

# La cooperación del sistema de las Naciones Unidas en el desarrollo de la evaluación por los gobiernos

*Preparado por*

*Alfred N. Forde*

*y*

*Earl D. Sohm*

*Dependencia Común de Inspección*



**Dependencia Común de Inspección**

**Ginebra**

**Diciembre de 1982**



LA COOPERACION DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS EN EL  
DESARROLLO DE LA EVALUACION POR LOS GOBIERNOS

Preparado por  
Alfred N. Forde  
Earl D. Sohm

Dependencia Común de Inspección

Dependencia Común de Inspección  
Ginebra  
Diciembre de 1982

INDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
RESUMEN .....		iii
I. INTRODUCCION .....	1 - 6	1
II. CONCEPTO .....	7 - 13	2
III. CONTEXTO DE POLITICA GENERAL .....	14 - 31	4
IV. ESFUERZOS Y DIFICULTADES PRETERITOS .....	32 - 57	8
A. Experiencia limitada en los comienzos .	33 - 40	8
B. Dificultades de los gobiernos .....	41 - 45	9
C. Evaluación "centrada en el donante" ...	46 - 57	10
V. PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO .....	58 - 72	13
A. Uso .....	59 - 61	13
B. Comprensión .....	62 - 68	13
C. Cooperación .....	69 - 72	15
VI. ACTIVIDADES ACTUALES DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS .....	73 - 108	16
VII. TIPOS DE ACTIVIDADES .....	109 - 118	25
VIII. FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LA EVALUACION .	119 - 136	29
IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	137 - 144	32
A. Conclusiones .....	137 - 139	32
B. Recomendaciones .....	140 - 144	32

Anexo

Bibliografía seleccionada y anotada de documentos recientes  
relativos a la evaluación por los gobiernos

## RESUMEN

Se ha requerido tiempo para que la evaluación sea considerada como parte integrante de las actividades de desarrollo. Sin embargo, durante los últimos años se ha comprendido cada vez más el valor de la evaluación para mejorar la calidad y los resultados de programas y proyectos, y ha habido en el plano internacional nuevas iniciativas y mayores esfuerzos de cooperación para ayudar a los gobiernos a desarrollar las actividades de evaluación.

El presente informe ofrece un inventario inicial de acciones, ideas y materiales en este "nuevo" campo del desarrollo. Resumidamente, abarca:

- el concepto y la dificultad de la "cooperación en el desarrollo de la evaluación por los gobiernos" (capítulo II);
- las recientes iniciativas generales en el plano intergubernamental dentro del sistema de las Naciones Unidas que insisten cada vez más en los resultados y la eficacia de los programas, en la capacidad para la gestión nacional autónoma y en el importante papel que puede desempeñar la evaluación (capítulo III);
- los factores que han obstaculizado el desarrollo de la evaluación en el pasado, tales como problemas de procedimiento, las dificultades que pesan sobre los gobiernos y las preocupaciones de los donantes respecto a sus propias necesidades de evaluación (capítulo IV);
- las tendencias favorables que ahora se manifiestan hacia un mayor uso de la evaluación, hacia su comprensión y hacia la realización de esfuerzos conjuntos (capítulo V);
- las actuales actividades cooperativas de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en apoyo de la evaluación por los gobiernos (capítulo VI);
- los diversos tipos de actividades cooperativas de evaluación que están en curso (capítulo VII);
- los factores que la experiencia actual señala como importantes para el éxito de la evaluación (capítulo VIII); y
- documentos recientes de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y de otras fuentes sobre la materia (anexo).

El informe presenta varias recomendaciones en el sentido de que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas estimulen nuevos esfuerzos creadores y cooperativos para ayudar a desarrollar la evaluación por los gobiernos. Los Inspectores esperan que los gobiernos, así como las organizaciones bilaterales, no gubernamentales y otras organizaciones internacionales iniciarán, estimularán y apoyarán también tales actividades, para realizar mejor el potencial que encierra la evaluación.



## I. INTRODUCCION

1. La evaluación, según una definición reciente que ha sido en general aceptada en el sistema de las Naciones Unidas, 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."

2. En los gobiernos y en las organizaciones internacionales, la disponibilidad de recursos para atender a necesidades urgentes se ha limitado cada vez más en los últimos años. En contraste con la preocupación pretérita muchas veces criticada respecto a la cantidad y el "suministro" de esos escasos recursos, la evaluación pretende contribuir a conseguir una alta calidad en la forma en que éstos se utilizan para producir los resultados deseados. La evaluación es así un instrumento de aprendizaje y orientado hacia la acción, que debería ser parte integrante y permanente del procedimiento básico de gestión, junto con la planificación y la ejecución. Ofrece a los responsables de las decisiones y a los encargados de aplicarlas informaciones y análisis sobre la medida en que se están logrando los objetivos previstos y las razones de ello, para ayudar así a mejorar tanto las actividades presentes como las futuras.

3. El interés por la evaluación ha fluctuado en el sistema de las Naciones Unidas desde el decenio de 1950, pero ha aumentado recientemente de manera considerable al reconocerse los factores mencionados. La Dependencia Común de Inspección (DCI) ha establecido una serie de informes sobre la marcha de la evaluación desde 1977 (entre ellos un glosario que contiene la anterior definición), en los que se han examinado los esfuerzos cada vez mayores del sistema para cooperar con los gobiernos con objeto de que éstos desarrollen su propia capacidad de evaluación.

4. El Comité Administrativo de Coordinación (CAC) ha apoyado esta idea en sus comentarios a esos informes. Ha citado la estrecha relación que muchas actividades del sistema de las Naciones Unidas tienen con los programas gubernamentales, la importancia de que los gobiernos administren y controlen plenamente las actividades de cooperación técnica y las posibilidades de cooperación con las evaluaciones de proyectos y programas realizadas por los propios gobiernos.

5. A fines de 1981 y en 1982 la DCI reunió datos y comentarios sobre este tema, procedentes de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, con inclusión del Banco Mundial y del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), que no son organizaciones participantes de la DCI. Se consultó con un grupo integrado por Representantes Residentes del PNUD y/o representantes de los gobiernos. Los Inspectores discutieron también con otras personas y revisaron la considerable documentación que se está acumulando. Desean agradecer aquí a todos los que ayudaron sus muchas observaciones constructivas.

6. Los esfuerzos que en todo el mundo realizan los gobiernos en materia de evaluación y el creciente apoyo que se les presta pueden reforzar considerablemente la cooperación técnica y el desarrollo en general. Los Inspectores esperan que este informe pueda servir como estudio inicial y colección de ideas para estimular nuevas acciones, entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, los gobiernos y otras organizaciones bilaterales y multilaterales dedicadas al desarrollo.

## II. CONCEPTO

7. "La cooperación en el desarrollo de la evaluación por los gobiernos" parece a primera vista una idea llana y sencilla. Sin embargo, un examen más detenido revela que hay dificultades.

8. "Cooperación en el desarrollo". Un gobierno que busque ayuda para desarrollar funciones de evaluación se encuentra no simplemente con unas 25 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y sus órganos, oficinas, institutos y centros componentes o asociados. Hay también otras 30 a 40 organizaciones multilaterales y bancos, muchas veces con extensos programas de desarrollo. Hay 30 o más donantes de ayuda bilateral (algunos de los cuales también reciben ayuda). Hay varios cientos de organizaciones no gubernamentales con activos programas de desarrollo internacional, así como un número creciente de instituciones nacionales y regionales y firmas de consultores internacionales que actúan en el campo de la gestión o la administración del desarrollo. Además, los propios gobiernos desarrollan cada vez más procesos de evaluación y acumulan sus propias experiencias. Muchas de estas fuentes potenciales tienen sus propios conceptos, políticas, procedimientos y métodos de evaluación. Aunque esta diversidad existe también en otros ámbitos de la cooperación técnica, la evaluación constituye un mayor problema porque se aplica a todos los sectores del desarrollo y es un campo bastante "nuevo". Los gobiernos no han determinado todavía quién puede ayudar y de qué manera.

9. "Evaluación". Hay varios tipos y categorías de evaluación, como se indica a continuación, y las opiniones sobre los enfoques, los métodos y las técnicas "apropiados" que habrán de utilizarse en cada categoría pueden diferir considerablemente.

a) La evaluación puede ser "en curso" (realizada durante la ejecución de una actividad) o "a posteriori" (realizada una vez terminada la actividad).

b) Puede referirse a proyectos, programas, procedimientos administrativos o políticas.

c) Puede ser "interna" (realizada dentro de la organización interesada) o "externa" (realizada por personas u órganos ajenos a la organización), o bien "autoevaluación incorporada" (realizada por los directamente responsables de la actividad utilizando un formulario establecido) o "independiente" (realizada por personas no directamente asociadas a la actividad).

d) Puede referirse a una serie de cuestiones: "proceso" (función administrativa o de gestión), "pertinencia" (validez constante con respecto a los objetivos a largo plazo u otras necesidades prioritarias), eficacia (determinación del grado en que una actividad logra sus objetivos) o -lo que es más difícil- "impacto" (modificaciones identificables producidas en una situación como consecuencia de la actividad).

e) Es diferente pero complementaria de otras funciones de revisión como la "apreciación" (estimación del valor potencial de una actividad antes de tomar la decisión de emprenderla), "inspección" (investigación especial sobre el terreno para resolver problemas particulares) y "auditoría" (revisión de la conformidad de una actividad a normas o criterios financieros o administrativos predeterminados).

f) En particular la evaluación en curso, que examina bastante a fondo la pertinencia continua de una actividad, así como sus resultados, eficacia e impacto presentes y probables, se confunde muchas veces con la "vigilancia" (supervisión continua de una actividad durante la ejecución para comprobar que se desarrolla según el plan).

10. "Por los gobiernos". La capacidad de los gobiernos para la evaluación puede variar enormemente. Algunos gobiernos están muy familiarizados con la evaluación, mientras que otros conocen poco de ella. Algunos pueden utilizar procesos de evaluación muy elaborados mientras que otros apenas tienen capacidad actual. Algunos pueden disponer de personal especializado, capacidad general de la administración pública y sistemas de apoyo administrativo, y otros no. Algunos pueden tener dispositivos centrales de evaluación más fuertes pero mostrar debilidad a nivel local, mientras que en otros la situación puede ser la inversa. Algunos gobiernos tienen mucho interés por la evaluación, otros pueden ser escépticos y otros pueden tener un interés mínimo, o bien pueden reflejar una mezcla de estas actitudes. Asimismo, y ello es todavía más importante, los sistemas culturales, políticos, socioeconómicos y administrativos sobre los que debe trabajar la evaluación varían enormemente de un país a otro.

11. Los gobiernos pueden diferir también ampliamente en las estructuras y los dispositivos de evaluación. La evaluación puede ser cometido de una unidad central (con varias ubicaciones posibles), de los ministerios o departamentos, de autoridades especiales de desarrollo y de los órganos regionales, provinciales, estatales y locales. Puede estar a cargo de jefes de sección, dependencias especiales y órganos coordinadores. Puede también recurrir a instituciones nacionales o regionales como universidades, institutos de investigación e institutos de gestión administrativa.

12. Los sistemas nacionales de evaluación no son algo que los países desarrollados "tienen" pero que los países menos desarrollados "no tienen". Muchos países desarrollados tienen una considerable variedad de actividades y experiencia en materia de evaluación, pero se trata en gran medida de un proceso evolutivo, fragmentario, con más carácter de investigación teórica que de actividad práctica, limitado a ciertos sectores o mezclado vagamente con otras formas de actividad oficial de revisión, análisis y auditoría. Hasta ahora pueden encontrarse, si los hay, muy pocos "modelos" de sistemas gubernamentales de evaluación que sean globales y operacionales.

13. "Cooperación en el desarrollo de la evaluación por los gobiernos" es así un concepto complejo, en el que tienen cabida multitud de participantes, ideas, capacidades, actitudes y contextos y estructuras nacionales. Esta fue la impresión que se llevaron los Inspectores por la frecuencia con que las distintas fuentes daban apreciaciones muy diferentes sobre la índole y el tipo de actividades de evaluación existentes en varios países.

