiones de la evaluación y el diseño de los nuevos proyectos.

La Sección de Evaluación, a la que se han asignado estas tareas de supervisión y aplicación de la experiencia obtenida, está tratando también de ampliar el sistema, de llevar a cabo la evaluación inicial de los programas y de la sede, y de elaborar directrices para el nuevo componente de evaluación integrada. Se fomenta una mayor participación de los funcionarios superiores en las misiones

* Véase la bibliografía.

de evaluación, recurriéndose a los consultores para las evaluaciones de programas y de la sede a medidas que estas funciones se experimentan y desarrollan ulteriormente.

RESUMEN: El CCI parece haber hecho grandes progresos, sobre todo teniendo en cuenta su reducido tamaño, en el establecimiento y utilización de un sistema de evaluación de proyectos, mediante la participación y el apoyo activos del personal, los funcionarios superiores y los representantes gubernamentales que participan en las actividades del Centro. Los principales problemas con que se enfrenta ahora son ampliar el sistema al resto de sus programas, mejorar los vínculos con los restantes sectores del ciclo de gestión de proyectos y programas, desarrollar aún más los sistemas de medidas complementarias y presentación de informes y, en general, asegurar que la evaluación sea un proceso efectivo para mejorar los resultados de la labor de promoción del comercio del CCI.

VI. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)

Gastos totales: 698.000.000 dólares de los EE.UU. Personal total: 5.155

Dependencia de evaluación: División de Elaboración, Apoyo y Evaluación de Programas

Año de establecimiento: 1967 Número de funcionarios: 1

Ubicación orgánica: Dirección de Política y Evaluación de Programas

Criterio de evaluación: Evaluaciones "temáticas" centralizadas y evaluaciones de proyectos descentralizadas

Ultimamente los esfuerzos de evaluación del PNUD se han centrado principalmente en las evaluaciones "temáticas", aunque también está tratando de fortalecer su sistema de evaluación de proyectos individuales.

El PNUD financia más de 8.000 proyectos de cooperación técnica, ejecutados en su mayoría por los organismos del sistema de las Naciones Unidas. Con estos proyectos se presta asistencia a más de 145 países y territorios en desarrollo para que aceleren su desarrollo económico y social con miras a la autosuficiencia mediante la movilización o el reforzamiento de sus capacidades humanas e institucionales, la identificación de sus recursos naturales y la transferencia e intercambio de tecnologías y conocimientos técnicos. El Administrador del PNUD, que dirige una secretaría que cuenta con 112 funcionarios sobre el terreno se encarga de todos los aspectos de las actividades del PNUD y es responsable ante un Consejo de Administración que integran 48 Estados miembros y que a su vez informa a la Asamblea General a través del Consejo Económico y Social.

Periódicamente, el Consejo de Administración destaca la importancia que revisten la evaluación y la reutilización de la información como parte de los esfuerzos para asegurar elevados niveles de cooperación técnica*. En el PNUD las evaluaciones se realizan en dos planos diferentes: a) la evaluación de los proyectos individuales y b) la evaluación por temas en determinadas esferas. El PNUD ha celebrado consultas con los organismos a fin de reforzar las actividades de evaluación de proyectos mediante una selección cuidadosa de los proyectos que se evaluarán, un mejor diseño y un mejor sistema de preparación de informes sobre proyectos, y el reforzamiento de las revisiones tripartitas de proyectos, lo que ha llevado a la revisión de las actuales directrices para la evaluación de proyectos del PNUD. El Administrador presentará un informe sobre estos aspectos en el período de sesiones de junio de 1981 del Consejo de Administración. El PNUD está creando también un mecanismo explícito de reutilización de la información para aprovechar la experiencia obtenida de las evaluaciones y está poniendo en práctica un Proyecto de Perfeccionamiento de Sistemas Integrados (PPSI) destinado a mejorar el sistema de datos de proyectos y programas para la supervisión de la gestión en general, incluida la evaluación.

Las evaluaciones por temas se iniciaron en 1977. En estas evaluaciones se analiza la experiencia en materia de cooperación técnica en esferas concretas a fin de determinar los factores del éxito o el fracaso y de mejorar el diseño y la ejecución de los nuevos proyectos*. A mediados de 1980 se habían completado o había en curso 12 estudios sustantivos y 2 estudios de procedimiento en cooperación con 8 organismos distintos y se espera iniciar otros 5 en el período 1980-1982. Los mecanismos de retroinformación incluyen la publicación de informes, las nuevas directrices de programa, la capacitación y, en caso necesario, las medidas complementarias especiales. Los estudios realizados tuvieron buena acogida, si bien algunos parecen haber sido de carácter demasiado general y ha habido dificultades para obtener los datos necesarios.

* Véase la bibliografía.

En el PNUD la función de evaluación de proyectos individuales está actualmente descentralizada en las direcciones regionales, las oficinas exteriores, los organismos de ejecución y los gobiernos. Las evaluaciones por temas están a cargo de la Dirección de Política y Evaluación de Programas, donde hay una persona que se ocupa a tiempo parcial como coordinador superior de evaluación mientras que otros asesores técnicos de la División participan activamente en los estudios que se realizan en sus respectivas esferas de competencia. Sin embargo, la Dirección de Política y Evaluación de Programas no tiene funciones claras en lo que respecta al desarrollo general del sistema de evaluación, supervisión, capacitación y actividades complementarias, y en los enfoques de direcciones regionales varias, desde las dependencias formales hasta la ausencia casi total de actividades, pasando por la atención especial al diseño de los proyectos.

RESUMEN: El PNUD ha realizado progresos considerables en el desarrollo del programa de evaluaciones temáticas conjuntas, aunque el estatuto y la estructura de su sistema interno de evaluación siguen siendo todavía officiosos e inciertos. El PNUD necesita dotar a la Dirección de Política y Evaluación de Programas de personal suficiente a tiempo completo para desarrollar, fortalecer y vigilar un sistema ordenado de evaluación así como puntos focales específicos en las direcciones regionales. Debido a la importancia de las actividades de evaluación y del liderazgo del PNUD en esta materia para todas las organizaciones el fortalecimiento de su sistema individual de evaluación de proyectos se examina también por separado en el segundo informe paralelo de la Dependencia Común de Inspección sobre la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/81/6).

Véase la recomendación del párrafo 7 d.

VII. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL MEDIO AMBIENTE (PNUMA)

Gastos totales: 41.000.000 de dólares de los EE.UU. Personal total: 415
Dependencia de evaluación: Sección de Políticas y Evaluación del Fondo
Año de establecimiento: 1975 Número de funcionarios: 2
Ubicación orgánica: Dirección y Administración del Fondo para el Medio Ambiente
Método de evaluación: Básicamente, evaluaciones centralizadas a cargo de consultores

El PNUMA ha hecho desde 1976 diversos esfuerzos en materia de evaluación, que han contado con el decidido apoyo del Consejo de Administración, pero últimamente el progreso ha sido lento.

El PNUMA fue creado como un pequeño organismo catalizador de coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas para facilitar la cooperación internacional, examinar la situación y los problemas mundiales y fomentar la corriente y la evaluación de los conocimientos en la esfera del medio ambiente. El PNUMA se compone de un Consejo de Administración, que se reúne anualmente, la secretaria y el Fondo que suministra financiación complementaria para programas de medio ambiente.

En 1975 el PNUMA creó una dependencia de evaluación dentro del Fondo pero que informaba directamente al Director Ejecutivo Adjunto en todo lo referente a las cuestiones de evaluación. Además de su labor de enlace con el PNUD y de desarrollo de políticas y procedimientos, la dependencia destina gran parte de su tiempo a las actividades de evaluación de proyectos y de preparación de informes de evaluación para los gobiernos. El Consejo de Administración ha manifestado un gran interés en la evaluación y en 1977 subrayó la necesidad de la evaluación, tanto de los programas como de los proyectos, de una mayor información sobre el tipo de evaluación utilizado y los resultados logrados y de destacar en la documentación sobre los proyectos del Fondo sus objetivos, el impacto esperado, los progresos y los resultados alcanzados.

Por otra parte, se han efectuado unas 25 evaluaciones "detalladas" sobre proyectos del Fondo, grupos de proyectos y procesos de apoyo, principalmente a cargo de consultores en cooperación con el personal y en consulta con otras organizaciones y gobiernos interesados, y en 1977 se preparó para el Comité del Programa y de la Coordinación un informe detallado sobre el programa del medio ambiente. Se espera llevar a cabo anualmente unas 10 evaluaciones detalladas y 100 evaluaciones de rutina sobre proyectos completados y otras actividades. La dependencia participa oficiosamente en los procesos de apreciación de proyectos y de análisis interno, y la preparación de informes reviste especial importancia. En el "Informe a los gobiernos", de carácter bimensual, se resumen los informes individuales de evaluación y, a petición del Consejo de Administración, se prepara desde 1976 el informe anual sobre las actividades de evaluación*.

Sin embargo, el desarrollo ulterior del sistema de evaluación se ve obstaculizado por la complejidad de la programación del PNUMA, con sus tres niveles de programas y su especial importancia a la función catalizadora y de coordinación, como se refleja en los esfuerzos del PNUMA por desarrollar un programa ambiental a mediano plazo extensivo a todo el sistema*. Por otra parte, la labor de evaluación del PNUMA ha demostrado la necesidad de mejorar el diseño de proyectos

* Véase la bibliografía.

la exposición de objetivos, la suspensión, las actividades complementarias y la utilización de los resultados. Se ha hecho poco por desarrollar la evaluación de programas y el interés del Consejo de Administración en la evaluación parece haber disminuido. La pequeña dependencia de evaluación parece estar sobrecargada de trabajo, lo que se traduce en un mayor abandono de las actividades de evaluación.

RESUMEN: Como resultado del gran interés del Consejo de Administración y del liderazgo e iniciativa de la secretaría, el PNUMA dio comienzo a una labor de evaluación que fue comentada favorablemente en el resto del sistema. Sin embargo, sus esfuerzos de evaluación parecen haber perdido ímpetu últimamente, debido básicamente a las dificultades inherentes al desarrollo de sus complejas funciones de programación y su proceso de gestión de programas. El PNUMA no debería perder de vista la importancia atribuida a la evaluación como un mecanismo importante e integrado de retroinformación sobre los resultados de los proyectos y programas, y debería considerar la posibilidad de fortalecer su pequeña dependencia de evaluación manteniendo al mismo tiempo sus importantes funciones de preparación de informes.

Véase la recomendación en el párrafo 7 e.

VIII. FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA ACTIVIDADES EN MATERIA DE POBLACION (FNUAP)

Gastos totales: 131.600.000 de dólares de los EE.UU. Personal total: 197
Dependencia de evaluación: Oficina de Evaluación
Año de establecimiento: 1972 Número de funcionarios: 5
Ubicación orgánica: Dependencia del Subdirector Ejecutivo
Método de evaluación: Evaluación centralizada e independiente a cargo del personal de evaluación y de consultores

En el FNUAP la evaluación es un proceso relativamente maduro. El interés actual se centra en la forma de ampliar el alcance de la evaluación y de perfeccionar el sistema interno de retroinformación.

El FNUAP es un órgano subsidiario de la Asamblea General cuya finalidad es asistir a los países en desarrollo en la solución de sus problemas de población. Trabaja en estrecha colaboración con los gobiernos, los organismos del sistema de las Naciones Unidas, los grupos regionales y las organizaciones no gubernamentales. El Consejo de Administración del PNUD es también el órgano rector del FNUAP.