### III. CONTEXTO DE POLITICA GENERAL

14. El concepto básico de cooperación técnica se ha modificado considerablemente en el último decenio. La vieja idea de un "proyecto del sistema de las Naciones Unidas" formulado en la sede de un organismo y que implica una actividad "de contraparte" del gobierno se está abandonando. El objetivo final de la cooperación técnica es fomentar la capacidad nacional de autosuficiencia, estimulando así a los países a realizar sus propias actividades de desarrollo, incluida la evaluación.

15. El Estudio sobre la Capacidad del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Naciones Unidas, Ginebra, 1969) esbozaba una concepción administrativa integrada de la cooperación para el desarrollo. Recalcaba que en cada Estado Miembro en desarrollo debería verse "el centro mismo de gravedad de toda la operación, el lugar donde los problemas han de comprenderse y resolverse". Subrayaba la importancia de la programación por países y del ciclo de cooperación para el desarrollo, con la evaluación como parte integrante y como hilo vital que unía a todas las fases. La evaluación debía ser aplicada por los gobiernos y por el sistema en estrecha asociación y con una cuidadosa coordinación, y se estimulaba a los gobiernos a establecer o reforzar sus propios servicios de evaluación. El Consenso del Consejo de Administración del PNUD de 1970 (suscrito por la Asamblea General e incorporado a su resolución 2688 (XXV)) refleja en gran medida estas conclusiones.

16. En una resolución sobre Desarrollo y cooperación económica internacional en su séptimo período extraordinario de sesiones en 1975 (resolución 3362 (S-VII)), la Asamblea General manifestó su creencia de que el objetivo general del nuevo orden económico internacional es aumentar la capacidad de los países en desarrollo, individual y colectivamente, de proseguir su propio desarrollo.

17. En 1975 el Consejo de Administración del PNUD aprobó, y la Asamblea General suscribió (resolución 3405 (XXX)), una decisión sobre nuevas dimensiones de la cooperación técnica, pidiendo más flexibilidad, dinamismo y eficacia en las actividades y en los métodos de trabajo del PNUD. La primera directriz general de la decisión decía:

"El objetivo fundamental de la cooperación técnica debía ser la promoción de una creciente autosuficiencia en los países en desarrollo, robusteciendo, entre otras cosas, su capacidad de producción y sus recursos locales y aumentando la capacidad directiva, técnica, administrativa y de investigación necesarias en el proceso de desarrollo."

18. La decisión añadía que la selección de los sectores prioritarios para los que hubiera de pedirse la asistencia del PNUD debía seguir siendo de la incumbencia exclusiva de los gobiernos, debiendo confiarse cada vez más a los gobiernos y las instituciones de los países receptores la ejecución de los proyectos que reciban asistencia del PNUD, y que

"la cooperación técnica debía considerarse en función de una producción o de resultados por alcanzar, más bien que en función de insumos."

19. La resolución de reestructuración de 1977 (32/197) apuntaba a hacer el sistema de las Naciones Unidas más plenamente capaz de ocuparse de los problemas de la cooperación económica internacional y el desarrollo, en forma amplia y eficaz. Pedía, entre otras cosas, una mayor eficacia de los procedimientos de planificación, programación, presupuestación y evaluación, así como una mejor coordinación entre organismos.

20. Se hizo también hincapié en la cooperación técnica entre los países en desarrollo (CTPD). La "declaración de Kuwait", publicada antes de la conferencia especial de las Naciones Unidas sobre esta materia en 1978, decía que:

"... la asistencia técnica tradicional generalmente ha reforzado formas anteriores de dependencia... la existencia de una capacidad nacional de autonomía sensible a los objetivos y las necesidades nacionales es una condición previa fundamental para el desarrollo viable..."

21. En 1978 la DCI preparó un informe en el que examinaba distintas maneras de subvenir a los costos crecientes de los servicios de expertos financiados con cargo al PNUD (JIU/REP/78/3). El informe reconocía que la cuestión de los costos de los expertos estaba estrechamente vinculada a problemas básicos derivados de las nuevas ideas sobre la finalidad y las funciones de la cooperación técnica, en particular a la luz de la mayor capacidad de los países en desarrollo para planificar, dirigir y ejecutar sus propios programas de desarrollo. En su decisión de 1979 sobre este informe (79/48), el Consejo de Administración invitó al Administrador a revisar gradualmente las directrices y los procedimientos del PNUD con el fin de facilitar a los gobiernos las diversas opciones en cuanto a ejecución y gestión por los gobiernos, a fomentar el mayor uso de las capacidades nacionales y a mejorar la calidad del conjunto de procesos de gestión de los proyectos.

22. Un informe de la DCI de 1979 sobre las actividades de cooperación técnica del sistema de las Naciones Unidas en Sri Lanka (JIU/REP/79/16) recomendó que los gobiernos receptores y las organizaciones del sistema hicieran un estudio crítico de la calidad de las actuales actividades de revisión y evaluación y que las organizaciones pusieran mayor empeño en trabajar a nivel local junto con los gobiernos para reforzar la capacidad de éstos para la gestión del desarrollo. Las observaciones conjuntas de las organizaciones sobre este informe (E/1980/82/Add.2) suscribían la necesidad de hacer una nueva apreciación de los sistemas de cooperación técnica, diseño, revisión y evaluación y de aplicarlos más sistemáticamente, y apoyaban los esfuerzos de los gobiernos por mejorar su propia capacidad en materia de vigilancia y evaluación.

23. En junio de 1980 el Director General de Desarrollo y Cooperación Económica Internacional, en un primer informe sobre actividades operacionales para el desarrollo (A/35/224), concluyó que el sistema de las Naciones Unidas había adolecido de lentitud al ajustar las políticas y los procedimientos para ayudar a los gobiernos a adquirir una capacidad para la ejecución de proyectos por sí mismos. El informe concluía, sin embargo, que los progresos en esta esfera reforzarían la autosuficiencia, ayudarían a reducir las cargas administrativas del sistema de las Naciones Unidas y harían que los organismos especializados orientaran su personal y su capacidad hacia su verdadera vocación de asesoramiento técnico, vigilancia y funciones de análisis y de política general en un plano mundial.

24. En su resolución 35/81 de diciembre de 1980, la Asamblea General reafirmó el concepto de responsabilidad gubernamental en la ejecución de proyectos. La Asamblea aprobó también la Estrategia Internacional del Desarrollo para el Tercer Decenio de las Naciones Unidas para el Desarrollo (resolución 35/56), según la cual la responsabilidad principal corresponde a los países interesados pero sigue siendo indispensable una acción efectiva de apoyo por parte de la comunidad internacional. El examen y la evaluación se consideraron como un elemento integrante, y la Estrategia recomendaba que se robusteciera la capacidad de evaluación de los gobiernos, en los casos en que sea necesario, con la asistencia que sea precisa de las fuentes multilaterales y bilaterales correspondientes.

25. Desde 1974 hasta 1981, una serie de resoluciones de la Asamblea General (en particular 32/179 y 34/137) y de resoluciones del Consejo Económico y Social (en particular 1980/12), así como de informes del Secretario General, se han ocupado de la función del sector público en el fomento del desarrollo económico de los países en desarrollo. Las resoluciones y los informes han recalcado la importancia de mejorar la capacidad administrativa y de gestión del desarrollo de las instituciones del sector público, la necesidad de prestar más apoyo para reforzar la capacidad nacional y de prestar atención a los nuevos enfoques y los intercambios de información sobre la experiencia de los diversos países.
26. El Administrador del PNUD informó al Consejo de Administración en 1981 (DP/558) y en 1982 (DP/1982/11 y Add.1) sobre los progresos y los problemas surgidos en la aplicación de la ejecución por los gobiernos, sus aspectos financieros y administrativos, y el mandato, las políticas, los procedimientos y las necesidades adicionales de apoyo del PNUD en esta esfera. Concluía que la práctica de la ejecución por los gobiernos se introducirá en forma de proceso gradual y exploratorio, pero en medida creciente a medida que se adquiera experiencia. El Consejo de Administración (decisiones 81/21 y 82/8) y la Asamblea General (resolución 36/199) apoyaron la continuación de estos esfuerzos.
27. En 1981, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Países Menos Adelantados, celebrada en París, estableció un Nuevo Programa Sustancial de Acción para el decenio de 1980 (A/CONF.104/22/Rev.1). El Programa concluía, entre otras cosas, que el robustecimiento de la capacidad administrativa y de las instituciones es esencial para la realización del pleno potencial de los proyectos y programas de desarrollo en los países menos adelantados. Recabó el apoyo de otros países en desarrollo y de países donantes para las instituciones que imparten formación en el servicio y el envío de un número creciente de expertos muy calificados en ámbitos especializados de la administración integrada del desarrollo, incluida la evaluación.
28. Una reunión ulterior de funcionarios de los países menos adelantados y de las instituciones donantes celebrada bajo los auspicios de la UNCTAD en octubre de 1982 (TD/B/933, TD/B/AC.21/12) recalcó también la necesidad de que los países menos adelantados establezcan y refuercen dependencias de cooperación, selección y evaluación de proyectos y programas en cada uno de sus principales ministerios y organizaciones y tomen disposiciones para la ejecución eficaz de proyectos y programas. Las instituciones donantes, por su parte deberían establecer prácticas de ayuda y procedimientos administrativos más uniformes sencillos e idóneos. La reunión recalcó también que la calidad, la idoneidad y la oportunidad de la ayuda son por lo menos tan importantes como su propio volumen.
29. En 1982, el informe anual del Director General sobre actividades operacionales para el desarrollo en el marco del sistema de las Naciones Unidas (A/37/445) ponía de manifiesto la necesidad de seguir mejorando la calidad, la pertinencia y el impacto de tales actividades. Recomendaba una integración más estrecha con los programas nacionales, unos mayores esfuerzos para ayudar a reforzar la capacidad nacional de gestión y una adaptación más flexible a las diferentes necesidades y circunstancias nacionales sin dejar de mantener el necesario control de calidad y de mejorar la coordinación y los procedimientos de armonización. El informe insistía también en el robustecimiento de la evaluación mediante su mayor aplicación como parte integrante de los procesos generales de planificación, programación y presupuestación y mediante tareas cooperativas con las propias actividades de evaluación de los gobiernos receptores y en apoyo a las mismas.

30. Esta breve cronología de las decisiones de política general tomadas hasta ahora revela que hay una fuerte tendencia a abandonar las ideas de los "proyectos del sistema de las Naciones Unidas" para adoptar un enfoque "centrado en el país". La idea de ayudar a reforzar las actividades de evaluación de los gobiernos ha sido un elemento (aunque sólo sea modesto) de este nuevo marco de acción a partir del Estudio sobre la capacidad del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Las "nuevas dimensiones" de 1975 brindan una argumentación de apoyo particularmente fuerte por su insistencia en promover la autosuficiencia, crear una capacidad nacional para la gestión del desarrollo, confiar cada vez más a los gobiernos la responsabilidad de administrar y ejecutar los proyectos que reciben asistencia del sistema de las Naciones Unidas y contemplar la cooperación técnica en función de los resultados más bien que de las aportaciones.

31. El informe del Director General de 1982 observaba que la función de la evaluación como parte integrante del ciclo de cooperación para el desarrollo ha sido ampliamente aceptada en teoría, pero no todavía extensamente aplicada en la práctica. Las orientaciones y las reflexiones recientes en materia de cooperación técnica, sin embargo, han contribuido a poner de relieve el papel fundamental que puede desempeñar la evaluación. En los siguientes capítulos se examinan brevemente los factores que hay que tener en cuenta para ayudar a desarrollar la evaluación por los gobiernos.