La Oficina de Evaluación del FNUAP es una dependencia independiente y centralizada que cuenta con cinco funcionarios del cuadro orgánico cuyos informes se elevan al Subdirector Ejecutivo. Los objetivos de la Oficina son colaborar en la labor de rendir cuentas al Consejo de Administración de los fondos confiados al FNUAP y proporcionar las bases para la adopción de las futuras decisiones en materia de gestión. La Oficina realiza unas seis evaluaciones anuales, recurriendo a su propio personal y a consultores para analizar a fondo los resultados y los efectos de determinadas actividades. Habida cuenta de la importancia que atribuye a su independencia, el personal restante del FNUAP, de los organismos de ejecución y de los gobiernos beneficiarios son considerados como un importante recurso humano para la evaluación, pero no como miembros de las misiones de evaluación.

Los distintos informes de evaluación son considerados como informes al FNUAP, con comentarios de los gobiernos y de los organismos de ejecución. Estos informes no se publican normalmente. Sin embargo, se envían regularmente resúmenes de estos informes y de la labor de evaluación del FNUAP al Consejo de Administración, recientemente en 1978 y 1980* como parte de lo que será un proceso bienal de información. Ambos informes fueron bien acogidos y apreciados por su objetividad y franqueza, reconociéndose que abordaban tanto los problemas como los éxitos y que se estaban tomando medidas para asegurar el desarrollo sin tropiezos de las operaciones futuras. Otro acontecimiento reciente es el cambio gradual de orientación que se ha producido, de la evaluación de programas globales y regionales a una mayor evaluación de los programas por países, a medida que el énfasis del FNUAP ha cambiado en ese sentido.

La labor de evaluación del FNUAP parece contar con un apoyo general del personal, de la dirección y del órgano rector. Todos ellos han expresado, sin embargo, la necesidad de que se efectúe una evaluación más amplia que abarque

* Véase la bibliografía.

los 1.500 proyectos que actualmente reciben asistencia del FNUAP, y de que se reduzca el período de un año o más que requieren actualmente como promedio los estudios. Al FNUAP le preocupa la debilidad observada en el diseño de proyectos y la falta de claridad de los objetivos, motivo por el cual ha elaborado, en particular sobre la base de su experiencia de evaluación, instrucciones revisadas sobre la preparación de proyectos para mejorar esta situación*. Por otra parte, si bien se estima que el proceso y la estructura generales de la programación, la revisión y el control dentro del FNUAP son en general adecuados, se considera conveniente que el proceso interno de retroinformación sea más eficaz y oportuno para lograr en el futuro mejorar la gestión de proyectos. El Director Ejecutivo ha informado al Consejo de Administración de que en el futuro se prestará más atención a los trabajos de evaluación, aunque no parece probable que se amplíe en lo inmediato el tamaño de la Oficina de Evaluación para recurrir en cambio, en mayor medida, a consultores.

RESUMEN: La evaluación dentro del FNUAP parece haberse convertido en un proceso bien implantado y útil, comprendido por el personal, la dirección superior y el Consejo de Administración. Si bien se estima que la función de rendición de cuentas se lleva a cabo satisfactoriamente, todos los interesados piden que se aumente la retroinformación interna, aumentando para ello el número de estudios de evaluación y su frecuencia, mejorando o desarrollando nuevos mecanismos de retroinformación que permitan el análisis a nivel intermedio de problemas específicos a fin de asegurar las medidas correctivas oportunas, o una combinación de ambos métodos. Esto plantea un arduo problema habida cuenta de la actual limitación de recursos de personal y del deseo de mantener el carácter minucioso de las actuales evaluaciones independientes.

Véase la recomendación del párrafo 7 f.

* Véase la bibliografía.

IX. OFICINA DEL ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS
PARA LOS REFUGIADOS (ACNUR)

Gastos totales: 281.900.000 de dólares de los EE.UU. Personal total: 829
Dependencia de evaluación: Dependencia de Evaluación de Proyectos; Dependencia
de investigación y planificación de políticas
Año de establecimiento: 1980; 1980 Número de funcionarios: 1; 1
Ubicación orgánica: División de Asistencia; dependiente del Alto Comisionado
Método de evaluación: Evaluación de proyectos; evaluación central de políticas
y estrategias

El ACNUR se encuentra en un período de transición; en la actualidad se destina un puesto de oficial de evaluación fundamentalmente a estudios de gestión, pero se tiende a establecer una nueva estructura para la evaluación tanto de proyectos como de políticas y estrategias.

A comienzos del decenio de 1970, el ACNUR estableció el puesto de Oficial de Evaluación para que informara al Alto Comisionado y realizara una evaluación sistemática al más alto nivel de los resultados obtenidos. En el período 1975-79, el Oficial hizo una nueva evaluación de las políticas de asentamiento de los refugiados en zonas rurales, dirigió el desarrollo inicial de un sistema de gestión de proyectos, y llevó a cabo muchos análisis de gestión. En 1978, se trasladó el puesto a la División de Administración y Gestión, y a fines de 1979 el titular fue destacado a una oficina regional.

El ACNUR ha tratado de llenar la laguna consiguiente en materia de evaluación de dos maneras. Primeramente, en 1980 se empezó a aplicar con carácter general un nuevo sistema de gestión de proyectos con el fin de reforzar la planificación, la programación y la gestión de todos los nuevos proyectos en la División de Asistencia*. En octubre de 1980 se estableció una Dependencia de Evaluación de Proyectos con objeto de desarrollar y realizar de manera gradual y sistemática la evaluación de los proyectos en el marco del sistema de gestión de proyectos. Los esfuerzos iniciales se orientan a reforzar las actividades de formulación de proyectos y a mejorar la comprensión de la evaluación por parte del personal mediante directrices, seminarios y consultas. Se está ensayando un componente de autoevaluación que se integrará en el diseño de los proyectos para que los administradores puedan examinar las discrepancias entre los objetivos de los proyectos y los resultados efectivamente obtenidos y sacar las conclusiones pertinentes. También se está considerando la realización de detenidas evaluaciones intermedias y finales de determinados proyectos por grupos reducidos de personal y consultores, así como procesos analíticos y complementarios sobre las conclusiones y resultados de la evaluación.

Además, en mayo de 1980 empezó a funcionar una nueva Dependencia de investigación y planificación de políticas, integrada por tres funcionarios del cuadro orgánico que informan al Alto Comisionado. La Dependencia se encarga de la evaluación periódica de los objetivos de política a largo plazo y de actividades de planificación a largo plazo, investigación y asesoramiento, utilizando los conocimientos especializados internos y externos disponibles. Entre las funciones

* Véase la bibliografía.

que en principio se le confiaron cabe citar la evaluación selectiva de las políticas y estrategias existentes y la acumulación ordenada y utilización apropiada de la experiencia adquirida por el ACNUR.

Los funcionarios de la Oficina del Alto Comisionado observaron que la incertidumbre, las intensas presiones operacionales y el rápido crecimiento de los programas de emergencia para los refugiados han entorpecido la labor de planificación y de evaluación, tanto más cuanto que el personal y los programas del ACNUR han tenido que ampliarse rápidamente para atender estas necesidades. El Comité Ejecutivo ha exhortado a una vigilancia más sistemática, pero los funcionarios del ACNUR también reconocen el valor de una retroinformación ordenada de la experiencia adquirida en materia de evaluación. Sugirieron que el ACNUR se orientara gradualmente hacia un sistema que combinara la evaluación de proyectos, la evaluación de programas en el plano nacional y, lo que es más difícil, la evaluación a nivel normativo.

RESUMEN: El nuevo sistema de gestión de proyectos del ACNUR proporciona una base adecuada para un proceso ordenado y sistemático de determinación de los resultados de los programas. Para realizar nuevos progresos será necesario desarrollar el método de evaluación de proyectos de la División de Asistencia, y que la nueva Dependencia de investigación y planificación de políticas realice un esfuerzo consciente para asegurarse de que sus funciones de evaluación no se diluyen en otras funciones. El ACNUR también tendrá que integrar gradualmente estas dos funciones en la evaluación a nivel de programas y establecer un centro específico de coordinación general para lograr un sistema de evaluación interna integrado y eficaz.

Véase la recomendación del párrafo 7 g.

X. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (ONUDI)

Gastos totales: 98.900.000 dólares de los EE.UU. , Personal total: 1.012

Dependencia de evaluación: Dependencia de Evaluación

Año de establecimiento: 1976 Número de funcionarios: 2

Ubicación orgánica: División de Coordinación Normativa

Método de evaluación: Evaluaciones conjuntas con el PNUD, sistema en desarrollo

En los últimos años la ONUDI ha realizado pocos progresos en cuanto al establecimiento de un sistema de evaluación interna, y la mayor parte de sus limitados esfuerzos de evaluación se han orientado a la realización de evaluaciones temáticas conjuntas con el PNUD.

Los objetivos de la ONUDI consisten en promover y acelerar la industrialización de los países en desarrollo y coordinar las actividades de desarrollo industrial del sistema de las Naciones Unidas. Cuando los Estados Miembros ratifiquen la constitución de la ONUDI, esta organización se convertirá en un organismo especializado. En la actualidad, sus órganos rectores son la Conferencia General, que se reúne cada cuatro años, la Junta de Desarrollo Industrial, que se reúne todos los años e informa a la Asamblea General por conducto del Consejo Económico y Social, y su Comisión Permanente, que se reúne dos veces al año.

En 1976 se creó la Dependencia de Evaluación de la ONUDI con el fin de diseñar, ensayar, establecer y supervisar un sistema de evaluación general, que había de empezar a funcionar a fines de 1977, y para realizar evaluaciones específicas. En 1977 y 1978 se elaboraron propuestas para el establecimiento de un sistema y se presentaron a la Comisión Permanente a comienzos de 1979*. En documentos como el presupuesto por programas en curso (1980-81) se ha previsto un amplio programa de evaluaciones y análisis de rutina de los proyectos y programas. Sin embargo, la mayor parte de la actividad de la pequeña Dependencia de Evaluación (un funcionario del cuadro orgánico) ha consistido en varias evaluaciones temáticas conjuntas con el PNUD y otros organismos, y en actividades complementarias relativas a estos estudios.

Los funcionarios de la ONUDI estimaron que las evaluaciones temáticas habían contribuido a una mejor comprensión de la evaluación en la ONUDI y de las posibilidades que ofrecía para obtener mejores resultados. Observaron que en 1980 se publicó un glosario de diseño y evaluación, se establecieron y utilizaron mecanismos estructurados de retroinformación para las evaluaciones temáticas, se desarrollaron metodologías especiales de evaluación a fondo para proyectos sobre el terreno y se iniciaron esfuerzos encaminados a definir más claramente las funciones del sistema de evaluación. Estimaron que, una vez que se hubieran concluido algunos estudios temáticos y se hubiera ampliado el personal de la Dependencia de Evaluación (a fines de 1980 se le asignó un segundo funcionario y se va a contratar a un tercero), se podría prestar la atención necesaria al establecimiento de un sistema interno. Sin embargo, otros funcionarios expresaron su preocupación por el hecho de que el desarrollo de la evaluación hubiera perdido impulso y no recibiera suficiente apoyo, e insistieron en la necesidad de cooperar con el fin de desarrollar un sistema integrado de autoevaluación sencillo y útil que respondiera a las necesidades de la ONUDI.

* Véase la bibliografía.

En un informe de la Comisión Permanente de marzo de 1980 se decía que todavía no se había iniciado la labor de diseño del principal componente de autoevaluación, pero que el sistema de evaluación interna se aplicaría durante el bienio de 1980-81*. La Comisión exhortó a que se intensificaran los esfuerzos encaminados a desarrollar el diseño del sistema de evaluación interna, sin menoscabo de otras actividades de la ONUDI y con arreglo a las asignaciones aprobadas para programas, con la participación de personal de gestión de alto nivel, y en coordinación con otros procesos de gestión de programas, con los países que recibían asistencia de la ONUDI y con el personal de las oficinas exteriores de la ONUDI.

RESUMEN: Pese a sus prometedores comienzos, la ONUDI se ha retrasado en la realización de sus objetivos iniciales de desarrollar y aplicar un sistema de evaluación interna. Parece que el principal problema consiste en la falta de consenso con respecto de lo que debe ser un sistema de ese tipo. Para recuperar nuevo impulso, la ONUDI necesita un mecanismo conjunto de alto nivel, tal vez su comité de evaluación que actualmente está inactivo, para desarrollar y aplicar en cooperación un sistema de evaluación interna a nivel de toda la organización, y lograr que el personal de gestión de categoría superior considere la evaluación como un elemento esencial del proceso normativo por encima del nivel de división. Al mismo tiempo, los órganos rectores deberían manifestar su fuerte apoyo a una evaluación ordenada de las actividades de la ONUDI y su mejoramiento.

Véase la recomendación del párrafo 7 h.

* Véase la bibliografía.

XI. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA
Y LA ALIMENTACION (FAO)

Gastos totales: 358.300.000 dólares de los EE.UU. Personal total: 6.637

Dependencia de evaluación: Servicio de Evaluación

Año de establecimiento: 1968 Número de funcionarios: 8

Ubicación orgánica: Oficina de Programa, Presupuesto y Evaluación

Método de evaluación: Evaluación independiente y "autoevaluación"
descentralizadas

Pese a tener desde hace tiempo un proceso de evaluación, en los últimos años la FAO ha ampliado considerablemente su sistema de evaluación interna en respuesta a la insistencia de la Conferencia de la FAO en que se utilice en mayor medida la evaluación para determinar la eficacia de los programas.

Los objetivos de la FAO consisten en elevar los niveles de nutrición y los niveles de vida, aumentar la eficacia de la producción y distribución de todos los alimentos y productos agrícolas, y mejorar las condiciones de vida de la población rural. Los órganos normativos de la FAO son la Conferencia, que normalmente se reúne cada dos años, y un Consejo, que supervisa las actividades desarrolladas por la FAO entre las conferencias, especialmente a través del Comité del Programa y el Comité de Finanzas.

Cabe destacar dos aspectos principales de las actividades de evaluación llevadas a cabo por la FAO desde 1978, con el fin de establecer un sistema de evaluación interna con elementos mutuamente complementarios. En primer lugar, los administradores de programas introdujeron en 1978 la autoevaluación como actividad periódica interna* a todos los niveles para examinar los progresos realizados y los problemas planteados, con objeto de facilitar las correcciones oportunas. El sistema permite a los administradores obtener información directa, que será una base importante para la adopción de decisiones futuras en materia de política, y la identificación de los sectores que deberán ser examinados más a fondo por el Servicio de Evaluación u otras dependencias apropiadas. El segundo aspecto es la introducción del Examen del Programa Ordinario, publicado por primera vez en 1979 como informe bienal de los resultados, incluidos los análisis a fondo de determinados subprogramas*. Aunque se reconocieron las limitaciones del esfuerzo inicial, el Director General destacó su importancia por la experiencia adquirida y porque proporcionó a los órganos de gestión de alto nivel y a los órganos rectores información sobre la pertinencia, el impacto y la eficacia de los programas y las actividades de la FAO. En adelante, el informe podrá combinarse con el Examen bienal de los programas de Campo, que fue revisado en 1979 para insistir más en el impacto de los programas*.

En relación con estas actividades de evaluación ampliadas, en 1978 se trasladó el Servicio de Evaluación del Departamento de Desarrollo a la Oficina de Programa, Presupuesto y Evaluación de la Oficina del Director General. El Servicio se encarga de la evaluación de las actividades sobre el terreno y en la sede. Realiza evaluaciones especiales teóricas y sobre el terreno, examina otros informes sobre evaluación, prepara el informe sobre el Examen del Programa Ordinario, establece metodologías y directrices* y desempeña funciones de asesoramiento, capacitación y enlace. Por lo tanto, sirve de punto focal en un sistema

* Véase la bibliografía.

descentralizado que utiliza la autoevaluación, la evaluación central y otros diversos tipos de evaluación para establecer un proceso de evaluación flexible y pragmático.

A raíz de la Conferencia Mundial sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural, celebrada en 1979, ha aumentado considerablemente el interés en la supervisión y evaluación del desarrollo rural y en una mayor cooperación con las instituciones nacionales y los gobiernos en materia de evaluación. Se está prestando más atención al desarrollo de los sistemas de supervisión e información en materia de gestión de la FAO, a la necesidad de desarrollar mejores indicadores de éxito e impacto, y al diseño de proyectos, a la intensificación de las actividades de formación en materia de evaluación, al establecimiento de buenos sistemas de gestión sobre el terreno y al perfeccionamiento de los mecanismos de retroinformación de la evaluación. Este cambio de énfasis constituye un hecho importante en el sistema de evaluación de la FAO.

RESUMEN: En los últimos dos años, la FAO ha realizado importantes progresos en este sector ya que ha ampliado la aplicación de su sistema de evaluación al programa ordinario, ha establecido un nuevo sistema de autoevaluación y ha preparado un nuevo informe para evaluar los resultados generales de los programas. Parece que estas medidas ofrecen considerables posibilidades de reforzar amplia y sistemáticamente las actividades y la rendición de cuentas en la FAO.

XII. ORGANISMO INTERNACIONAL DE ENERGIA ATOMICA (OIEA)

Gastos totales: 86.300.000 dólares de los EE.UU. Personal total: 1.356

Dependencia de evaluación: Oficina de Verificación Interna de las Cuentas y de la Gestión Administrativa (coordinador); Sección de Evaluación de Salvaguardias; Dependencia de Evaluación (Asistencia Técnica)

Año de establecimiento: (1980); 1978; 1980 Número de funcionarios: 1; 8; 1

Ubicación orgánica: Departamento de Administración; Departamento de Salvaguardias; Departamento de Asistencia Técnica y Publicaciones

Método de evaluación: En la actualidad, dependencias de desarrollo de la evaluación

El OIEA ha aplicado hasta la fecha los procedimientos de evaluación del PNUD a sus actividades de cooperación técnica y un amplio conjunto de procesos de examen a sus otros programas. Sin embargo, recientemente ha iniciado esfuerzos encaminados a desarrollar actividades de evaluación en varios sectores de programas. El propósito fundamental del OIEA es intensificar y ampliar los usos de la energía atómica con fines pacíficos. La Conferencia General celebra reuniones anuales y cuando se considera necesario, mientras que la Junta de Gobernadores se reúne una vez por trimestre. Además, el OIEA tiene un Grupo Consultivo Científico, órganos consultivos permanentes, diversos comités de expertos y grupos de trabajo especiales, y un Auditor Externo que interviene activamente en la evaluación de los programas. A nivel interno, incumbe a la Oficina de Verificación Interna de las Cuentas y de la Gestión Administrativa evaluar los programas y cuestiones en materia de gestión y de finanzas, y a los comités permanentes supervisar las principales funciones de gestión. En estos diversos procesos se aplican diversos métodos y planteamientos, a los que en la actualidad hay que añadir nuevos esfuerzos de evaluación.

En 1978, el Departamento de Salvaguardias estableció una Sección de Evaluación de Salvaguardias con miras a mejorar la eficacia de las salvaguardias mediante el examen y evaluación de los informes y las exposiciones de inspección, la preparación de un informe anual sobre ejecución, y la planificación y establecimiento de un proceso de evaluación sistemática y completa. Los ocho funcionarios asignados a estas actividades se han esforzado en desarrollar la metodología de evaluación técnica necesaria, procurando integrar la evaluación en las actividades de planificación y diseño del Departamento, mejorando los procedimientos de acopio y análisis de datos y reforzando su capacidad de elaboración de datos mediante computadoras.

El OIEA aplica desde hace tiempo los procedimientos de evaluación del PNUD al tercio de sus actividades de cooperación técnica financiado por el Programa, y también los ha aplicado oficiosamente a sus propios proyectos, pero en 1980 se decidió desarrollar un sistema más organizado en esta esfera. Se creó una Dependencia de Evaluación, a la que se asignó un funcionario, en la sección de coordinación de Programas del Departamento de Asistencia Técnica y Publicaciones. En 1978 se inició la publicación de un nuevo informe sobre ejecución que sirve de complemento al informe anual sobre actividades de asistencia técnica y que a su vez recibirá el apoyo de un nuevo sistema de información sobre gestión a base de computadoras en sustitución del complicado sistema actual. En 1980 se aplicaron nuevas formas de evaluación de los proyectos, destacando los objetivos concretos y la evaluación de los resultados, se iniciaron interdisciplinas de estudio y de programación por países y se esperaba desarrollar una memoria institucionalizada de proyectos.

También está aumentando en otros sectores el interés en una evaluación más formal. Por ejemplo, en 1979 se decidió reforzar las actividades de diseño y evaluación del Sistema Internacional de Documentación Nuclear (INIS) utilizando una nueva metodología y un formato de información que se centraban en los servicios prestados y los productos obtenidos, y una evaluación bienal del programa y su evolución futura a cargo del Comité Consultivo. Con el fin de coordinar todas estas actividades de evaluación, se asignó otro funcionario a la oficina de Verificación Interna de las Cuentas y de la Gestión Administrativa en diciembre de 1980.

RESUMEN: La situación del OIEA en materia de evaluación es satisfactoria, y se están tomando diversas iniciativas en varios sectores clave para desarrollar nuevos enfoques y sistemas. La dificultad estriba en ampliar de manera gradual los esfuerzos sistemáticos y formalizados encaminados a realizar una evaluación interna de todos los sectores e integrarlos en los procesos de verificación existentes.

Véase la recomendación del párrafo 7 i.

XIII. ORGANIZACION DE AVIACION CIVIL INTERNACIONAL (OACI)

Gastos totales: 63.800.000 dólares de los EE.UU. Personal total: 1.200

Dependencia de evaluación: Sección de Evaluación y Apoyo Técnico

Año de establecimiento: 1973 Número de funcionarios: 1

Ubicación orgánica: Dirección de Asistencia Técnica

Método de evaluación: Procedimiento de evaluación del PNUD

En los últimos años la OACI no ha introducido modificaciones fundamentales en sus actividades de evaluación, que siguen limitándose a las actividades de asistencia técnica con el PNUD. Sin embargo, como consecuencia del interés mostrado por el Consejo de la OACI, existe la posibilidad de que se amplíen algo las actividades de evaluación y aumente la información sobre los resultados de los programas.

La OACI es fundamentalmente una organización normativa intergubernamental en materia de aviación civil internacional. Su órgano supremo es la Asamblea, que se reúne por lo menos una vez cada tres años, y sus actividades son supervisadas por un Consejo Ejecutivo Permanente que, con sus órganos subsidiarios, celebra reuniones periódicas durante el año.