#### IV. ESFUERZOS Y DIFICULTADES PRETERITOS

32. En general, la evaluación parece haber surgido de manera bastante lenta y desigual en el campo del desarrollo y haber experimentado bastantes dificultades y presiones. En este capítulo se señalan las dificultades con que se ha tropezado, no sólo como lecciones que hay que aprender sino también como base a partir de la cual se levanta ahora el potencial considerable de unas actividades de evaluación más pertinentes y útiles, como se verá en el capítulo V.

##### A. Experiencia limitada en los comienzos

33. Las actividades de evaluación han estado presentes en el campo del desarrollo durante unos tres decenios. En lo tocante a los gobiernos, por ejemplo, la India estableció su Organización de Evaluación del Programa en su Comisión de Planificación en 1952, y desde entonces la evaluación se ha desenvuelto a nivel central y en los Estados. En el sistema de las Naciones Unidas, la Junta de Asistencia Técnica informó sobre la "importancia vital" de las técnicas de evaluación sistemática en 1954, y la UNESCO publicó material de evaluación en 1955 y produjo en 1959 un manual para evaluación de proyectos de desarrollo fuera de la sede.

34. En muchos países, sin embargo, la independencia y los esfuerzos de desarrollo nacional en gran escala se iniciaron únicamente en el decenio de 1960. Muchos de estos esfuerzos se orientaban (y se orientan todavía) a proyectos de inversión de capitales en gran escala y a largo plazo, y se caracterizaban por fuertes deseos de una enérgica acción de desarrollo, la atención prestada a las intenciones positivas de las actividades emprendidas y una preocupación dominante por las cantidades invertidas en préstamos. En este inquieto ambiente, la evaluación, como "último paso" en el ciclo de gestión del desarrollo que reflexionaba sobre lo que de hecho se cumplía o no se cumplía, inevitablemente recibía baja prioridad.

35. Cuando las actividades de evaluación se emprendieron efectivamente, estaban fuertemente influidas por los principales tipos de medición económica utilizados en los estudios de viabilidad: análisis de mercados, efectos sobre la balanza de pagos, variables macroeconómicas, cifras de ventas y de producción, análisis costo-beneficio, precios sombra y sobre todo rendimiento de las inversiones. Aunque los esfuerzos de desarrollo se orientaron gradualmente hacia la inclusión de una mayor cooperación técnica y hacia nuevos impulsos de creación de instituciones y de desarrollo social, la racionalidad económica y la cuantificación en la evaluación resultaron mucho más difíciles de aplicar a estas últimas actividades.

36. La mayor parte de los primeros estudios de evaluación recurrieron también a métodos científicos complejos, técnicas elaboradas de acopio de datos, amplias intervenciones sobre el terreno con comparaciones entre grupos de control y grupos de tratamiento y observaciones y análisis a largo plazo. Sin embargo, a causa de los elevados criterios de calidad fijados, tales estudios tendieron a ser costosos, prolongados y complejos, lo que suscitó considerables dudas (tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados) sobre su pertinencia y utilidad para mejorar en la práctica los programas y los proyectos de los gobiernos orientados hacia la acción.

37. La evaluación -y en especial la evaluación de los efectos- tropezó también con otras dificultades. La comprobación de los beneficios, las responsabilidades, las interdependencias y los factores restrictivos resultó difícil por la índole

"experimental" y "catalítica" de la cooperación técnica, el escaso volumen de los proyectos dentro de los programas nacionales, sus muchos beneficios intangibles y a largo plazo, su naturaleza cooperativa y la falta de datos de medición. Muchos proyectos y programas no estaban bien planificados y concebidos; la objetividad se pasó por alto algunas veces de manera que las evaluaciones se hacían simplemente para consumo propio; se dio el nombre de evaluaciones a muchas revisiones superficiales y fortuitas; y fueron muy limitados los recursos que los gobiernos y las organizaciones de asistencia destinaron de hecho a la evaluación.

38. En este contexto, el interés por desarrollar la evaluación y las actividades consiguientes experimentaron flujos y reflujos esporádicos durante el decenio de 1960 y los primeros años del decenio siguiente. Los esfuerzos de evaluación, cuando se emprendieron, produjeron generalmente resultados modestos, no fueron obra de colaboración y fueron "científicos" y "orientados hacia la investigación" más bien que operacionales.

39. En 1965 la Junta de Asistencia Técnica de las Naciones Unidas estudió la medida en que los gobiernos receptores realizaban evaluaciones de los proyectos del sistema de las Naciones Unidas ejecutados en 1963-1964. Sólo el 14% de los 70 países incluidos hablaron de una "evaluación sistemática por autoridades de coordinación", lo que significaba revisiones regulares y conjuntas (no necesariamente evaluaciones) de la situación de todos los proyectos. En el 12% de los países, determinados ministerios dijeron realizar "una evaluación sistemática" (sin otra definición de la misma) y el 19% se refirieron a una "evaluación ocasional". En el 55% de los 70 países no se hacía evaluación alguna por los departamentos del gobierno y en los países relativamente menos adelantados se concluyó que podían expresarse juicios sobre el trabajo de los expertos pero no sobre el éxito o fracaso del conjunto de los proyectos. Pese a sus limitaciones, este estudio es al parecer la única encuesta relativamente amplia que se haya intentado de las actividades de evaluación de los gobiernos.

40. Ya en 1966, el Secretario General había insistido en que se alentaría decididamente a los gobiernos receptores a reforzar sus propios procedimientos de coordinación y evaluación mediante asistencia técnica para planificar los mecanismos de evaluación o mediante la asistencia activa de los representantes residentes y otros funcionarios del sistema de las Naciones Unidas con objeto de forjar dispositivos adecuados de evaluación a nivel nacional (E/4151). Sin embargo, el sistema de las Naciones Unidas parece haber hecho poco, hasta tiempos recientes, para contribuir a desarrollar la capacidad nacional de evaluación.

#### B. Dificultades de los gobiernos

41. Los gobiernos han tropezado también con dificultades muy importantes en lo tocante al desarrollo de la evaluación. Primeramente, sin apoyo político fuerte y continuado la evaluación no puede ser eficaz, pero el desarrollo nacional es decididamente un proceso político tanto como socioeconómico, y la evaluación de los resultados obtenidos puede considerarse como una cuestión muy delicada. Si los gobiernos no están dispuestos a prestar su aliento, a aceptar las conclusiones de una evaluación objetiva y a actuar en consecuencia, de poco servirá establecer el proceso de evaluación. En muchos países no ha estado claro en absoluto que haya existido hasta ahora esta predisposición para la autocrítica.

42. Segundo, las actitudes frente a la evaluación a niveles prácticos no se han tenido muchas veces en cuenta. La evaluación puede concebirse como una amenaza que se utilizará de manera punitiva contra individuos más bien que como un instrumento constructivo para reunir información con objeto de mejorar los resultados. Las prácticas anteriores de evaluación, fortuitas e impuestas desde

el exterior, no resultaban muchas veces los aspectos positivos ni la utilidad directa de la evaluación para los administradores y, en consecuencia, dejaban cierto residuo de escepticismo, hostilidad y actitud defensiva frente a los esfuerzos de evaluación.

43. Tercero, muchos países han carecido del personal capacitado que se necesita para la evaluación, como ocurre también en otros sectores. La formación que se ha impartido para la evaluación, sea en sí misma o como parte del proceso básico de gestión, parece haber sido bastante limitada, o demasiado abstracta para poder aplicarse ampliamente en situaciones operacionales. Cuando se han constituido cuerpos y servicios nacionales de evaluación, se han presentado también considerables problemas de movimiento de personal, en particular por la sangría de personal calificado en beneficio de carreras mejor pagadas en el sector privado.

44. Cuarto, los problemas generales de gestión del desarrollo no han recibido mucha atención en numerosos países hasta tiempos recientes. Puede haber una capacidad insuficiente para el acopio de datos, una escasa circulación de la información nacional y una incompleta elaboración, revisión y publicación de datos. El sistema administrativo nacional básico puede ser débil, y una evaluación significativa de los progresos en el cumplimiento de los objetivos puede resultar más difícil por la planificación inadecuada y la mala concepción de programas y proyectos.

45. Como consecuencia de todos estos factores, se ha avanzado muy despacio en la tarea de suscitar unas instituciones y una capacidad de evaluación en los programas nacionales y de desarrollo. La evaluación no se ha perfilado claramente como instrumento de desarrollo ni ha sido vista, en la prisa por realizar programas orientados a la acción y por responder a las presiones de cada día, como un instrumento útil para dar mayor eficacia a los programas. Los gobiernos nacionales no han querido muchas veces dedicar recursos incluso modestos al desarrollo de la evaluación.

### C. Evaluación "centrada en el donante"

46. Los problemas del limitado uso de la evaluación y de la escasa prioridad que le atribuyen los gobiernos se han visto exacerbados por los enfoques adoptados por los donantes. Hasta ahora, los esfuerzos de evaluación parecen haber sido esencialmente una exigencia impuesta por las organizaciones exteriores de asistencia, empleando su propio personal y sus propios procedimientos de evaluación para satisfacer exigencias internas de gestión y presentar cuentas a distantes órganos de gobierno. En lugar de ayudar a los gobiernos en los países menos desarrollados a mejorar la administración del desarrollo y elevar la eficacia general de sus programas, la evaluación se convirtió para ellos simplemente en una "píldora que hay que tragar" junto con la afluencia de asistencia exterior.

47. Varios gobiernos han hecho ver a los Inspectores que las revisiones y evaluaciones impuestas por los donantes han servido a menudo para perturbar y distraer la gestión nacional del desarrollo más bien que para ayudarla. Varios factores han contribuido a esta imagen de la evaluación como elemento irritante venido de fuera más bien que como instrumento útil de gestión.

48. La mayor parte de esas revisiones y evaluaciones han sido realizadas por misiones de expertos independientes venidos de fuera del país, sin poner mucho empeño en la participación de personal nacional ni en explicar el valor del trabajo, y han producido una impresión dominante de críticas exteriores a las

operaciones del gobierno. Si lentamente se ha ido dando cabida poco a poco a una participación de los gobiernos en tales misiones, pero en muchos casos esta participación ha significado sólo que los funcionarios del país facilitan los trabajos de la misión, acompañan a los visitantes sobre el terreno, asisten quizás a una audiencia y reciben una copia (pero en algunos casos ni siquiera esto) del informe final. La falta de entusiasmo de los gobiernos para facilitar esos trabajos se considera a veces como una falta de entusiasmo por la evaluación, cuando en realidad puede reflejar la poca estima de los gobiernos por el papel mínimo que se les asigna en la evaluación.

49. Aunque con frecuencia se señala que en muchos países la asistencia exterior es una pequeña parte de los esfuerzos nacionales en el desarrollo, las misiones exteriores visitantes pueden sin embargo sobrecargar el trabajo de los funcionarios nacionales de desarrollo. Un gobierno puede relacionarse hasta con 70 u 80 organizaciones de ayuda exterior y, en caso de que la mayoría envíen constantemente misiones, puede ocurrir que se haga perder mucho tiempo a los funcionarios del gobierno receptor. En un estudio reciente, por ejemplo, se señalaban 340 misiones de asistencia exterior de varios tipos en un país durante 1981, lo que produce confusión en todos los niveles y una pérdida de recursos y de eficacia.

50. La gran variedad de condiciones, conceptos y procedimientos de la evaluación exterior ha sido fuente de confusión y ha hecho perder el tiempo a los funcionarios del país receptor obligados a escoger, dificultando su participación en la evaluación y el aprendizaje correspondiente. Varios gobiernos han observado también que los esfuerzos de evaluación de la ayuda exterior han tenido muchas veces un carácter muy específico y dirigido a proyectos concretos. Como decía un funcionario nacional, el donante se preocupa por el "éxito del proyecto", mientras que la administración nacional se preocupa por el "éxito del programa".