Con respecto a las actividades de asistencia técnica de la OACI, que son financiadas enteramente por fuentes externas como el PNUD y fondos fiduciarios, la Sección de Evaluación y Apoyo Técnico de la Dirección de Asistencia Técnica se encarga de la evaluación final de los informes sobre proyectos, de las actividades de formación y las necesidades de equipo, y de la planificación general y las actividades de apoyo sobre el terreno en la Dirección de Asistencia Técnica. Sólo se dedica una pequeña proporción de la jornada del personal a actividades de evaluación específica que se llevan a cabo con arreglo a las directrices de evaluación del PNUD. Se han realizado varias evaluaciones de proyectos, programas y procesos de gestión de proyectos, pero se hace mayor hincapié en la evaluación de los proyectos por medio del proceso de estudio tripartito y un estrecho contacto funcional con el personal de los proyectos sobre el terreno. Los funcionarios de la OACI estimaron que en el futuro será en general muy necesario incrementar la participación de los gobiernos huéspedes en las actividades de evaluación de la cooperación técnica.

En la reunión de marzo de 1980 del Consejo de la OACI, algunos representantes observaron durante un debate general sobre evaluación que el sistema de "evaluación" de la OACI estaba vinculado a la preparación del presupuesto trienal, y que un proceso complementario entre los exámenes del presupuesto podría garantizar una mejor coordinación y mejorar los procedimientos presupuestarios. También se estimó que, aunque habían aumentado rápidamente las actividades de asistencia técnica, el Consejo no intervenía en su evaluación, y que se le debería suministrar más información para evaluar el programa, determinar si se estaba ejecutando bien y decidir si debían modificarse los criterios para el futuro. El Consejo pidió al Secretario General que informara al Comité de Finanzas de los criterios empleados en el proceso de "evaluación" del programa ordinario y examinara los medios para transmitir información al Consejo sobre las actividades de asistencia técnica.

RESUMEN: La OACI, que es una organización fundamentalmente normativa, no necesita al parecer un amplio sistema de evaluación interna. Sin embargo, habida cuenta de las técnicas y los métodos de evaluación que se están desarrollando en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y del interés mostrado recientemente por el Consejo en que se mejore la evaluación y preparación de informes, la OACI debería examinar algunas de las técnicas de evaluación más sencillas y prácticas disponibles, especialmente porque podrían contribuir al fortalecimiento de sus actividades de presupuestación, programación y preparación de informes.

Véase la recomendación del párrafo 7 j.

XIV. FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRICOLA (FIDA)

Gastos totales: 10.200.000 dólares de los EE.UU. (administrativos)
390.900.000 dólares de los EE.UU. (compromisos totales).

Personal total: 120

Dependencia de evaluación: Dependencia de Vigilancia y Evaluación

Año de establecimiento: 1977 Número de funcionarios: 1

Ubicación orgánica: Departamento de Economía y Planificación

Método de evaluación: Evaluación integrada, en la que se utilizan instituciones y consultores locales

Aunque se trata de una organización muy reciente del sistema de las Naciones Unidas, el FIDA ha iniciado un esfuerzo global y sistemático para establecer un sistema integrado de evaluación a fin de enjuiciar y mejorar sus proyectos de desarrollo, haciendo especial hincapié en la utilización de instituciones locales y nacionales.

El FIDA empezó a funcionar como organismo especializado de las Naciones Unidas en diciembre de 1977. Su objetivo es ayudar a los países en desarrollo a aumentar su producción de alimentos, mejorar la nutrición y combatir la pobreza en las zonas rurales. Hace préstamos para proyectos, bien sean iniciados con recursos propios o "cofinanciados" con otras instituciones financieras y de desarrollo. El Consejo de Gobernadores se reúne una vez al año y celebra períodos extraordinarios de sesiones si es preciso, mientras que la Junta Ejecutiva se reúne tantas veces como sea necesario para examinar y aprobar la política de ejecución, los préstamos y las donaciones. En diciembre de 1980, el Consejo decidió reponer los recursos originales del Fondo de 1.000 millones de dólares para garantizar la continuación de las operaciones y aumentar su programa de préstamos a 1.500 millones de dólares para el período 1981-1983.

El Departamento de Economía y Planificación del FIDA tiene una Dependencia de Vigilancia y Evaluación que colabora estrechamente con el Departamento de Gestión de Proyectos con el fin de diseñar el sistema de vigilancia y evaluación para cada proyecto. El FIDA ha formulado directrices*, basadas en sus políticas y criterios de préstamo*, en las que se destaca la importancia de la vigilancia y la evaluación para determinar los efectos de los proyectos y conocer de sus éxitos y fracasos. Todos los proyectos deben tener un componente explícito de vigilancia y de evaluación continua, y en la medida de lo posible se asigna ese tipo de funciones a equipos de instituciones locales o nacionales. Lo que se pretende es que el sistema sea sencillo y flexible, que se centre en los objetivos esenciales de los proyectos y que implique un proceso de análisis y retroinformación constante a nivel intermedio. Organismos independientes con sede en el país receptor suelen hacer una evaluación a posteriori con el fin de determinar los resultados generales una vez terminado el proyecto, recurriendo a las actividades de vigilancia y evaluación continuas aunque frecuentemente se realizan además estudios especiales. El FIDA también utiliza los conocimientos técnicos de las instituciones cooperantes, especialmente la FAO, el Banco Mundial y los bancos regionales de desarrollo, para preparar y evaluar los proyectos y supervisar la ejecución y los desembolsos, así como para llevar a cabo conjuntamente la vigilancia y evaluación en las actividades cofinanciadas con el FIDA.

* Véase la bibliografía.

La experiencia del FIDA hasta la fecha es limitada, pero reconoce que el marco conceptual disponible y los criterios operacionales para evaluar los resultados de los esfuerzos encaminados a reducir la pobreza en las zonas rurales son totalmente insuficientes. La vigilancia y evaluación de la ejecución de los proyectos es uno de los medios más importantes de conocer mejor la forma de desarrollar mejores proyectos en el futuro. Con ese fin, el FIDA ha efectuado 23 misiones de inspección entre enero de 1979 y diciembre de 1980 para ayudar a los gobiernos de países en desarrollo a diseñar sistemas de vigilancia y evaluación apropiados para proyectos financiados por el Fondo.

RESUMEN: Gracias a sus esfuerzos iniciales, a la importancia asignada a los proyectos de desarrollo y a su colaboración con la FAO, el Banco Mundial y otras instituciones financieras, el FIDA ha desarrollado un marco amplio para la vigilancia y evaluación de sus proyectos de desarrollo. Aunque este sistema de evaluación evolucionará a la luz de la experiencia, según reconoce el FIDA, parece que constituye una base sólida para determinar y mejorar gradualmente los resultados y el impacto de sus actividades y las de los países huéspedes a los que atribuye una importante función de vigilancia y evaluación.

XV. ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)

Gastos totales: 154.700.000 dólares de los EE.UU. Personal total: 2.684

Dependencia de evaluación: Dependencia de Evaluación

Año de establecimiento: 1977 Número de funcionarios: 3

Ubicación orgánica: Oficina de programación y gestión

Método de evaluación: Autoevaluación complementada con evaluaciones a fondo de carácter selectivo

La OIT ha desarrollado un sistema muy completo de diseño y evaluación internos, que actualmente está pasando de la fase de diseño, ensayo y formación a la fase de ejecución.

Los objetivos de la OIT son promover la justicia social, mejorar las condiciones de trabajo y los niveles de vida y promover la estabilidad económica y social, fundamentalmente mediante la adopción de normas, distribución de publicaciones y desarrollo de actividades de información, así como mediante programas de cooperación técnica. La OIT tiene una estructura tripartita en la que participan los empleadores, los empleados y los gobiernos. La Conferencia Internacional del Trabajo se celebra todos los años y el Consejo de Administración se reúne tres veces al año.

Las actividades de revisión y evaluación de la OIT consisten en reuniones detalladas de los programas, reuniones de las actividades regionales y misiones tripartitas de evaluación a los países, y se registra una tendencia general hacia la evaluación a nivel de programas. Se reconoció que no existía una evaluación interna sistemática y completa de las distintas actividades, por lo que en 1977 se empezó a desarrollar un sistema de este tipo. Se definen minuciosamente los objetivos, los criterios de éxito y los indicadores de proyecto en la etapa de preparación; el sistema es aplicable no sólo a proyectos de cooperación técnica, sino también a otras actividades como la investigación o la administración interna; y permite que los encargados de ejecutar los proyectos hagan una autoevaluación con el fin de lograr una amplia cobertura y facilitar la retroinformación.

En 1977 se estableció en la Oficina de Programación y Gestión una pequeña dependencia de evaluación central, cuyo personal se amplió en 1980 de uno a tres funcionarios del cuadro orgánico, con la misión de prestar servicios para este sistema. Al principio sus actividades consistieron fundamentalmente en establecer los procedimientos básicos para el diseño y la evaluación, que se publicaron en 1979*, y en mejorar el diseño de los proyectos celebrando consultas con el personal. A partir de 1979 se aplicó el nuevo formato de diseño, al principio con carácter experimental y después de manera rutinaria, a determinados proyectos de cooperación técnica e investigación en mayor escala y se utilizó para ayudar a preparar las propuestas relativas al programa y el presupuesto para 1980-1981 y 1982-1983. En 1980 se celebraron seminarios de formación para unos 280 funcionarios de la OIT y otras personas (incluidos 68 funcionarios de diversos países y representantes de organismos donantes) en Ginebra y en las distintas regiones, prosiguieron las consultas en materia de diseño y se establecieron procedimientos iniciales para la reutilización de la información sobre evaluación.

En 1981 siguió ampliándose el ámbito del sistema. La realización de evaluaciones, la compilación de la información reunida y la publicación de las conclusiones debería conducir a una evaluación rutinaria de un número considerable

* Véase la bibliografía.

de proyectos de la OIT, facilitar la transferencia de conocimientos y la identificación de importantes limitaciones en diversos tipos de proyectos y zonas geográficas, y servir de base para evaluaciones de programas más amplias. En noviembre de 1980 se preparó un informe preliminar sobre las actividades de cooperación técnica*, y también podría utilizarse en el informe anual sobre los resultados y otras actividades de revisión un resumen de la información sobre los tipos de conclusiones derivadas de la evaluación. Aunque ciertas actividades como el establecimiento de normas o los seminarios pueden resultar difíciles de evaluar, se confía en que el sistema de evaluación también pueda contribuir a mejorar estas actividades. La OIT quiere que su sistema de evaluación se convierta en un instrumento de gestión útil y razonable más que en un proceso elaborado de evaluación per se.

RESUMEN: La OIT ha preparado cuidadosamente su sistema de evaluación interna, prestando especial atención al desarrollo de procedimientos, al mejoramiento del diseño de los proyectos y a la formación académica y no académica del personal para la aplicación del nuevo sistema. Parece que hasta ahora sus esfuerzos preparatorios han tenido éxito, y ahora se enfrenta con la prueba decisiva de aplicar gradualmente el sistema de evaluación con el fin de determinar los resultados y mejorar los programas futuros.

* Véase la bibliografía.

XVI. ORGANIZACION CONSULTIVA MARITIMA INTERGUBERNAMENTAL (OCMI)

Gastos totales: 10.800.000 dólares de los EE.UU. Personal total: 265

Dependencia de evaluación: Ninguna

Año de establecimiento: No se aplica Número de funcionarios: No se aplica

Ubicación orgánica: División de Cooperación Técnica

Método de evaluación: Procedimientos de evaluación del PNUD

La OCMI, hoy como en 1977, no tiene un sistema de evaluación interna. La actividad de evaluación se limita a esfuerzos conjuntos en algunos proyectos de cooperación técnica, de los que se encarga como organismo de ejecución del PNUD. Sin embargo, los órganos intergubernamentales de la OCMI intervienen de manera importante y continua en la preparación, realización y examen de sus actividades.

El programa de trabajo y presupuesto bienales de la OCMI y el programa de trabajo a largo plazo se orientan al desarrollo de normas internacionales sobre cuestiones técnicas y cuestiones conexas del transporte marítimo internacional y la prestación de asistencia para la aplicación de esas normas. Su mecanismo institucional para este fin consiste no sólo en la Asamblea bienal y el Consejo, que se reúne dos veces por año, sino también en cuatro comités principales y una amplia red de subcomités. Estos comités y estos órganos están integrados por representantes de los gobiernos miembros y desempeñan sus funciones con arreglo a programas de trabajo debidamente examinados y aprobados por el Consejo o la Asamblea de la OCMI, según el caso. En consecuencia, aunque no existe ninguna dependencia a la que se haya encargado la función específica de evaluación, la serie continua de reuniones permite realizar un examen continuo y amplio del programa de trabajo. Los funcionarios de la OCMI también observaron que cada dependencia de la secretaría aportaba su contribución al proceso de examen e información sobre los trabajos de los comités a los que prestaban servicios.

Para las actividades operacionales llevadas a cabo en virtud del programa de cooperación técnica de la OCMI se emplean los procedimientos de evaluación del PNUD. Además, un comité de cooperación técnica, formado por representantes de los gobiernos miembros, examina el programa en las reuniones que celebra dos veces al año. Se han celebrado algunas evaluaciones de proyectos conjuntos, pero en general los funcionarios de la OCMI estiman que las evaluaciones especiales son demasiado costosas para llevarlas a cabo independientemente. En cambio se hace especial hincapié en la vigilancia continua de los proyectos. Algunos funcionarios confían en que en las revisiones tripartitas del PNUD se pueda hacer mayor hincapié en la función de evaluación.

En sus comentarios sobre el primer informe de evaluación preparado por la DCI a fines de 1977, el Secretario General declaró que la OCMI, habida cuenta de su pequeño tamaño, no parecía necesitar un sistema elaborado de evaluación, aparte de las necesidades de cooperación técnica del PNUD. También observó que la OCMI y otras organizaciones pequeñas indudablemente podrían mejorar sus técnicas a medida que se fueran desarrollando en otras entidades el sistema de las Naciones Unidas, y que la OCMI recabaría, cuando procediera, el asesoramiento de la DCI para el establecimiento de un sistema de evaluación sencillo, eficaz y económico. Los funcionarios de la OCMI estimaron que las necesidades de revisión y evaluación de la OCMI estaban debidamente atendidas, pero expresaron su interés en el desarrollo de la evaluación en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

RESUMEN: Parece que la OCMI no necesita un sistema de evaluación interna elaborado, debido en parte a la extensa participación de algunos órganos intergubernamentales en su programa de trabajo. Sin embargo, dado que la OCMI tampoco dispone de una dependencia de servicios de gestión y que su auditor interno se encarga de la administración de los fondos más que de cuestiones relativas a los programas, la OCMI debería seguir examinando las ideas, los métodos y las técnicas de evaluación que otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, tanto grandes como pequeñas, están desarrollando, con el fin de identificar y adaptar aquéllas que puedan aplicarse con facilidad y eficacia a mejorar sus procesos generales de programación, evaluación e información.

Véase la recomendación del párrafo 7 j.

XVII. UNION INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (UIT)

Gastos totales: 70.000.000 de dólares de los EE.UU. Personal total: 886

Dependencia de evaluación: Ninguna

Año de establecimiento: No se aplica

Número de funcionarios: No se aplica

Ubicación orgánica: Departamento de Cooperación Técnica

Método de evaluación: Procedimientos de evaluación del PNUD

La UIT no tiene un sistema de evaluación interna, aparte de las actividades de cooperación técnica llevadas a cabo con el PNUD. En los planes de la organización para los próximos años no se prevé el establecimiento de un sistema de ese tipo.

A diferencia de la mayoría de las otras organizaciones internacionales, la UIT no tiene una estructura o un presupuesto por programas, lo que impide el establecimiento de un sistema de evaluación general. Sus cuatro órganos permanentes, a saber, la Secretaría General, la Junta Internacional de Registro de Frecuencias, el Comité Consultivo Internacional Telegráfico y Telefónico (CCITT) y el Comité Consultivo Internacional de Radiocomunicaciones (CCIR), se reparten los servicios y las instalaciones y coordinan sus actividades por conducto del Comité de Coordinación establecido por el Convenio Internacional de Telecomunicaciones. Proporcionan orientación la Conferencia de Plenipotenciarios, que normalmente se reúne una vez cada cinco años (la próxima reunión se celebrará en 1982), las Conferencias administrativas, un Consejo de Administración y las Asambleas Plenarias del CCITT y el CCIR.

Las Conferencias de Plenipotenciarios establecen los objetivos generales de las actividades de la UIT, que son supervisadas por el Consejo de Administración, con el apoyo de los cuatro órganos permanentes. Las reuniones del Consejo también reciben y examinan el informe anual del Secretario General, examinan los estados financieros y los presupuestos y revisan las cuestiones de personal y administrativas. Sin embargo, aparte de sus auditores externos, en la UIT sólo hay un funcionario que trata de establecer un sistema de análisis de los costos de los presupuestos y las cuentas finales, utilizando los sistemas de evaluación de los costos de otras organizaciones, y la Conferencia de Plenipotenciarios pide, si procede, que se prepare un análisis de costos-beneficios y se presente al Consejo de Administración. En la actualidad, un grupo de trabajo también estudia posibles mejoras del formato y contenido del presupuesto antes de la Conferencia de Plenipotenciarios de 1982. Los funcionarios de la UIT dudaban que su política presupuestaria sumamente estricta permitiera aumentar el personal a fin de ampliar considerablemente estos procesos presupuestarios o cualesquiera otros procesos de programación y análisis de gestión.

La actividad de evaluación de la UIT se limita al Departamento de Cooperación Técnica y depende en gran medida de los procedimientos de programación y evaluación y las orientaciones del PNUD. Algunos funcionarios de la UIT estiman que sus actividades de evaluación de proyectos constituyen un proceso de aprendizaje para determinar los resultados, pero estiman que la evaluación de los efectos es demasiado compleja para los recursos de que dispone la UIT. Se hace especial hincapié en las revisiones tripartitas del PNUD y en las misiones. En la actualidad, la UIT sólo tiene seis funcionarios que se ocupan de cuestiones financieras y unos 40 técnicos del cuadro orgánico para administrar unos 200 proyectos de cooperación técnica que cada vez son más complejos. El Consejo de Administración está muy interesado en analizar a fondo las actividades de cooperación técnica, y en 1979 decidió crear un grupo de trabajo especial encargado de volver a evaluar todos los aspectos de las actividades de la UIT.

RESUMEN: Parece que la UIT no necesita un sistema de evaluación elaborado, habida cuenta en especial de su compleja estructura orgánica. Sin embargo, a medida que revise sus procedimientos de presupuestación y cooperación técnica, actualmente muy elementales, y que desarrolle un sistema de análisis de "costos-beneficios", la UIT deberá tener en cuenta las diversas técnicas de supervisión, programación y evaluación que se están desarrollando en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y que podrían emplearse para mejorar sus procesos de presupuestación, evaluación y presentación de informes.

Véase la recomendación del párrafo 7 j.

XVIII. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACION,
LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO)

Gastos totales: 224.900.000 dólares de los EE.UU. Personal total: 3.365

Dependencia de evaluación: Dependencia de Evaluación Central

Año de establecimiento: 1978 Número de funcionarios: 2

Ubicación orgánica: Oficina de Estudios y de Programación

Método de evaluación: Integración en los procesos de planificación, programación y presupuestación; y autoevaluación descentralizada

En 1978, el Consejo Ejecutivo de la UNESCO formuló directrices para el establecimiento de un sistema de evaluación interna* que se integrara en los procesos de planificación, programación y presupuestación, se aplicara de manera gradual y sistemática, estuviera descentralizado y se basara en la autoevaluación. Se estableció una dependencia de evaluación central encargada de organizar y sistematizar las evaluaciones iniciales de los sectores del programa, proporcionar estímulo, apoyo, formación y coordinación, establecer normas, criterios y métodos de evaluación y supervisar la aplicación de los resultados de la evaluación.

Se han tomado importantes medidas iniciales. Un nuevo sistema de control de las actividades en el que se presta especial atención a los recursos financieros, los productos y los resultados de las actividades del programa forma parte integrante del programa y el presupuesto para 1981-1983*. Se ha publicado un glosario de evaluación para toda la UNESCO*. Ha aumentado la importancia de la evaluación en el informe bienal sobre los principales impactos/deficiencias, y se han tomado medidas encaminadas a mejorar la calidad de la evaluación de otros procesos de preparación de informes de la UNESCO.

Sin embargo, como se indicó en el informe sobre la situación actual en materia de evaluación presentado a la Conferencia General en 1980*, queda mucho por hacer. La utilización de la evaluación para aclarar la presentación de los objetivos, temas y resultados esperados constituirá una medida decisiva en la preparación del próximo Plan a Plazo Medio y futuros documentos relativos al programa y el presupuesto. Todavía no se han formulado directrices internas en materia de diseño y evaluación, y se necesitan indicadores y técnicas de diagnóstico para establecer un sistema de evaluación "interna". En 1981 se empezará a aplicar con carácter general el sistema de evaluación de los resultados que irá acompañado de amplias actividades de formación en el empleo. La propuesta participación de los Estados miembros y del Consejo Ejecutivo, así como de expertos y organizaciones del exterior en las actividades de evaluación de la UNESCO, todavía no ha comenzado.

También existen algunos problemas básicos de funcionamiento. La gran diversidad de las actividades de evaluación y apreciación en los distintos sectores del programa de la UNESCO dificultan incluso la labor de inventario y todavía no se ha llegado a un acuerdo respecto de qué actividades son en realidad "evaluaciones". Los recursos de evaluación están dispersos: cada sector tiene una dependencia de coordinación y evaluación, pero están sobrecargadas con otras tareas, y otros especialistas de la evaluación trabajan en sectores especiales del programa. Todavía es mucho lo que queda por hacer para vincular los procedimientos actuales de preparación de informes con la evaluación para lograr un sistema más flexible y eficaz de programación, notificación e información en materia de gestión. Como consecuencia de los planes futuros y de las actuales

* Véase la bibliografía.

dificultades de funcionamiento, la pequeñísima dependencia de evaluación central se verá sometida a fuertes presiones para "organizar y sistematizar" las actividades de evaluación, dado en especial que la UNESCO está descentralizando sus actividades y adoptando una estructura más regionalizada.

RESUMEN: Parece que la UNESCO está orientándose hacia el establecimiento de un sistema amplio de evaluación interna. Se han establecido unas bases conceptuales sólidas y se ha programado una secuencia lógica de nuevas medidas, que recibirán un firme apoyo de la Conferencia General y del Consejo Ejecutivo. Sin embargo, los próximos años serán decisivos si se quiere que la implantación y aplicación del sistema se haga sobre una base sólida y que dicho sistema sirva de instrumento y mecanismo de gestión eficaz a fin de dar mayor realce a las operaciones de la UNESCO. Para realizar el potencial del sistema es esencial reforzar la dependencia central de evaluación a fin de que pueda desempeñar sus funciones de apoyo, formación y coordinación, de que sus atribuciones abarquen tanto el programa ordinario como los programas extrapresupuestarios, de que se establezcan vínculos firmes con los sectores del programa y las regiones descentralizadas, y de que el sistema de información sobre gestión se flexibilice como parte integrante de los esfuerzos de evaluación.