51. El hecho de que los donantes limiten su visión a "nuestro proyecto" parece haber constituido siempre un obstáculo para ayudar a los gobiernos en la evaluación. La atención del donante no sólo se ha concentrado en la ejecución de "su" proyecto, que puede ser sólo una pequeña parte de un extenso programa nacional, sino que muchas veces se ha concentrado en la idoneidad de la ejecución del proyecto específico sin considerar la manera de ayudar a reforzar la capacidad de gestión del servicio o ministerio del gobierno interesado.

52. La asistencia a los gobiernos se ha visto también bloqueada por la inercia administrativa y las actitudes estrechas. Los encargados de los proyectos se han fijado mucho en la aprobación de documentos preparados para los proyectos, el "suministro" de insumos fácilmente identificables y los correspondientes problemas de ejecución. Los viejos procedimientos han resultado difíciles de cambiar, la adaptación a unas políticas en evolución se ha realizado de manera fortuita y con frecuencia han faltado las recompensas y sanciones al rendimiento general de la administración del proyecto. No menos importante es el hecho de que muchas veces haya existido la creencia de que la capacidad gestora del gobierno es insuficiente, lo que puede dar lugar a una ejecución lenta e ineficaz del proyecto, lo que conduce a una ejecución a cargo de personal internacional que no suscita la deseada capacidad nacional de gestión, con lo cual se perpetúa la dependencia.

53. Las exigencias de la asistencia y la evaluación exteriores pueden imponer también a la gestión nacional un plano operacional. Un proyecto extenso y complejo puede requerir una ardua recolección de datos y un análisis en el que se invertirían considerables recursos locales. Para proporcionar sólo un gran volumen de información que no resultaría de utilidad, desborca fácilmente considerablemente la

capacidad del sistema de administración local para absorberla y puede hacer también que el personal nacional encargado del proyecto se dedique en tareas suplementarias. Esos grandes proyectos pueden requerir un personal local de vigilancia y evaluación de hasta 100 personas. Aunque esta cifra puede parecer modesta a las organizaciones de ayuda exterior que prestan asistencia al proyecto podría constituir una sangría considerable que apartara a los poco numerosos funcionarios capacitados en materia de desarrollo de otras necesidades nacionales igualmente urgentes.

54. Además, los métodos de evaluación se han presentado a menudo a los gobiernos de una manera rígida como "el mejor camino", sin intentar adaptarlos a los sistemas administrativos, los valores, las tradiciones y los métodos de desarrollo locales. Varios gobiernos observaron que la evaluación se les había presentado (y después había fracasado) como un "ejercicio de tecnología de gestión que se justificaría en sí mismo" sin recalcar la necesidad de integrarlo en los demás procesos administrativos básicos del desarrollo nacional, en particular en la concepción y vigilancia de proyectos, programas y en los sistemas de información y seguimiento.

55. Una actitud fundamental común a estas prácticas "pertrazadas en el donante" ha sido la preocupación por la integridad de la evaluación. Las instituciones donantes han tendido a creer que la evaluación realizada por ellas será una apreciación "sincera", mientras que si es el gobierno receptor el que realiza la evaluación se correrá el riesgo de que ésta sea una exculpación destinada a impresionar a los funcionarios superiores y a los donantes y a evitar el reconocimiento de las deficiencias del gobierno. Se ha estimado que este tipo de evaluación politizada es más pronunciado cuando se trata de los principales programas y políticas, o cuando un partido político o una administración nuevos han tenido que emitir juicios sobre los programas de sus predecesores.

56. Sin embargo, algunos gobiernos observaron por su parte que las ventajas básicas del trabajo de evaluación y revisión se debilitaban a veces por la forma en que lo realizaban algunos representantes de la ayuda exterior. Se citaron ejemplos de misiones cuyos miembros mostraban escaso conocimiento del proyecto o el programa que habían venido a evaluar, así como de expertos de proyectos con poca familiaridad con la metodología de la evaluación que debían aplicar. Se mencionaron revisiones hechas tan sólo para consumo propio o que prescindían de los progresos en dirección a los objetivos para fijarse en problemas de ejecución, así como apreciaciones o evaluaciones que sólo servían para continuar un proyecto o iniciar una nueva fase, aun cuando la evaluación indicara claramente que el proyecto debía interrumpirse.

57. Todos estos problemas se han visto exacerbados por una notable falta de coordinación de las actividades de revisión y evaluación entre las organizaciones exteriores de ayuda y con los gobiernos (como se verá en los capítulos siguientes). Por ejemplo, se observó un caso reciente de un gran proyecto de desarrollo social en el que un donante bilateral y otro multilateral realizaban cada uno por su parte evaluaciones anuales, pese a que la autoridad nacional del proyecto tenía un numeroso personal propio de evaluación.

## V. PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO

58. Los principales factores que han dificultado la evaluación por los gobiernos en el pasado -uso limitado, interés limitado y orientación hacia las necesidades de los donantes- parecen tener hoy menos vigencia. Las condiciones actuales parecen más favorables para un progreso considerable dentro del ámbito gubernamental y entre los gobiernos, así como mediante un fuerte apoyo de las instituciones bilaterales y multilaterales.

### A. Uso

59. Aunque la idea de evaluación ha estado circulando durante varios decenios, nunca ha sido suficientemente reconocida por los gobiernos y las instituciones para alcanzar una "masa crítica" y convertirse en una actividad operacional significativa y en crecimiento. Esta situación cambia en la actualidad.

60. Muchos gobiernos están estableciendo o ampliando instituciones de evaluación y adquiriendo una experiencia específica de evaluación en diversos campos (como puede verse en los estudios de las experiencias de evaluación de la FAO, la UNESCO y el Banco Mundial indicados en el primer Directory of Central Evaluation Authorities compilado por el Gobierno de los Estados Unidos, incluidos todos en la bibliografía del presente informe). Las actividades de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas han crecido notablemente, como lo revelan los amplios cambios ocurridos entre los informes de 1977 y 1981 de la DCI sobre esta materia. Además, los Estados miembros de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, en sus declaraciones de política de los últimos años, han subrayado cada vez más y colectivamente la necesidad de ese progreso en la evaluación (como se dice en el capítulo III). Esta evolución, aunque todavía modesta y con tanteos, revela que la evaluación es en verdad un campo de crecimiento relativamente "nuevo" que apenas está empezando a adquirir forma.

61. La evaluación se plantea actualmente de una manera más pragmática que en el pasado. La evaluación debe esforzarse siempre por ser tan objetiva, rigurosa y sistemática como sea posible, y constituirá siempre un desafío. Sin embargo, muchas de las experiencias y los experimentos que se describen en la bibliografía reflejan el deseo de forjar métodos prácticos y técnicas que sean sencillos, operacionales y adaptados a las diversas situaciones del desarrollo, sin dejar de mantener la calidad básica. Lo importante no son unos medios elaborados y complejos de evaluación en sí mismos, sino dar una respuesta, lo más eficaz que sea posible según las circunstancias, a las preguntas esenciales de la evaluación: ¿Qué objetivos se perseguían? ¿Cómo debían alcanzarse y medirse? ¿Qué resultados se han logrado o se están logrando y por qué? ¿Qué decisiones deben tomarse, en consecuencia, sobre los objetivos, los recursos, las políticas y las operaciones actuales y futuros?

### B. Comprensión

62. Como resultado de esta mayor experiencia reciente y del cambio en el planteamiento y en la concepción, los funcionarios nacionales ven en la evaluación algo más familiar y aceptable y reconocen lo que ésta puede o no puede nacer por ellos. Ante todo, por supuesto, los recursos nacionales e internacionales destinados al desarrollo se han hecho mucho más contados, mientras que las necesidades siguen siendo urgentes. De ahí que los gobiernos estén más preocupados por la calidad y los resultados de sus programas y que esperen que las actividades de desarrollo produzcan beneficios específicos importantes y eviten los despilfarros.

63. En este caso se reconoce ahora que la evaluación es una herramienta útil para los administradores de proyectos y programas de producción educativa más bien que constituir un estorbo. Puede ser algo más e implícitamente una de las partes integrantes de la gestión: al centrarse en los cuestiones básicas, puede contribuir a la atención de la gestión se aparte de la estrecha preocupación por los insuertes y los procesos para considerarse más ampliamente de los objetivos, los resultados obtenidos y los mejoramientos en la calidad de proyecto y el programa. La evaluación para mejorar los proyectos puede ser tan valiosa que vale la pena que la evaluación es rentable: puede producir para los directores y secretarías de los países en desarrollo muy superior a los recursos invertidos en ella.

64. Un tema relacionado en las espuestas que los interlocutores recibieron de los gobiernos fue el de la ayuda que puede prestarles la evaluación para lograr una coordinación y control mejores en la gestión de sus programas de desarrollo. Observaron que la fragmentación creciente de la cooperación para el desarrollo y la multitud de los órganos que se ocupan de ella así como las muchas necesidades apremiantes, hacen que sea mucho más importante relacionar entre sí las actividades de desarrollo, eliminar duplicaciones y sobrecapacidades, establecer prioridades entre las muchas actividades concurrentes (entre proyectos de donantes extranjeros) y calcular y valorar el progreso de los programas sobre una base firme y ordenada. Consideraron que la evaluación a todos los niveles podía aportar una importante contribución a estos esfuerzos.

65. Al conocerse mejor la evaluación, se reconoce que debe considerarse como un proceso normal de gestión. En muchos países, incluso usa más la evaluación "incorporada" que proporciona a los responsables una continua información para introducir rápidamente ajustes en las actividades en curso. Esto se traduce a su vez en la vigilancia (supervisión constante de la marcha de la ejecución) unida a la evaluación en curso, o en la exigencia de un mejor diseño y en el establecimiento de procedimientos de vigilancia paralela a la evaluación del desarrollo. La evaluación "a posteriori", aunque considerada importante en algunos países, es para muchos otros menos útil a causa de su alcance con frecuencia más complejo (de su costo), del lapso de tiempo que le sucede entre el final de la actividad, la evaluación y de las dificultades para reincorporar a las operaciones de alguna manera útil, los resultados de estas evaluaciones.

66. Parece también comprenderse mejor que la evaluación es un estímulo un complemento para otros procesos administrativos. En otros tiempos se ha aducido algunas veces que la evaluación no podía tener lugar si el programa ya en marcha los procesos de diseño efectivo del proyecto, reunión de datos y vigilancia. No obstante si bien estos elementos facilitan mucho la evaluación no son condiciones imprescindibles para ella: de hecho, la evaluación puede sacar a la luz las deficiencias de otros procesos y ayudar al desarrollo de éstos. Por otra parte, algunos gobiernos han creído que cuando existen condiciones de auditoría la evaluación puede ser superflua. No obstante los gobiernos deben conocer cada vez más las funciones distintas aunque complementarias de estas dos actividades. Ambas tienen gran valor en la mayoría de los tipos de operaciones y deberían desarrollarse y organizarse de manera coordinada para conseguir una plena eficiencia en el funcionamiento del servicio público.

67. De que modo se puede asegurar que pueda estarse haciendo una cierta "selección" de actividades apropiadas de evaluación en los diferentes gobiernos? La respuesta es que las consultas y las reuniones durante este estudio que han tenido lugar en la evaluación durante el tiempo, conviene que se continúe que se debería tener la evaluación como un uso más pragmático de los recursos.

68. Pese a estas tendencias favorables, permanecen las dificultades operacionales de los gobiernos señaladas en el capítulo IV, sección E. Hay una grave escasez de personal especializado que pueda hacer el trabajo de evaluación y es muy necesario intensificar la capacitación práctica. Lo apretado de los recursos disponibles para el desarrollo ha puesto de relieve la mayor necesidad de evaluación con objeto de mejorar la calidad de los programas, pero ha dificultado también la asignación de los recursos específicos que se requieren para poner en marcha los servicios y los procesos de evaluación. Hay hasta ahora escasos intercambios de información sobre enfoques y experiencias innovadores que pudieran adaptarse a las necesidades de los países interesados en desarrollar sus propias actividades de evaluación. Es muy necesario un apoyo activo de otros países y de instituciones bilaterales y multilaterales para ayudar a superar estas limitaciones.