Véase la recomendación del párrafo 7 k.

XIX. UNION POSTAL UNIVERSAL (UPU)

Gastos totales: 14.300.000 dólares de los EE.UU. Personal total: 168

Dependencia de evaluación: Ninguna

Año de establecimiento: No se aplica Número de funcionarios: No se aplica

Ubicación orgánica: División de Cooperación Técnica

Método de evaluación: Procedimientos de evaluación de la cooperación técnica basados en los del PNUD

Las actividades de evaluación de la UPU se limitan a las de cooperación técnica, como en 1977. Parece que toda ampliación de la evaluación está vinculada a la modificación de los procedimientos de preparación del programa y el presupuesto.

La UPU tiene cuatro órganos principales. El Congreso Postal Universal suele reunirse cada cinco años, y el Consejo Ejecutivo y el Consejo Consultivo de Estudios Postales celebran reuniones anuales. La Oficina Internacional desempeña las funciones de secretaría permanente, suministrando información y prestando servicios a las administraciones postales y llevando a cabo actividades de cooperación técnica.

Las posibilidades de establecer un sistema de evaluación interna en la UPU están limitadas por la naturaleza de los programas de trabajo de ésta, que se definen en las reuniones quinquenales del Congreso. En la actualidad, parece que los "programas de trabajo" son más bien listas de estudios sobre diversos temas procedentes de listas mucho más amplias, que los dos Consejos han de llevar a cabo durante el quinquenio. En 1976 se propuso un sistema de programación más coherente al Consejo Ejecutivo, y se decidió proponerlo al Congreso en su reunión de 1979 para que lo estudiara y lo remitiera al Congreso en su reunión de 1984 para que tomara una decisión al respecto. El Consejo Ejecutivo va a emprender este estudio. Entretanto, la UPU también se orienta hacia un sistema de autofinanciación sobre la base de anticipos de contribuciones de los Estados miembros, pero por el momento mantiene su presupuesto de carácter funcional. En la actualidad, los procesos de análisis en materia de gestión de la UPU son limitados y se concentran en el mejoramiento de la eficacia de los servicios de apoyo.

Las actividades de evaluación de la UPU se limitan a la esfera de la cooperación técnica, y se utilizan métodos definidos por su Consejo Ejecutivo en 1971-73, que en general se ajustan a las políticas y los procedimientos del PNUD. Algunos funcionarios estimaron que los sistemas de gestión del PNUD resultan complejos, pero la UPU presta especial atención, como el PNUD, a la evaluación de proyectos con el fin de asegurar los resultados de sus proyectos y de los que reciben asistencia del PNUD. Prepara informes periódicos en los que se evalúan los resultados de las actividades de cooperación técnica, y también ha establecido un proceso de misiones operacionales con el fin, entre otras cosas, de examinar la eficacia de los programas postales en las regiones.

En sus comentarios sobre evaluación dirigidos al Consejo Ejecutivo en 1980, el Secretario General observó que la extensión del sistema de evaluación interna a actividades distintas de la cooperación técnica exigiría en primer lugar un estudio a fondo de los costos y beneficios, teniendo en cuenta la naturaleza de las actividades de la UPU y los recursos disponibles. Su aplicación debería tener un carácter selectivo y de prueba.

RESUMEN: Parece que en la actualidad la UPU no necesita un sistema de evaluación interna. Sin embargo, los programas generales de estudio de la UPU podrían beneficiarse de un método de programación más ordenado aunque sencillo, que insistiera más en la planificación y evaluación coordinadas de los costos y beneficios relativos de los estudios, y de un análisis más ordenado de su aplicación y sus resultados. En este sistema, la evaluación podría desempeñar una función útil. La UPU debería examinar las técnicas de planificación, programación, evaluación y preparación de informes desarrolladas por otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas para su adaptación.

Véase la recomendación del párrafo 7 j.

XX. PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS (PMA)

Gastos totales: 533.500.000 dólares de los EE.UU. Personal total: 877

Dependencia de evaluación: Servicio de Evaluación

Año de establecimiento: 1963 Número de funcionarios: 10

Ubicación orgánica: Oficina del Director Ejecutivo

Método de evaluación: Evaluaciones fundamentales provisionales y "a fondo"
a cargo de misiones conjuntas

La dependencia de evaluación del PMA, además de ser una de las más antiguas del sistema de las Naciones Unidas, es también relativamente grande. Sin embargo, esta dependencia central comparte numerosas funciones de gestión del PMA, lo que dificulta los esfuerzos orientados hacia nuevas direcciones.

El PMA trata de promover el desarrollo social y económico prestando ayuda alimentaria, y también ayuda a satisfacer necesidades urgentes de alimentos en casos de desastres. El Programa está patrocinado conjuntamente por la FAO y las Naciones Unidas, y es supervisado por el Comité de Políticas y Programas de Ayuda Alimentaria (CPA), que se reúne dos veces al año.

En el momento de su creación en 1963, se incluyó en el PMA un Servicio de Evaluación, que parece ser una dependencia central firmemente establecida, aceptada y que recibe apoyo. El Servicio está ubicado en la Oficina del Director Ejecutivo y tiene 10 funcionarios del cuadro orgánico además de servicios de consultores. La mayor parte de su trabajo consiste en evaluaciones provisionales o a plazo medio de proyectos más amplios, complejos o que han entrado en una nueva fase (unos 300 informes hasta la fecha). El método básico de evaluación del PMA* suele consistir en misiones conjuntas, integradas por personal del Servicio de Evaluación de la sede del PMA y de otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, que cooperan estrechamente con el personal sobre el terreno del Programa y los distintos gobiernos. Los procesos de información son amplios, ya que se presenta un resumen de cada informe de evaluación provisional al CPA. Además, el Servicio ha preparado unos 350 informes finales sobre proyectos, que han sido redactados por personal sobre el terreno, a los que hay que añadir algunas evaluaciones sectoriales.

En 1978, el CPA exhortó a que se intensificara la notificación de los resultados de evaluación con el fin de mejorar la formulación y ejecución de los proyectos*, inclusive directrices operacionales actualizadas* y un resumen general de la experiencia adquirida, que debe presentarse al CPA cada 5 años. Recientemente también se han realizado evaluaciones "a fondo" con el fin de analizar más detenidamente las repercusiones económicas, sociales y en materia de nutrición de los principales proyectos del PMA. Se están realizando seis estudios de ese tipo, recurriendo en mayor medida a los servicios de consultores.

Parece que para realizar nuevos progresos en materia de evaluación es preciso reforzar otras funciones de gestión del PMA. Al parecer, la Oficina del Director Ejecutivo, la Dirección de Administración de Proyectos y la Dirección de Administración de Recursos se reparten de manera bastante indistinta las actividades

* Véase la bibliografía.

básicas de planificación, programación y examen. Aunque el Servicio de Evaluación es relativamente grande, realiza un gran volumen de trabajo, ya que se encarga de una proporción considerable de las actividades normativas y de planificación del PMA, de información sobre proyectos y de acopio de datos y de vigilancia sobre el terreno, además de las numerosas evaluaciones, informes finales y misiones sobre el terreno que ha de realizar. La secretaría y el CPA reconocen que es necesario sistematizar los procesos de gestión del PMA con arreglo a los esfuerzos que se realizan actualmente con el fin de desarrollar un nuevo sistema computerizado de información en materia de gestión. También se ha examinado si el PMA podría eventualmente encaminarse hacia una autoevaluación "integrada" de sus numerosas actividades sobre el terreno, o si es preferible el actual sistema de evaluación centralizada.

RESUMEN: El Servicio de Evaluación del PMA lleva mucho tiempo funcionando, pero en los últimos años ha tenido que aplicar sus funciones básicas de evaluación y retroinformación cada vez más a actividades más complejas, ya que se encarga de una proporción considerable de los procesos básicos de gestión de las actividades mundiales del PMA. Si pudieran sistematizarse más los procesos de planificación, formulación, vigilancia, notificación e información administrativa de proyectos, parece que el Servicio de Evaluación podría por su parte concentrar sus esfuerzos en lograr que las actividades de evaluación y retroinformación sean más ordenadas y eficaces.

Véase la recomendación del párrafo 7 l.

XXI. ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD (OMS)

Gastos totales: 375.100.000 dólares de los EE.UU. Personal total: 5.376

Dependencia de evaluación: Desarrollo de la evaluación del Programa de Salud

Año de establecimiento: 1976

Número de funcionarios: 1 en la sede

Ubicación orgánica: Integrada en el Comité de la sede para el Programa

Método de evaluación: Evaluación integrada por países y dentro de la OMS

La OMS ha realizado esfuerzos constantes con el fin de contribuir a mejorar los programas de salud y los procesos de evaluación nacionales y desarrollar los procesos paralelos de la OMS.

El objetivo de la OMS es lograr el máximo nivel de salud posible para todos. Recientemente se ha definido con más precisión este objetivo en el sentido de que se pretende que todos alcancen en el año 2000 un nivel de salud que les permita llevar una vida social y económicamente productiva, resumido en el lema de salud para todos en el año 2000*. La Asamblea Mundial de la Salud celebra reuniones anuales para tomar decisiones en materia de política de la OMS, y el Consejo Ejecutivo se reúne cada dos años. Cada una de las seis regiones tiene un comité regional formado por representantes gubernamentales que se reúnen una vez por año, una oficina regional, y coordinadores del programa que trabajan en los Estados miembros.

Para facilitar el logro del objetivo de la salud para todos en el año 2000, la OMS presta apoyo a la formulación de estrategias nacionales, regionales y mundiales, que incluyen actividades de vigilancia y evaluación*. La OMS trata de prestar apoyo tanto a las actividades de evaluación que se llevan a cabo en el plano nacional como a sus propias actividades de cooperación. Se aplica el criterio de la evaluación interna, que consiste en la integración del proceso de evaluación en un proceso de gestión más amplio para el desarrollo de la salud en el plano nacional y un proceso análogo para el desarrollo del programa de la OMS.

En los últimos años, la OMS ha promovido estos procesos de gestión y ha formulado directrices para la evaluación de los programas tanto nacionales como de la OMS*. A nivel interno, los perfiles de programas sirven de vehículo para transmitir información sobre evaluación a los distintos niveles operacionales y recibir información de éstos. Se han celebrado reuniones, seminarios y reuniones de trabajo regionales o nacionales con el fin de promover los esfuerzos de evaluación de los programas. Se están preparando nuevas directrices concisas para el desarrollo de la gestión y se ha mejorado el contenido de los informes del Director General sobre las actividades de la OMS*. Se ha preparado una lista de indicadores de salud para que los países y la OMS puedan vigilar y evaluar mejor los adelantos hechos en el logro de la salud para todos en el año 2000*.

La "dependencia" de evaluación de la OMS consiste en un único funcionario encargado del desarrollo de la evaluación de los programas, como parte de un pequeño grupo para procesos de gestión para el desarrollo del programa, que informa al Comité de la sede para el Programa. En la OMS, los administradores de programas a todos los niveles operacionales se encargan de la evaluación de los

* Véase la bibliografía.

programas de los que se ocupan. Los comités regionales, el Consejo Ejecutivo y la Asamblea Mundial de la Salud realizan la evaluación del programa en su conjunto, a base de los estudios realizados por diversos comités de la secretaría, integrados por representantes de la dirección ejecutiva.

El carácter general, descentralizado y flexible del sistema de la OMS dificulta una evaluación precisa de los progresos realizados. El grupo de la sede examina los progresos generales realizados en la aplicación del proceso de evaluación, como lo hizo en diversas reuniones celebradas para evaluar la experiencia adquirida por el sistema*, y mediante otras actividades complementarias y de apoyo. En algunos sectores, como cabía esperar, las actividades acaban de iniciarse, progresan lentamente o han resultado difíciles, pero están bien asentadas o se están emprendiendo un número considerable de prometedoras actividades de planificación, evaluación, vigilancia, diseño, formación y notificación a nivel nacional y de la OMS. Los funcionarios de esta organización reconocen la dificultad del proceso a largo plazo que se ha iniciado, pero estiman que es la mejor manera de lograr una autosuficiencia en materia de gestión y mejorar las actividades sanitarias mundiales.

RESUMEN: En los últimos años, la OMS se ha esforzado por establecer un sistema de evaluación, con un apoyo considerable de los órganos deliberantes, los directivos y el personal. La OMS es consciente de que habrá que desarrollarlo y mejorarlo mucho más, pero el marco y el planteamiento actuales ofrecen un potencial considerable para mejorar la evaluación de los programas nacionales de salud y también los procesos de evaluación de la OMS.

* Véase la bibliografía.

XXII. ORGANIZACION METEOROLOGICA MUNDIAL (OMM)

Gastos totales: 31.500.000 dólares de los EE.UU. Personal total: 388

Dependencia de evaluación: Sección de Informes y Evaluación

Año de establecimiento: 1968 Número de funcionarios: 2

Ubicación orgánica: División de Planificación y Coordinación de Programas,
Departamento de Cooperación Técnica

Método de evaluación: Procedimientos de evaluación del PNUD

Las actividades de evaluación de la OMM no han variado mucho desde 1977, y la evaluación sigue consistiendo en gran parte en proyectos de cooperación técnica. Sin embargo, la OMM lleva a cabo actividades de evaluación y de información sobre los progresos realizados más amplias que otras muchas organizaciones pequeñas del sistema de las Naciones Unidas.

La OMM funciona con arreglo a un programa y presupuesto cuatrienal (en la actualidad para 1980-1983) y presupuestos anuales. El Congreso Meteorológico Mundial se reúne por lo menos una vez cada cuatro años con el fin de preparar el programa y el presupuesto para el siguiente cuatrienio y definir la política general. También hay seis asociaciones meteorológicas regionales y ocho comisiones técnicas. El Comité Ejecutivo, que se reúne por lo menos una vez al año, establece el presupuesto anual, supervisa el programa, inicia estudios y formula recomendaciones para la acción internacional.

La OMM no tiene funcionarios de gestión o de revisión interna, aunque se ha discutido y se sigue discutiendo la necesidad de un puesto de auditor interno. Sin embargo, existen otros procesos analíticos y de información. El Congreso y el Comité Ejecutivo suelen formular peticiones de información muy concretas que la secretaría atiende. Todos los años se envía un cuestionario a los representantes permanentes de la OMM, generalmente los jefes de los servicios meteorológicos nacionales, y se les pide que evalúen detenidamente la labor de la OMM y las actividades meteorológicas generales llevadas a cabo en su país. Los grandes programas, como el Programa de Investigación Global de la Atmósfera, suponen la participación de grupos de vigilancia intergubernamentales y actividades complementarias específicas de los resultados alcanzados, y también se lleva a cabo una vigilancia, análisis e información anual del Programa de Vigilancia Meteorológica Mundial. En el informe anual presentado por el Secretario General también se examinan los progresos, la situación, las actividades y las obligaciones de los diversos programas de la OMM.

La Sección de Informes y Evaluación de la División de Planificación y Coordinación de Programas concentra sus actividades en la evaluación de los proyectos de cooperación técnica que la OMM ejecuta para el PNUD, que consisten fundamentalmente en revisiones tripartitas, informes finales y supervisión de proyectos. También se ha establecido un proceso de evaluación de los resultados de los programas de becas de la OMM. Esta organización ha realizado algunas actividades conjuntas con el PNUD y el PNUMA con el fin de mejorar la planificación, la programación, la vigilancia y las revisiones tripartitas, y prevé una intensificación de estos esfuerzos en el futuro. Además, todos los años se realiza una evaluación de la eficacia del programa general de cooperación técnica a base de evaluaciones sobre el terreno, y se informa al respecto al Comité Ejecutivo con carácter anual y al Congreso cada cuatro años, con el fin de que éstos puedan examinar las políticas, los objetivos y las disposiciones relativas a la cooperación técnica y los recursos que a ella se dedican y realizar los reajustes que estimen necesarios.

RESUMEN: Dada la diversidad de las actividades ordinarias de evaluación e información que lleva a cabo, parece que la OMM no necesita en la actualidad un sistema de evaluación interna elaborado. Sin embargo, sus procesos analíticos y de gestión podrían beneficiarse de un análisis permanente de los métodos y técnicas de programación, evaluación y preparación de informes que otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas están desarrollando.

Véase la recomendación del párrafo 7 j.

XXIII. BANCO MUNDIAL

Gastos totales: 276.600.000 dólares de los EE.UU. (ejercicio de 1979)

Personal total: 5.200

Dependencia de evaluación: Departamento de Evaluación de Operaciones

Año de establecimiento: 1970

Número de funcionarios: 27

Ubicación orgánica: A cargo de los Directores Ejecutivos

Método de evaluación: Autoevaluación integrada, con una revisión central y evaluaciones de la dependencia central

El Banco Mundial ha desarrollado y aplicado algunos métodos innovadores con miras a una evaluación sistemática y participativa, la notificación de la evaluación y actividades en colaboración con gobiernos de países en desarrollo en materia de evaluación.

El Banco Mundial está formado por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), la Asociación Internacional de Fomento (AIF) y la Corporación Financiera Internacional (CFI). Su objetivo común es elevar los niveles de vida de los países en desarrollo canalizando hacia ellos recursos financieros. Una Junta de Gobernadores y 21 Directores Ejecutivos a jornada completa desempeñan las funciones de fiscalización del BIRF y la AIF, y la CFI tiene una estructura orgánica análoga. El sistema de evaluación interna del Banco es supervisado por el Director General de Evaluación de Operaciones, que informa a los Directores Ejecutivos, el Comité Conjunto de Auditoría y el Presidente. Le asiste el Departamento de Evaluación de Operaciones (DEO), al que se asigna por varios años personal del Banco por rotación, y sus actividades se rigen por directrices sistemáticas*. El Banco también lleva a cabo otros tipos de actividades de evaluación y examen en cuestiones económicas y sectoriales, de programa y de presupuesto, de política y de investigación, y de formación y organización.

Una vez ejecutados, todos los proyectos del Banco se evalúan con arreglo al sistema de auditoría de los resultados de los proyectos (con excepción de la CFI, que tiene su propio sistema de supervisión de proyectos). Este sistema tiene dos niveles: la autoevaluación, de lo que se encargan las dependencias operacionales pertinentes mediante informes de terminación de los proyectos, y exámenes independientes de estos informes y de determinados proyectos por personal del DEO. Aproximadamente el 50% de los 125 a 150 exámenes que el DEO realiza cada año son breves, otros intermedios y un 25% a fondo. Los proyectos de informe de auditoría se envían a los gobiernos prestatarios y a los departamentos competentes para que formulen observaciones, después de lo cual se ultiman y envían a los Directores Ejecutivos y al Presidente. Además, todos los años se prepara y publica un resumen de todos los informes* con el fin de tener un panorama constante de la experiencia adquirida, derivar consecuencias de los éxitos y los fracasos y conocer las repercusiones de los proyectos. También se lleva un registro computadorizado de todas las conclusiones. Se presta especial atención a la evaluación participativa y a la reutilización de la experiencia para reforzar la orientación hacia los resultados de las operaciones del Banco e informar a sus accionistas y a la Dirección de las conclusiones y los efectos sobre las operaciones en curso.

Además de las 550 evaluaciones de ejecución que se han realizado aproximadamente hasta la fecha, el personal del DEO también lleva a cabo de ocho a diez

* Véase la bibliografía.

estudios de evaluación y exámenes de política operacional cada año: los primeros han permitido identificar la estructura programática de grupos de proyectos para mejorar el diseño y la ejecución en el futuro, mientras que en los segundos la atención se concentra en la experiencia obtenida de las políticas y los procedimientos para determinar las posibilidades de mejora. Se ha iniciado una nueva serie para visitar los proyectos pocos años después de su terminación y determinar su impacto general tanto directo como indirecto. El Banco trata de reforzar constantemente las actividades de evaluación de los gobiernos, no sólo mediante actividades conjuntas en relación con los proyectos, sino también para las funciones de evaluación en general, recurriendo a la formación en el empleo y a los seminarios regionales informales. También se ha incluido la supervisión y evaluación a los niveles tanto de proyecto como nacional en los cursos impartidos por el Instituto de Desarrollo Económico. Por último, el proceso de información del DEO comprende un informe anual sobre la propia evaluación de las operaciones*.

RESUMEN: El Banco Mundial tiene un sistema de evaluación operacional antiguo y experimentado. Aunque las actividades del Banco están más directamente orientadas hacia las operaciones de desarrollo en gran escala que las de la mayoría de las otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, parece que muchos de los conceptos y prácticas en que se basa su experiencia de evaluación serían útiles y podrían adaptarse a otras organizaciones del sistema que todavía están desarrollando sus sistemas de evaluación y las funciones de elaboración de informes de evaluación.

* Véase la bibliografía.

Anexo I

BIBLIOGRAFIA SELECCIONADA DE DOCUMENTOS RECIENTES

Naciones Unidas

"Evaluación de programas para el período 1974-1977", incluido el anexo, "Directrices revisadas para la evaluación interna de programas", documento del Consejo Económico y Social, E/AC.51/91, de 16 de mayo de 1978.

"Informe sobre la programación y evaluación en las Naciones Unidas: observaciones del Secretario General", documento de la Asamblea General, A/33/226/Add.1, de 1º de septiembre de 1978.

"Establecimiento de programas de trabajo internos y de métodos de información sobre la ejecución de programas", documento de la Asamblea General, A/C.5/34/3, de 23 de abril de 1979.

"Identificación de los productos en el presupuesto por programas de las Naciones Unidas", documento de la Asamblea General, A/C.5/35/2, de 13 de marzo de 1980.

"Ejecución de los programas de las Naciones Unidas en el bienio 1978-1979", documento de la Asamblea General, A/C.5/35/1, de 19 de marzo de 1980.

"Identificación de actividades terminadas, obsoletas, de utilidad marginal o ineficaces", documentos de la Asamblea General, A/C.5/34/4, de 15 de agosto de 1979, y A/C.5/35/40 y Add.1, de 14 de noviembre de 1980.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

Assessment of Projects, manual de campo del UNICEF, vol. 1, libro A, capítulo 2 y prefacio, de julio de 1974.

"Criterios para la valoración, la vigilancia y la evaluación de los programas", documento del Consejo Económico y Social, E/ICEF/P/L.1628, de 19 de enero de 1976.

"Problemas de programación: nota y recomendaciones del Director Ejecutivo", documento del Consejo Económico y Social, E/ICEF/L.1414, de 21 de abril de 1980.

Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat)

UNCHS (Habitat) Project Management System, de 13 de noviembre de 1980.