### C. Cooperación

69. Se reconoce también progresivamente que las actividades de desarrollo deben contribuir a suscitar instituciones autosuficientes y la correspondiente capacidad para resolver problemas en los gobiernos nacionales, con mayor participación, tecnologías adecuadas y actividades adaptadas a la situación y las necesidades particulares de un país. Esta orientación presta mucha más atención a las cooperativas para estimular la capacidad de los gobiernos en orden a la gestión del desarrollo y a la evaluación.

70. Como se indica en los estudios y la bibliografía y en las respuestas que los Inspectores han recibido de los funcionarios nacionales y de los Representantes Residentes del PNUD, los gobiernos empiezan poco a poco a comunicarse sus experiencias en la vigilancia y la evaluación, así como a buscar métodos útiles de evaluación y nuevas fuentes de conocimiento. Las organizaciones bilaterales y multilaterales, por su parte, están reconociendo que el apoyo a este proceso de intercambio de información y el desarrollo de la evaluación por los gobiernos reforzarán sus propias actividades de cooperación técnica.

71. Aunque la actividad tiene todavía un carácter muy exploratorio, los esfuerzos concretos para ayudar a desarrollar la evaluación por los gobiernos han aumentado también muy rápidamente en los últimos años. El resumen y el análisis inicial de las actividades en apoyo de los gobiernos en los dos capítulos siguientes revela que muy pocas de estas actividades existían hace sólo cinco años. Análogamente, la bibliografía adjunta muestra una considerable variedad en el material reciente del sistema de las Naciones Unidas y en otras publicaciones que se refieren directamente a la evaluación por los gobiernos: aunque algunos de tales documentos se publicaron tempranamente, su número era muy pequeño en comparación con la bibliografía disponible.

72. Los problemas subyacentes de procedimientos adecuados de evaluación, integridad de la evaluación y coordinación de los esfuerzos de evaluación existen todavía. Sin embargo, la tendencia actual a abandonar una evaluación "centrada en el dorante" para adoptar un enfoque más cooperativo puede mitigar considerablemente estos problemas. Un sano proceso de búsqueda y diálogo ha empezado, por lo menos a considerar estas cuestiones de manera más específica y en función de la acción.

## VI. ACTIVIDADES ACTUALES DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS

73. Como puede suponerse en un campo del desarrollo relativamente nuevo la cooperación actual del sistema de las Naciones Unidas en la promoción de la evaluación por los gobiernos varía considerablemente de una organización a otra. Van en cabeza los organismos especializados mayores y el Banco Mundial, pero otras varias organizaciones han adoptado también enfoques interesantes. También hay otras organizaciones que no han hecho nada hasta ahora, aunque muchas de ellas han expresado interés por el concepto. Algunas están estableciendo todavía sus propios sistemas de evaluación interna y otras dependen en gran medida del PNUD, que financia la mayoría o la totalidad de sus actividades de cooperación técnica.

74. Más adelante se mencionan algunas otras organizaciones multilaterales, pero las descripciones se limitan esencialmente al sistema de las Naciones Unidas, porque los inspectores disponían de esta información, mientras que la situación de otras actividades mundiales se desconoce todavía en gran medida. Parece que en varios países los gobiernos nacionales, así como instituciones nacionales, bilaterales, no gubernamentales y multilaterales han tomado algunas iniciativas importantes, pero para informar de manera más completa sobre la situación hay que esperar a que se sigan mejorando los intercambios de información.

75. A continuación se presentan unos breves resúmenes de actividades en orden alfabético (inglés) para facilidad de referencia, excepto del PNUD y las Naciones Unidas propiamente dichas, que se presentan con algo más de detalle al final, para destacar los papeles particularmente importantes que ambos podrían desempeñar en esta esfera.

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

76. En los últimos años ha aumentado el número de proyectos de cooperación técnica de la FAO relacionados concretamente con la vigilancia y la evaluación. La FAO alienta a los gobiernos a establecer o reforzar servicios de evaluación en los sectores agrícola y rural, ha organizado cursos y seminarios en el marco de su Programa Ordinario en apoyo de la evaluación por los gobiernos, ha aumentado el uso de las instituciones nacionales en sus actividades de evaluación y ha publicado varias directrices y material de formación relacionados en todo o en parte con la evaluación. De manera más general, la Conferencia Mundial sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural de 1979 atribuyó una considerable importancia a la vigilancia y la evaluación de las actividades de desarrollo rural. Como elemento prioritario del programa derivado de dicha Conferencia, la FAO ha iniciado un ambicioso programa para robustecer la capacidad de los países en desarrollo en esta esfera, en el que se prevén la preparación de directrices para la vigilancia y la evaluación a nivel nacional, estudios experimentales en 17 países para ensayar indicadores, varios proyectos para prestar asistencia a los gobiernos miembros en la vigilancia y la evaluación de subsectores concretos (por ejemplo, nutrición, pequeñas pesquerías y silvicultura), actividades de formación para el personal nacional mediante centros regionales y, juntamente con otros organismos, reuniones de trabajo regionales sobre vigilancia y evaluación del desarrollo rural.

### Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

77. Los proyectos de desarrollo del FIDA, dirigidos a pequeños agricultores y a las poblaciones rurales pobres, deben tener todos ellos un componente explícito de vigilancia y evaluación en curso, asignándose siempre que sea posible la responsabilidad a equipos formados con personal de instituciones locales y nacionales. También se requiere normalmente una evaluación a posteriori a cargo

de organizar... en los países... objeto de... preparación de los... asistencia... hasta junio de 1982... asistencia a... en 38 países... se han establecido...

Organización... al... (CII)

78. Los... para el diseño y... se han difundido... presentación... idiomas... aplicaciones... (completadas... fondo")... administradores de proyectos... Se hace también hincapié en... evaluación de las organizaciones... de las asociaciones locales de empleados... expertos técnicos... representantes de los grupos destinatarios... Dependencia de Evaluación... OIT... llevado a cabo... programa de capacitación... con la participación... funcionarios nacionales... seminarios específicos... Países... El Servicio de Perfeccionamiento de Personal... de la OIT... establecido... empezado a aplicar una serie... en varias lenguas para... funcionarios nacionales... ejecución... evaluación de proyectos. La OIT está preparando... para reforzar la vigilancia y la evaluación de las... a las necesidades básicas.

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/CATT (CCI)

79. El CCI invita a los... a participar como miembros de pleno derecho en todas las evaluaciones de... nacionales de promoción comercial, y el 58% así lo hacen. Además, su Grupo Consultivo Mixto recomendó en marzo de 1982 que el CCI... de programas de capacitación para el personal de los países... de evaluar... de sus propias actividades de...

Centro de Asesoramiento para los Asentamientos Urbanos (CATA)

80. A través de sus... Proyectos... en la participación... de los gobiernos en todas las fases del ciclo del proyecto, incluida la... en la formulación de... concretos de evaluación... un proceso cooperativo de formación y de "aprendizaje... se ha aplicado por cierto... en algunos países... en otros. El... también a dirigir... para vigilar... en...

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

81. En... de Servicios Básicos y... de programación... ministerios y... organizaciones en los países... para... paratos y... a las necesidades de los niños. Recientemente ha... vigilancia y... parte integrante de... asistencia a más de 350 actividades de evaluación... de mejorar la... del programa.

mediante más investigaciones sobre el terreno, encuestas y acopio de información básica, pero que comprendían también evaluaciones retrospectivas para mejorar el rendimiento de programas futuros. El UNICEF ayuda a reforzar la capacidad de vigilancia y evaluación de los gobiernos mediante actividades de capacitación, incluidos seminarios, patrocinando a funcionarios nacionales asistentes a cursos especiales y prestando apoyo a instituciones nacionales de capacitación. Además, consultores apoyados por el UNICEF asesoran a varios gobiernos para mejorar los sistemas de planificación y gestión de proyectos, incluidos los sistemas de información y los procedimientos de vigilancia. El UNICEF ha ayudado también a reforzar los servicios de vigilancia existentes.

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

82. Los diversos sectores de la UNESCO han participado en actividades y publicaciones sobre evaluación durante muchos años, pero en medida mucho mayor recientemente. El sector ciencias ha prestado mucha mayor atención a la evaluación de la investigación y el desarrollo, con asistencia de la UNESCO o no, en las unidades de investigación y en los planos nacional e internacional, utilizando proyectos, misiones, seminarios de formación y reuniones de trabajo técnico. El sector educación ha organizado y aplicado directrices, actividades de formación y misiones para promover en los Estados Miembros una evaluación de programas orientada hacia la gestión y "no mistificada". El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación ha publicado muchos documentos y estudios sobre evaluación de la educación y ha realizado considerables actividades de formación. El Programa General de Información ha desarrollado una serie de directrices y ha realizado seminarios sobre evaluación en el campo de la información. El sector ciencias sociales tenía en el Plan a Plazo Medio de la UNESCO para 1977-82 un tema (3.4/03) sobre técnicas de evaluación e información para la evaluación. Su División de Análisis Socioeconómico tiene una serie de publicaciones actuales, coloquios, reuniones de trabajo, seminarios y proyectos que insisten en el intercambio de información sobre "el estado de la cuestión" a nivel internacional; maneras de mejorar las prácticas locales de evaluación, así como la metodología y la formación a nivel regional; y formación en metodología de evaluación adecuada para los programas y proyectos sociales a nivel nacional.

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

83. El FNUAP ha aprobado recientemente nuevos proyectos destinados a prestar asistencia para suscitar, perfeccionar o reforzar la capacidad de los programas nacionales en materia de evaluación y gestión, encontrándose actualmente en consideración otros proyectos análogos.

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

84. Los gobiernos huéspedes encargados de la ejecución de los proyectos desempeñan un papel clave en el sistema de autoevaluación del ACNUR y el ACNUR ha empezado también a hacer que participen representantes de los gobiernos en sus ejercicios más rigurosos de evaluación. Recientemente se ha emprendido una evaluación conjunta de un programa de asentamiento de refugiados rurales, y se espera que aumente en el futuro el número de estas evaluaciones conjuntas.

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

85. La ONUUDI ha instalado recientemente un sistema de evaluación interna que abarca la totalidad de los proyectos de la sede, con la participación de los gobiernos como condición imprescindible. Se ha distribuido ampliamente un manual de evaluación en varios idiomas. En cuanto a la autoevaluación, la responsabilidad primaria se atribuye al Asesor Técnico Jefe (director del proyecto), sea internacional o localmente contratado. Respecto a las evaluaciones a fondo, el gobierno es su patrocinante, participante y usuario final en un plano de igualdad.

### Unión Postal Universal (UPU)

86. Desde 1972 la UPU ha pedido regularmente a las administraciones postales nacionales que evalúen la cooperación técnica que se les presta, y el Consejo Ejecutivo de la UPU considera anualmente un análisis de estas evaluaciones. Además, para promover la autosuficiencia, la UPU ha asignado a los países interesados el papel principal en los proyectos regionales. En 1980 organizó en dos regiones reuniones de coordinación y evaluación sobre proyectos internacionales, y espera continuar y ampliar tales reuniones en el futuro.

### Banco Mundial

87. La promoción de la evaluación por los gobiernos miembros es una política expresa del Banco Mundial. Se considera que esta actitud refuerza la autosuficiencia y la gestión nacional del desarrollo y hace que la responsabilidad de la evaluación esté cerca de las operaciones. El Banco incluye actualmente de manera regular en sus proyectos una capacidad para la vigilancia y la evaluación "incorporada", particularmente en los sectores sociales. Aunque todavía no es frecuente que los prestatarios presenten informes evaluadores una vez terminado el proyecto, se espera que en el futuro los informes de auditoría sobre rendimiento de los proyectos del Banco se basarán en la apreciación documentada de los resultados según los prestatarios más bien que según el personal del Banco. El Departamento de Evaluación de Operaciones del Banco ha organizado tres seminarios regionales sobre evaluación de operaciones en la gestión económica nacional, e invita a los funcionarios de los gobiernos miembros a realizar visitas de observación de sus actividades de evaluación. Su Instituto de Desarrollo Económico incluye la evaluación a posteriori como un tema del curso de gestión y recientemente celebró su primer seminario sobre vigilancia y evaluación en el plano nacional. Su Departamento de Agricultura y Desarrollo Rural ha organizado reuniones nacionales de trabajo sobre la experiencia de vigilancia y evaluación en diversos países. El informe anual a los Directores Ejecutivos del Banco sobre actividades de evaluación incluye también un informe provisional sobre la forma en que los gobiernos están participando más en las actividades de evaluación del Banco y están desarrollando sus propias funciones de evaluación.

### Organización Mundial de la Salud (OMS)

88. La OMS tiene el más amplio programa de apoyo para reforzar la capacidad de gestión en los Estados miembros, incluida la evaluación. La Asamblea Mundial de la Salud aprobó en 1981 una Estrategia Mundial de Salud para Todos en el Año 2000, y en 1982 aprobó un Plan de Acción para su aplicación, vigilancia y evaluación por los Estados miembros en los planos nacional, regional y mundial. La Secretaría de la OMS apoyará y desarrollará este proceso. El presupuesto por programas para 1982-1983 contenía una sección sobre el Proceso de Gestión para el Desarrollo de la Salud, que consiste en un proceso de planificación y programación sistemática y constante de la salud del país, haciendo especial hincapié en la introducción o el robustecimiento de la evaluación nacional de los programas de salud. La OMS ha establecido principios rectores y cursos y materiales de formación para estas actividades, así como indicadores para vigilar los progresos realizados. Se están tomando ahora otras medidas para mejorar las pruebas sobre el terreno y las directrices de evaluación, y la OMS estima que el proceso de gestión, debidamente adaptado a las condiciones locales, ha empezado a aplicarse en unos 40 países. Se está propugnando también un proceso de gestión unificado con inclusión de la evaluación en las acciones en los planos regional y mundial, tanto para coordinar la ejecución de la estrategia como para crear un ambiente general en el que la evaluación pueda ser un instrumento útil y aceptado.

### Organización Meteorológica Mundial (OMM)

89. Cada año la OMM envía un cuestionario a los gobiernos pidiéndoles que evalúen las actividades de cooperación técnica, en particular las de capacitación. La información constituye la base del análisis anual de la cooperación técnica que se realiza para el Comité Ejecutivo de la OMM, para la vigilancia de las actividades en curso y para la formulación de nuevos programas. En 1981 la OMM tuvo un 72% de respuestas a este cuestionario, entre los 106 países que lo recibieron.

### Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

90. El PNUD es el cauce por el que discurre la mayor parte de la cooperación técnica multilateral en el mundo, habiendo aprobado la financiación de unos 15.000 proyectos durante el período 1972-1981 por un costo de 4.700 millones de dólares de los EE.UU. Casi la totalidad de esos proyectos son "ejecutados" por 27 organismos e instituciones asociadas del sistema de las Naciones Unidas, con el apoyo de 114 oficinas sobre el terreno al servicio de 152 programas por países y programas multinacionales distintos en todo el mundo. Además de financiar muchas de las actividades de los organismos especializados anteriormente mencionados, el PNUD desempeña un importante papel en tres campos por lo menos.

91. Primero, el sistema de vigilancia y evaluación del PNUD es muy importante. Siendo el principal organismo de financiación, las actividades del PNUD establecen modalidades para otros organismos del sistema de las Naciones Unidas, y en especial los organismos menores se refieren a ellas para buscar orientación al determinar la índole, la prioridad y el alcance de los esfuerzos de evaluación. Sus revisiones tripartitas, en las cuales se reúnen periódicamente funcionarios de los gobiernos, los organismos y el PNUD para comprobar los progresos de los proyectos, son en particular muy propias para desarrollar las aptitudes de vigilancia y evaluación de los muchos participantes.

92. Segundo, el PNUD financia el trabajo de evaluación, fundamentalmente mediante una partida nominal para costos de evaluación del proyecto que se incluye en el presupuesto del proyecto. En 1981 sugirió, como alternativa, que se reservara el 0,5% de la cifra indicativa de planificación (CIP) para cada país, con la conformidad del gobierno para financiar evaluaciones adicionales del proyecto y servicios de vigilancia y revisión a cargo de consultores. El Consejo de Administración pidió también al PNUD (decisiones 81/21 y 82/8) que revisara y analizara la experiencia adquirida en la ejecución por los gobiernos, las posibles adiciones a la CIP para ayudar a costear la formación, los costos administrativos, los servicios de personal y otras necesidades complementarias, así como otros métodos distintos para prestar aliento y asistencia a la ejecución por los gobiernos.

93. Tercero, la red mundial de oficinas del PNUD sobre el terreno podría constituir un importante recurso para la evaluación. Varios funcionarios nacionales señalaron a los Inspectores la utilidad de los Representantes Residentes como puntos de contactos con las instituciones de los gobiernos para las actividades de evaluación, y las diversas medidas formales e informales que el personal del PNUD sobre el terreno podía tomar para estimular y apoyar sus esfuerzos de evaluación. Varios Representantes Residentes con quienes se entró en contacto reconocieron también que no habían prestado suficiente atención anteriormente a esta cuestión y manifestaron su intención de establecer contactos de trabajo con los servicios de evaluación de los gobiernos.

94. El PNUD tiene así un papel potencial de dirección y coordinación muy considerable entre los organismos y los gobiernos que tratan de reforzar la capacidad general de gestión y evaluación del desarrollo. En 1983 informará al Consejo de Administración sobre las acciones para mejorar el sistema de vigilancia y evaluación del PNUD. Tanto en este informe como en otro paralelo de la DCI se incluirán consideraciones sobre las medidas que el PNUD podría tomar para realizar mejor este papel potencial.

#### Naciones Unidas

95. Funcionarios de las Naciones Unidas informaron a los Inspectores que habían hecho poco en cuanto a actividades específicas en apoyo de la evaluación por los gobiernos. Los Inspectores estiman, sin embargo, que el sistema de las Naciones Unidas con sus muchas funciones y atribuciones pertinentes puede y debe contribuir a colmar lagunas críticas en esta esfera.

96. El Director General de Desarrollo y Cooperación Económica Internacional tiene importantes atribuciones en la orientación de las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y, como vínculo entre gobiernos, órganos intergubernamentales y componentes del sistema, en la identificación y solución de importantes cuestiones en materia de desarrollo y política general. En su informe de 1982 sobre actividades operacionales (véase capítulo III), subrayaba la necesidad de reforzar la evaluación aplicándola más como parte integrante de los procesos generales de planificación, programación y presupuestación y prestando cooperación y apoyo a los gobiernos receptores en sus propias actividades de evaluación.

97. Otras varias instituciones de las Naciones Unidas han contribuido también en el ámbito de la vigilancia y la evaluación, entre ellas el Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD), la Universidad de las Naciones Unidas (UNU) y el Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones (UNITAR). Hay además institutos regionales de planificación, investigación e información administrativa para el desarrollo en África, Asia, el Caribe, América Latina y Oriente Medio, asociados con las Naciones Unidas de diversas maneras, que podrían citarse como componentes de una red para estimular y reforzar la evaluación por los gobiernos mediante sus servicios sobre el terreno y sus actividades de formación y de intercambio de información.

98. El potencial no realizado radica sobre todo en dos departamentos de la Sede de las Naciones Unidas y en sus comisiones regionales. El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales (DIESA) investiga sobre variantes de las políticas, análisis integrado, interdependencia y evolución de las preocupaciones de los gobiernos. En virtud del programa principal de Cuestiones Políticas y de Desarrollo, ayuda a identificar nuevas cuestiones de desarrollo y políticas innovadoras y a vigilar y analizar las tendencias y las interrelaciones del desarrollo. Si bien el predecesor del DIESA publicó un libro de fuentes sobre vigilancia y evaluación sistemáticas en 1978 (véase bibliografía) con intención de continuar el trabajo, el trabajo previsto de planificación para el período 1982-1989 incluye únicamente un informe de evaluación, previsto para 1983-1984, sobre la metodología y los procedimientos utilizados en la formulación, la ejecución y la evaluación de políticas y programas basados en un enfoque integrado. Sin embargo, la DIESA está también estableciendo actualmente un sistema de evaluación interna para los sectores económicos y sociales de las Naciones Unidas, que previsiblemente hará hincapié en el papel de los gobiernos.

99. El Departamento de Cooperación Técnica para el Desarrollo presta apoyo, en los planes sustanciales y de la gestión a las actividades de cooperación técnica de las Naciones Unidas facilitando y coordinando los conocimientos técnicos para la formulación, aplicación y evaluación de programas por países y programas comunes a varios países y de proyectos de áreas. Presta asesoramiento directo a los gobiernos y elaboración de material de formación para respaldar a las instituciones de capacitación. Entre sus principales campos de actividad están la planificación del desarrollo económico y social y la administración y financiación del desarrollo. Trata también de hacer posible proporcionar información analítica sobre tendencias y cuestiones de cooperación técnica y de promover nuevas formas de cooperación técnica de ejecución a ejecución de las nuevas dimensiones.

100. Aunque estos objetivos son potencialmente muy importantes para las actividades de evaluación de los gobiernos el presupuesto de los programas para 1982-1983 y el plan a plazo medio propuesto para 1984-1989 prevé pocas actividades específicas de apoyo a la evaluación. En virtud de los programas de Cuestiones y Políticas de Desarrollo el DTCD incluirá un trabajo general sobre ejecución y revisión de planes de desarrollo, planificación de la cooperación técnica y programación por países pero el único trabajo específico de evaluación se referirá a la vigilancia y la evaluación para el desarrollo urbano integrado campo en el que trabajan ya activamente la FAO, el UNDA y el Banco Mundial otros organismos, como se dice en el capítulo VII. El programa de Administración y Finanzas Públicas del DTCD menciona únicamente un proyecto experimental para "evaluar el rendimiento" de las empresas públicas así como varias publicaciones sobre robustecimiento de la gestión del desarrollo que ya se están en los últimos años del presente decenio.

101. Se han asignado a las comisiones regionales las más importantes atribuciones operacionales, de revisión, de vigilancia y de evaluación en virtud de las resoluciones de reestructuración, de la nueva Estrategia Internacional del Desarrollo y del Nuevo Programa Sustancial de Acción en favor de los países menos adelantados, y dichas comisiones están bien situadas para ayudar, estimular y apoyar los esfuerzos de vigilancia y evaluación que realiza los gobiernos en sus regiones. Los planes de las comisiones en los programas de Cuestiones y Políticas de Desarrollo y de Administración y Finanzas Públicas las actividades que realizan por medio de sus servicios de asesoramiento para el desarrollo regional y subregional, prevén una mayor insistencia en los aspectos administrativos de la ejecución y el desarrollo durante el período 1982-1990. Sin embargo su preocupación predominante sigue estando en la planificación del desarrollo y en los proyectos especiales, con poca mención de carácter operativo de evaluación. Además las comisiones están apenas empezando sus trabajos de evaluación interna.

102. Además de la actual falta de un sistema de evaluación interna en la Secretaría de las Naciones Unidas, dos elementos inherentes del programa anterior dificultan un mayor apoyo a la evaluación por los gobiernos. Primero, mientras que algunos observadores han recalcado el valor de utilizar los esfuerzos de mejoramiento de la administración pública para hacer que la evaluación sea una parte normal y eficaz de la gestión del desarrollo la administración pública tiene sólo una modesta consideración en relación con otros sectores de la actividad para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas.