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT (CCI)

"Incremento de la eficacia de la asistencia técnica para la promoción de las exportaciones - Propuestas para un sistema de evaluación de los proyectos del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT", ITC/AG(VIII)/40, de noviembre de 1974.

"Enhancing the Effectiveness of Technical Assistance in Export Promotion: Evaluation Arrangements for ITC Projects", ITC/OD/INF/135, de 5 de abril de 1978.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Project Evaluation, manual de políticas y procedimientos del PNUD, sección 3470, de 1º de diciembre de 1975.

"Programa de evaluación conjunto PNUD/organismos", documento del PNUD, DP/319/Add.1, de 5 de abril de 1978.

"Informe del Administrador correspondiente a 1978", en particular la sección III.D., "Asuntos en perspectiva: difusión más eficaz", documento del PNUD, DP/380, de 26 de abril de 1979.

"Evaluación y medidas conexas para mejorar la calidad de la cooperación técnica", documento del PNUD, DP/448, de 5 de marzo de 1980.

Estudios conjuntos de evaluación: N° 1, "Planificación integrada por el desarrollo", junio de 1979; N° 2, "Desarrollo rural", junio de 1979; N° 3, "La participación de la mujer del campo en el desarrollo", junio de 1980; N° 4, "Capacitación agrícola", 1980; y estudios N°S 5 a 10 que se han de publicar en 1981.

Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)

"Cuestiones de coordinación: programa de mediano plazo para el medio ambiente a nivel de todo el sistema", UNEP/GC.7/6, de 24 de enero de 1979.

"Evaluación de proyectos y programas", UNEP/GC.7/13, de 25 de enero de 1979.

"El Fondo para el Medio Ambiente: informe del Director Ejecutivo" (sección III, Evaluación de los proyectos), UNEP/GC.8/7, de 20 de febrero de 1980.

Fondo de las Naciones Unidas para Actividades en Materia de Población (FNUAP)

"Evaluación de los proyectos del FNUAP: informe del Director Ejecutivo", documentos del PNUD, DP/331, de 24 de abril de 1978, y DP/493, de 15 de abril de 1980.

"UNFPA Instructions for the Preparation of a Project Document", UNFPA/19/Rev.2, de 15 de octubre de 1978.

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)

Project Management System (PMS) Handbook, PCS/335, de mayo de 1979.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI)

"Informe sobre los progresos realizados en el diseño de sistemas internos de evaluación", documento de la ONUUDI, ID/B/C.3/80, de 14 de febrero de 1979.

"Informe sobre los progresos realizados en el diseño de sistemas de evaluación interna y otras actividades", documento de la ONUUDI, ID/B/C.3/89/Rev.1, de 19 de marzo de 1980.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

Auto-Evaluation of the Regular Programme, boletín del Director General N° 78/23, de 5 de mayo de 1978.

"Examen del Programa Ordinario, 1978-1979", C 79/8, de julio de 1979.

"Examen de los programas de campo, 1978-1979", C 79/4, de septiembre de 1979.

Auto-Evaluation: Note on Implementation, Servicio de Evaluación, noviembre de 1979.

Evaluation of Technical Co-operation Projects: Guidelines, Servicio de Evaluación, 1979.

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

Lending Policies and Criteria, IFAD/8/Rev.1, diciembre de 1978.

Operational Guidelines on Monitoring and Evaluation, diciembre de 1979.

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

"Procedimientos para la preparación y evaluación de proyectos de la OIT", vol. I, "Observaciones generales", de enero de 1979; vol. II, "Cooperación técnica", de junio de 1979 (en revisión a comienzos de 1981); vol. III, "Investigaciones" (comienzos de 1981).

"Actividades de cooperación técnica de la OIT en 1979-1980, incluida la participación tripartita", documento de la OIT, GB.214/OP/1/3, de noviembre de 1980.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

"Informe preliminar del Director General sobre los estudios emprendidos en materia de evaluación de las actividades del Programa", documento 103 EX/10, de 11 de agosto de 1977, y documento 104 EX/Decisión 4.3, del Consejo Ejecutivo.

"Evaluation Terms: UNESCO Glossary", documento BEP-79/WS/8, de 23 de julio de 1979.

"Proyecto de Programa y de Presupuesto para 1981-1983", Conferencia General, 21ª reunión, Belgrado 1980, 21 C/5, párrs. 244 a 253.

"Informe del Director General sobre los estudios efectuados, las medidas adoptadas y los resultados obtenidos en relación con la evaluación de las actividades del Programa" (parte I); "Declaración relativa a los principales efectos, logros, dificultades e insuficiencias en lo que se refiere a cada actividad continua del Programa en 1979-1980" (parte II), Conferencia General, 21ª reunión, Belgrado 1980, 21 C/11, de 23 de agosto de 1980.

Programa Mundial de Alimentos (PMA)

"The Approach to Evaluation of WFP Development Aid", WFP/IGC: 25/12, de febrero de 1974, y Add.1 a 5.

"Informal Working Group Evaluation: Feedback of Evaluation into Project Formulation and Implementation", WFP/IWGE, de marzo de 1978.

Evaluation WFP Field Manual, capítulo XV, de 1º de enero de 1980.

Organización Mundial de la Salud (OMS)

"Normas provisionales para la evaluación de programas de salud", documento de la OMS, IPC/DPE/78.1, 1978.

"Desarrollo de la evolución del programa de salud", resolución 31.11 de la OMS, de 18 de mayo de 1978.

"Proceso de gestión para el desarrollo de la salud", resolución 31.43 de la OMS, de 24 de mayo de 1978.

"Atención primaria de salud", informe de la Conferencia Internacional sobre Atención Primaria de Salud, Alma Ata, 1978, OMS, Ginebra, 1978.

"Formulación de estrategias con el fin de alcanzar la salud para todos en el año 2000: principios básicos y cuestiones esenciales", documento del Consejo Ejecutivo de la OMS, 1979.

"Applying Health Programme Evaluation: Assessment and Recommendations", documento de la OMS, DPE/80/1.

"Preparación de indicadores para vigilar los adelantos hechos en el logro de la salud para todos en el año 2000", documento de la OMS, EB67/13 Add.1, 1980.

"Actividades de la OMS, 1978-1979: informe bienal del Director General", documento de la OMS, 1980.

Banco Mundial

Operational Evaluation: World Bank Standards and Procedures, segunda edición, agosto de 1979.

Sixth Annual Review of Project Performance Audit Results, septiembre de 1980.

Annual Report on Operations Evaluation, agosto de 1980.

Dependencia Común de Inspección (DCI)

"Informe sobre la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas", JIU/REP/77/1, de marzo de 1977.

"Informe sobre la programación y evaluación en las Naciones Unidas", JIU/REP/78/1, de marzo de 1978.

"Glosario de términos de evaluación", JIU/REP/78/5, de noviembre de 1978.

"Pautas iniciales para sistemas de evaluación interna en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas", JIU/REP/79/2, de febrero de 1979.

"UNICEF: planificación y programación para la infancia a nivel de país", JIU/REP/80/3, de marzo de 1980.

Anexo II

Ginebra, marzo de 1981

SEGUNDO INFORME SOBRE LA EVALUACION EN EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS

Preparado por Earl D. Sohm,
Dependencia Común de Inspección

RESUMEN

Un informe de 1977 de la DCI sobre evaluación en el sistema de las Naciones Unidas llegó a la conclusión de que el interés por estas actividades comenzaba "a desarrollarse". El presente informe sobre el estado de la evaluación en 1981 indica que las actividades de evaluación revisten en el sistema una amplitud mayor que nunca. Se han hecho considerables progresos, pero queda todavía mucho por hacer para asegurar que los sistemas de evaluación interna, nuevos o mejorados, estén firmemente establecidos, y se utilicen realmente para evaluar cuidadosamente los resultados y mejorar los programas.

El número de organizaciones que cuentan con sistemas de evaluación se ha duplicado con creces desde 1977. En el capítulo II se examina la fuerte tendencia a la autoevaluación integrada como el enfoque básico debido a su amplio campo de aplicación, retroinformación rápida y reducido costo. No obstante, la mayoría de las organizaciones tienen dependencias centrales de evaluación tan pequeñas (dos funcionarios o menos) que la aplicación del sistema peligra.

En el capítulo III se estudia la importancia de integrar la evaluación en el proceso organizacional de adopción de decisiones como parte de un esfuerzo general de desarrollo de la gestión. La evaluación ya ha demostrado su utilidad para mejorar el diseño de proyectos y programas, pero su vinculación con otras fases del ciclo de administración todavía no es firme.

Se está llegando a un acuerdo en el sentido de que la metodología de la evaluación debe adaptarse a situaciones organizacionales concretas y debe concentrarse pragmáticamente en formatos simples y eficaces. Pero en el capítulo IV se señala que las metodologías no están todavía bien desarrolladas más allá del nivel de proyectos, y todavía se tiende a calificar erróneamente algunas revisiones informales de "evaluaciones".

La mayoría de los sistemas de evaluación están alcanzando en estos momentos las fases de retroinformación y presentación de informes, que se examinan en el capítulo V. Se requieren procesos sistemáticos de retroinformación interna, "bancos de memoria" para la evaluación, y procedimientos sobre medidas complementarias. Los informes iniciales presentados a los consejos de administración han sido bien recibidos, y parece que un buen informe sobre evaluación puede contribuir a simplificar la labor general de presentación de informes de actividades.

En el capítulo VI se examina el gran interés en cooperar cada vez más con los gobiernos para mejorar sus propias actividades de evaluación, que la DCI estudiará por separado en 1981. Tras un proceso prolongado de análisis y consultas entre organismos, el PNUD también está dispuesto a revisar y fortalecer su sistema de supervisión y evaluación de proyectos sobre el terreno.

El apoyo a la evaluación ha aumentado gracias a una mayor comprensión y una utilización positiva inicial de los resultados de la evaluación, como se señala en el capítulo VII, pero el apoyo global es todavía frágil. Los sistemas de evaluación se deben establecer claramente y los órganos rectores, los jefes administrativos y el personal deben comprometerse seriamente a mejorar constantemente la calidad de la evaluación.

En el capítulo VIII se llega a la conclusión de que en general los sistemas de evaluación interna han superado con éxito la primera fase crítica de introducción y desarrollo, pero que en la actualidad entran en una segunda etapa crítica de aplicación generalizada. La tarea actual de las organizaciones consiste en reforzar y utilizar eficazmente esos sistemas. Si bien el desarrollo de los sistemas de evaluación seguirá siendo gradual, los próximos años serán muy importantes para determinar el valor de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas. El Inspector recomienda que las organizaciones consideren los aspectos siguientes:

- méritos respectivos de un enfoque de autoevaluación integrada;
- dotación de suficiente personal de evaluación para satisfacer las necesidades de aplicación del sistema ampliado;
- ámbito del sistema de evaluación y planes de desarrollo, directrices sobre relaciones y desarrollo del sistema integrado de gestión y normas básicas de evaluación;
- análisis concretos de evaluación, mecanismos y procedimientos de actividades complementarias y presentación de informes;
- medidas actuales y futuras para ayudar a los países en desarrollo en sus actividades de evaluación;
- medidas (del PNUD) para aplicar un sistema revisado de evaluación de proyectos;
- programas efectivos de formación para promover el desarrollo de los sistemas de evaluación.

En otro informe (JIU/REP/81/5) se resume la situación de la evaluación interna en 23 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y se incluyen recomendaciones respecto de algunas de ellas.