103. Las resoluciones recientes de la Asamblea General y los Comités de Secretario General han insistido repetidamente en la necesidad de reforzar la capacidad de gestión y eficacia del sector público además un informe del Secretario General de 1982 en que analiza los métodos de mejorar las organizaciones de las Naciones Unidas en la esfera de la cooperación técnica y las finanzas

públicas (E/AC.5/1982/4) citaba la "necesidad claramente articulada" de mecanismos administrativos para, entre otras cosas, institucionalizar mejor la evaluación sistemática de los resultados y la repercusión de las actividades gubernamentales. Sin embargo, el programa de Administración y Finanzas Públicas para el decenio de 1980 sigue siendo uno de los más reducidos entre los programas de las Naciones Unidas y ofrece actualmente poco apoyo directo a las actividades de otros organismos para prestar asistencia a la evaluación por los gobiernos, o las actividades de los propios gobiernos en materia de evaluación.

104. En segundo lugar, aunque se reconoce en general el concepto de un ciclo integrado de la gestión para el desarrollo, y muchos estudios han insistido en la necesidad de colmar las deficiencias de ejecución y desarrollar procesos de planificación más pragmáticos, el volumen de actividades de las Naciones Unidas en la fase de planificación eclipsa todavía por sí mismo en gran medida las actividades de ejecución, y en particular el desarrollo del proceso de evaluación. La planificación del desarrollo es indiscutiblemente importante en el conjunto de la administración del desarrollo. Pero la fase de evaluación es también muy necesaria, con objeto de reincorporar las lecciones aprendidas y mejorar la planificación y las operaciones futuras y de poner en práctica las nuevas dimensiones, haciendo hincapié en el producto y los resultados más bien que en los insumos.

105. Los funcionarios del DTCD han hecho constar su pleno apoyo a los principales temas de este informe. Sin embargo, han manifestado su convencimiento de que la planificación del desarrollo es un proceso continuo que incluye ya la evaluación a lo largo de todo el ejercicio, de que los gobiernos han preferido no dedicar los escasos recursos de la cooperación técnica a desarrollar una capacidad especializada de evaluación y de que el establecimiento de dependencias de evaluación especializadas no garantizaría la realización de una evaluación eficaz y ni siquiera sería. Citaron también varias actividades generales del DTCD en materia de planificación del desarrollo, administración del desarrollo, auditoría y administración pública como ejemplos en los que se incluyen aspectos de ejecución y de evaluación.

106. Los Inspectores convienen en que la evaluación debe ser parte integrante de la planificación y la administración del desarrollo, pero no creen que esa parte deba ser casi invisible o fundamentalmente teórica. Coinciden más bien con la conclusión del informe del Director General en 1982 en el sentido de que se necesita una mayor aplicación de la evaluación (véase el párrafo 29) y con las conclusiones del Nuevo Programa Sustancial de Acción en favor de los países menos adelantados que reclaman más servicios de expertos y formación durante el servicio en materia de evaluación, así como el establecimiento y robustecimiento de dependencias de evaluación en ministerios y otros órganos (párrafos 27 y 28).

107. Estas orientaciones recientes, el hecho de que la actividad de evaluación de los gobiernos se extiende en todo el mundo (capítulos V y VII) y las actividades específicas de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas (consideradas en el presente capítulo) ponen de manifiesto el interés y las acciones actuales en materia de evaluación. Los Inspectores estiman que, aunque sea modestamente, debe darse cabida (en algún lugar entre los 270 más o menos funcionarios del cuadro orgánico destinados al programa de Cuestiones y Políticas de Desarrollo, o dentro de los 90 proyectos de planificación del desarrollo económico y de los 86 de administración del desarrollo que el DTCD realizó en 1981, o entre los muchos órganos y recursos anteriormente considerados) para que las Naciones Unidas participen más activa y específicamente en este importante aspecto de la cooperación para el desarrollo.

Actividades ajenas al sistema de las Naciones Unidas

108. Los datos disponibles sobre otras actividades de evaluación son actualmente muy incompletos. El Directory of Central Evaluation Authorities de 1981 (véase bibliografía, Estados Unidos), que el PNUD está procediendo a ampliar y actualizar, constituye el único resumen aproximado de actividades (centrales) realizadas por los gobiernos. El Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Interamericano de Desarrollo han ampliado sus respectivas actividades de evaluación en los últimos años, con inclusión de varias interacciones y contactos con servicios gubernamentales. El Comité de Asistencia al Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) estableció un grupo de corresponsales de evaluación en 1980, constituido fundamentalmente por los jefes de las dependencias de evaluación en los organismos de ayuda de los países miembros. Este grupo ha revisado colectivamente los anteriores trabajos de evaluación y ha expresado ya interés en comparar sus notas respecto a las medidas adecuadas para apoyar la evaluación por los gobiernos. La Comisión de las Comunidades Europeas ha colaborado en actividades de evaluación con funcionarios de los países de Africa, el Caribe y el Pacífico (Estados ACP) en virtud de la Convención de Lomé.

## VII. TIPOS DE ACTIVIDADES

109. Las actuales actividades del sistema de las Naciones Unidas en apoyo de los esfuerzos de evaluación de los gobiernos arrojan alguna luz sobre lo que cada organismo está haciendo, pero apenas nos dan indicaciones sobre lo que hacen los propios gobiernos o las organizaciones no gubernamentales o bilaterales, así como otras organizaciones multilaterales. A partir de los datos iniciales reunidos por ellos, los Inspectores ofrecen las siguientes impresiones muy provisionales sobre los tipos de actividades cooperativas de evaluación, con atención preferente pero no exclusiva a las actividades del sistema de las Naciones Unidas.

### Proyectos concretos

110. El medio más corriente de ayudar a los gobiernos es el más limitado: la evaluación de proyectos específicos. Aunque la gran diversidad de planteamientos suscita todavía dificultades, parecen perfilarse algunas nuevas modalidades. Las revisiones ocasionales de proyectos parecen dar paso a un mayor interés por los resultados, las tradicionales misiones en visita de evaluación son sustituidas por una vigilancia y una evaluación continuas incorporadas a los proyectos; del simple suministro de insumos se pasa a un diseño más firme, y de la mera terminación (o extensión) de un proyecto se va a un mayor robustecimiento de la capacidad local de gestión de proyectos. Todo esto revela un mayor interés por la cooperación, pero la práctica no se ha puesto todavía a la altura de los principios políticos. Además, la evaluación de proyectos concretos desperdigados puede significar sólo un avance parcial hacia el fortalecimiento de la capacidad nacional de gestión.

### Ministerios y sectores

111. Desde hace tiempo se han realizado algunas actividades de evaluación en los diversos ministerios y sectores que se ocupan del desarrollo y se benefician de los servicios de los organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas, pero actualmente se emprenden nuevas acciones importantes en ámbitos como la salud, la agricultura, la educación, la ciencia, los programas para la infancia, el desarrollo urbano y los asentamientos humanos, el trabajo y la capacitación, la promoción comercial y los servicios postales y meteorológicos. Una tendencia, particularmente en la OMS, consiste en ampliar la visión pasando de proyectos concretos a programas, intentándose determinar la manera en que las acciones del organismo pueden convenir y apoyar mejor los programas sectoriales mucho más amplios del país de que se trate. Según otra tendencia, ya no se trata tanto de crear nuevas instituciones como de reforzar las instituciones existentes y la capacidad de gestión y ejecución. Estas dos tendencias conducen a su vez a programas más amplios de formación para la gestión en los que se incluye la evaluación y hacen que se preste más atención a la capacitación y los seminarios en función de los puestos de trabajo. Conducen también a una mayor preocupación por las operaciones descentralizadas y sobre el terreno, en lugar de la tradicional centralización de las funciones ministeriales por sectores.

### Desarrollo rural integrado

112. Este ámbito es actualmente el más dinámico (y concurrido) en el que se presta asistencia a la evaluación por los gobiernos, y es a la vez un ámbito de alta prioridad para la cooperación técnica en general. La FAO, el FIDA y el Banco Mundial actúan en numerosos países para establecer o reforzar dependencias de vigilancia y evaluación, y en esta labor participan también muchos otros organismos del sistema de las Naciones Unidas (y otras organizaciones). El Equipo de

Tarea sobre Desarrollo Rural del CAC y las actividades de seguimiento interorganismos de la Conferencia Mundial sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural dar testimonio de la necesidad y de las posibilidades de la actividad coordinada en este sugestivo terreno. Sin embargo, la experiencia mencionada en el capítulo IV, sección C, indica que es preciso poner cuidado para que los diversos sistemas no se superpongan ni compitan con los sistemas nacionales en cada país, y para que extensos recursos de vigilancia y evaluación no se acumulen en actividades de desarrollo rural en detrimento de oportunidades de evaluación en otros sectores. A petición del Equipo de Tarea del CAC, la FAO está preparando directrices con la finalidad de ofrecer un marco común para una mejor cooperación entre países en desarrollo, organismos y donantes en la vigilancia y evaluación de los proyectos y programas de desarrollo rural. Estas directrices tendrán en cuenta la metodología y la experiencia de los organismos y de los donantes.

#### Dependencias nacionales (centrales) de evaluación

113. Se ha calculado que existen actualmente unas 25 dependencias centrales de vigilancia y evaluación en diversos países, ubicadas a menudo en servicios centrales de planificación, ministerios de hacienda, o en la presidencia del gobierno. Estas dependencias parecen constituir un fenómeno nuevo, que surge más en los países en desarrollo que en los desarrollados. Una hipertrofia de las dependencias centrales de evaluación puede inhibir el desarrollo y el uso de la evaluación en otros niveles, pero los servicios centrales pueden ser también puntos muy útiles de irradiación para ayudar a la coordinación general del desarrollo, mejorar la gestión nacional del desarrollo y desempeñar un papel de dirección, apoyo y particularmente de formación para otras actividades de evaluación. Algunos gobiernos y organizaciones manifestaron a los Inspectores un interés considerable por las posibilidades latentes de cooperación técnica en este ámbito. El Banco Mundial, algunos donantes bilaterales y determinados bancos regionales de desarrollo han prestado alguna asistencia a estas dependencias, pero el sistema de las Naciones Unidas ha participado escasamente.

#### Instituciones nacionales

114. Otro campo con muchas posibilidades latentes es el uso de las instituciones nacionales, incluidas las universidades locales, para la labor de evaluación de las organizaciones sobre una base de colaboración o contrato. Así lo ha hecho la FAO en varios estudios de evaluación con el PNUD. El FIDA busca las instituciones nacionales para sus proyectos cuando es posible, y éstas se han incluido en cierta medida en los intercambios de información y experiencia que se consideran a continuación. Las aptitudes y la capacidad para la evaluación parecen variar considerablemente (como en cualquier otro tipo de evaluación), pero parece que sólo algunas de las muchas instituciones de esa índole han sido hasta ahora "descubiertas" por el sistema de las Naciones Unidas y otras organizaciones, y menos aún utilizadas con la extensión posible. El uso de las instituciones nacionales es no sólo una aplicación directa de la cooperación técnica entre países en desarrollo (CTPD), sino una buena fuente potencial de los escasos talentos y de otros estímulos de que se dispone para la evaluación por los gobiernos.

#### Intercambio de información y experiencia

115. También en este aspecto la actividad ha sido modesta, con algunos esfuerzos a nivel regional y mundial realizados por la UNESCO y, en la esfera del desarrollo rural, por la FAO y el Banco Mundial. Los funcionarios de los gobiernos mostraron un interés especial por tales intercambios, en particular entre servicios gubernamentales que han hecho algún progreso en la evaluación y conseguido éxitos o proyección con dificultades que desean comparar con otros. El peso de

estas actividades se efectúan desde todo a seminarios, cursos o conferencias más bien que a unas actividades formales de capacitación de un carácter académico, en particular a niveles subregional y regional. Otra actividad útil de información se refiere a las directrices, los informes, los medios auxiliares de formación para los diversos tipos de actividades de evaluación. El material de este tipo producido por las organizaciones internacionales se ha multiplicado considerablemente en los últimos años como puede verse en la bibliografía comprendida en el anexo del presente informe, pero los procedimientos y los resultados de la evaluación por los gobiernos han recibido hasta ahora poca atención internacional.

### Participación en la evaluación de las organizaciones

116. Por último, la evaluación se refuerza cuando los órganos de gobierno y los órganos intergubernamentales de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas la utilizan de manera activa. Esta es una forma menos evidente pero no desdeñable de estimular en los gobiernos el interés y la capacidad por la evaluación. Como se ha expuesto en los dos informes de la DCI de 1981 sobre esta materia (A/36/181 y 182), la mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas han progresado considerablemente en los últimos años desarrollando o reforzando sus propios sistemas de evaluación interna y están ahora considerando la mejor manera de facilitar la información a los órganos de gobierno y la participación de éstos en las tareas evaluadoras de las organizaciones. La OMS estimula la participación de los Estados Miembros en todos los niveles con arreglo a una estrategia mundial básica. Evaluaciones y apreciaciones específicas se realizan para y por los órganos de gobierno en la OIT, la UNESCO, las Naciones Unidas (CPC) y el CCI. La UPU y la OMT reciben de los gobiernos retroinformación y juicios de valor sobre sus actividades de cooperación técnica. Si se llevan a cabo de una manera firme y consecuente, estas actividades de evaluación interna pueden ser muy importantes como ejemplos positivos del uso y del valor de la evaluación.

### Por tipo funcional

117. La asistencia a la evaluación por los gobiernos puede considerarse también desde otra perspectiva, según el tipo básico de cooperación técnica ofrecida.

a) Creación de instituciones. A la luz de la experiencia acumulada y de las más recientes preocupaciones por la autosuficiencia, los problemas generales de ejecución del desarrollo ésta parece ser la forma predominante de asistencia para la evaluación. Sin embargo, en lugar de crear nuevas instituciones o aportar expertos con técnicas específicas de evaluación, parece que se trata cada vez más de trabajar juntamente con las instituciones existentes (o obsoletas) para desarrollar y reforzar la capacidad de gestión, utilizarlos métodos adaptados a la situación local.

b) Formación. La creación para la evaluación ha sido muy limitada hasta ahora. Lo más frecuente es que haya sido como resultado de un componente de un amplio proyecto sectorial de creación de instituciones. La "formación pura" que se ha impartido parece fijarse mucho más en la asociación pragmática con situaciones reales de ejecución, en seminarios y en la inclusión de la evaluación tan sólo como parte de una formación más amplia para la gestión del desarrollo. No parece haber hasta ahora mucha demanda de cursos de evaluación a menos que puedan situarse en un contexto pragmático y probarse en el campo de información y desarrollo de la CIBD. Sin embargo, lo probable es que los resultados de capacitación en gestión en todo el mundo, tanto si se orientan hacia la planificación como hacia la ejecución se centran en el ámbito del desarrollo pública

tradicional, se hayan ocupado todavía mucho de la formación para la evaluación específica y orientada hacia la acción, aunque ésta podría y debería ser un elemento importante en sus trabajos de formación. De todas maneras, si el gobierno de la India tiene un extenso programa de formación en materia de evaluación, y este programa u otros programas nacionales análogos podrían brindar oportunidades de formación muy útiles en un contexto de CTPD.

c) Apoyo mediante subvenciones especiales. Varios gobiernos y funcionarios de los servicios de ayuda han sugerido que, en vista de la importancia del desarrollo de la evaluación en cada uno de los países y de los mayores conocimientos de los gobiernos sobre la evaluación, el apoyo financiero directo podría ser una opción acertada. Tales acciones podrían no sólo reforzar la evaluación en un país mediante la financiación de una institución sino que deberían en último término ayudar a mejorar la calidad del conjunto de los programas nacionales o sectoriales de desarrollo que las organizaciones tratar de apoyar. El PNUD está considerando las posibilidades de destinar fondos a la evaluación y de adoptar otros métodos para alentar y asistir a los gobiernos en la ejecución de proyectos (véase el párrafo 92) que podrían ayudar a identificar una serie de nuevas acciones adecuadas. Un mayor uso de las instituciones nacionales que realizan evaluaciones (véase antes) podría también contribuir a estimular la capacidad.

118. Las breves consideraciones que anteceden indican que la cooperación con los gobiernos y entre los gobiernos en materia de evaluación es todavía una actividad modesta y bastante ambigua. Muchos gobiernos están recibiendo cooperación técnica en el campo de la evaluación en un sector u otro, en formas diversas y de distintas fuentes. Sin embargo, una serie de fragmentos no dan un planteamiento coherente. Se están haciendo progresos, pero todavía no se ha captado la significación plena de la cooperación y la coordinación con los gobiernos en lo tocante a la evaluación y a la gestión administrativa.

## III FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LA EVALUACIÓN

119. Se tiene ya alguna experiencia respecto a las formas de actuar que ofrecen más o menos posibilidades de contribuir a desarrollar la evaluación por los gobiernos. Está claro que nunca habrá una fórmula única que constituya la manera ideal de actuar, pero indudablemente ciertos factores influyen sobre el éxito o el fracaso. La lista que se incluye a continuación de factores que hay que tener en cuenta no es definitiva ni adopta un orden estricto de prioridad. Sin embargo, recoge un conjunto práctico de factores que algunos gobiernos y organizaciones consideran importantes y que pueden estimular el pensamiento de quienes reflexionen sobre la evaluación o se dediquen a ella.

### Apoyo

120. La evaluación no puede tener éxito sin un apoyo y un compromiso político firme y continuo. Debe haber una demanda explícita de la evaluación por parte de los máximos responsables políticos, y no simplemente a nivel del personal técnico.

### Adaptabilidad

121. La evaluación debe ser flexible y creadora más bien que rígida y dogmática, sin dejar de mantener su calidad básica. Debe adaptarse a muchos contextos nacionales y subnacionales diversos, teniendo en cuenta:

- a) la existencia de amplios factores y valores culturales, socioeconómicos y relativos al desarrollo;
- b) el sistema administrativo, las estructuras y las prácticas vigentes;
- c) los recursos humanos, institucionales y financieros de que se dispone para la evaluación.

### Integridad

122. La evaluación debe ser tan objetiva, honesta y completa como sea posible. Si se convierte en un juego político o burocrático, pierde rápidamente tanto su fiabilidad como su valor.

### Vinculación a la acción

123. La evaluación es un desperdicio si sus conclusiones no se utilizan. Debe ser un instrumento de gestión al servicio de las decisiones, que responda a las necesidades de información de aquellos que tienen autoridad y capacidad para actuar. La evaluación no termina con la información: debe llevar a actuar a los responsables de las decisiones.

### Actitudes

124. La evaluación no debe ser una prueba: es preciso primero solicitar la comprensión de su valor como proceso constructivo de aprendizaje para mejorar los resultados, y estimular después a todos los interesados a que participen plenamente en ella. Si se ve equivocondanamente en la evaluación un proceso destructivo cuyo objeto es censurar a gobiernos y a individuos, engendrará hostilidad y resistencia. La evaluación no debe ser temida, sino buscada.

### Proceso de gestión

125. La evaluación no se realiza en sí misma. Es una parte normal e integrante del conjunto del proceso de gestión. Debe vincularse a otros elementos básicos

del ciclo de gestión, en particular la concepción o diseño del proyecto y el programa y la vigilancia de la ejecución. Debe verse en ella un elemento esencial del proceso general de fortalecimiento de la gestión.

#### "Incorporada"

126. La evaluación debe ser incorporada, es decir que debe constituir un elemento integrante desde el principio de la actividad, no ser injertada en ésta como algo pensado posteriormente. En particular en actividades más amplias y más complejas, es preciso determinar las necesidades de evaluación en la fase de formulación, destinarle fondos, reunir o designar un personal adecuado y emprenderse su formación con bastante anticipación, de manera que la evaluación y las actividades subsiguientes a la misma puedan realizarse con orden y según un plan convenido.

#### Creación de instituciones

127. Los esfuerzos de evaluación no deben ser ocasionales ni esporádicos, sino situarse en una perspectiva a más largo plazo de construcción y robustecimiento de la capacidad de gestión. El hecho de que las organizaciones cooperadoras deban rendir cuentas a sus órganos de gobierno no debe ser obstáculo para el reconocimiento, el estímulo y el desarrollo de la responsabilidad nacional esencial en la gestión. La evaluación debería ser un importante estímulo para el objetivo último del desarrollo: la construcción de una capacidad nacional auto-suficiente y creadora para la solución de los problemas.

#### Retroinformación

128. La información evaluadora respecto a proyectos y programas debe ser rápida para que pueden hacerse los ajustes adecuados y debe también llegar en su momento para entrar en los ciclos de toma de decisiones y dentro de los plazos importantes de este proceso. Los conductos que lleven la retroinformación a los directores de proyectos, programadores y planificadores deben ser expeditos y directos en todo lo posible, y la información evaluadora debe presentarse en forma sencilla y resumida, asimilable por los responsables.

#### Transmisión de los informes

129. La evaluación no consiste simplemente en mejorar la eficacia administrativa interna. Debe tener en cuenta también la naturaleza política esencial del desarrollo como proceso de cambio, con frecuencia experimental e incierto, lo que determina tensiones y presiones sobre las formas convencionales de hacer las cosas. Los factores culturales y políticos son pues importantes para determinar la forma en que la información evaluadora sobre los proyectos y programas ha de ser transmitida a los niveles superiores. Por ejemplo, algunos gobiernos desean la publicidad en este proceso, mientras que otros quieren que sea estrictamente confidencial.

#### Multiplicidad de elementos y niveles

130. La introducción de la evaluación simultáneamente en todos los niveles de un gobierno es prácticamente imposible. Sin embargo, hay que tener muy presentes las diversas posibilidades y los distintos niveles:

- a) elementos: del proyecto, del programa, del sector y nacionales;
- b) niveles: local, de distrito, estatal o provincial ministerial y nacional;

- c) actividades descentralizadas frente a dependencias centrales.
- d) instituciones y programas subregionales, regionales y con países extranjeros.
- e) uso de otras instituciones nacionales, tales como universidades e institutos de investigación y formación.

### Coordinación

131. Al enfrentarse con esta diversidad, los planes y las acciones de evaluación deben evitar deliberadamente la superposición de actividades y el desperdicio de recursos. Deben establecerse claramente mecanismos de coordinación y puntos centrales en los gobiernos y entre los servicios interesados con objeto de encontrar un terreno común, apoyarse mutuamente e intercambiar experiencia. Debe mantenerse una perspectiva sobre el desarrollo ulterior de la evaluación como sistema nacional y sobre las conexiones y el fortalecimiento que tal sistema implica.

### Formación

132. El elemento humano es una clave para el éxito en la evaluación. Escasea el personal capacitado en materia de evaluación. Es necesaria la formación para suscitar una comprensión básica ante una modesta autoevaluación incorporada a nivel de proyectos y programas; ante supervisores y directrices de esfuerzos de vigilancia y evaluación más ambiciosos y en gran escala; ante los especialistas en evaluación para un trabajo más específico a tiempo completo; y en el plano internacional ante los responsables del desarrollo y fortalecimiento de los sistemas de evaluación en todas partes.

### Incentivos

133. La evaluación debe apoyarse en incentivos y recompensas. Debería establecerse como elemento normal y continuo de las operaciones e incluirse en las descripciones de puestos básicos de gestión, y reconocerse los méritos de los que la realizan bien y la utilizan con eficacia para mejorar sus actividades. En cuanto al personal especializado en la evaluación, los gobiernos deben reconocer la capacitación adquirida ofreciendo perspectivas de carrera y satisfacción profesional para contener la actual sangría de personal especializado que se pasa al sector privado.

### Metodología

134. La metodología de la evaluación debería ser realista, práctica y adecuada a la situación específica. Debe evitarse la tendencia hacia esquemas grandiosos y excesivamente elaborados en favor de los métodos más sencillos que permitan mantener un nivel básico de calidad y objetividad. Debe recordarse que la evaluación no puede abarcar nunca todos los objetivos e indicadores de interés, que la actividad de desarrollo es con frecuencia compleja y experimental y está muy influida por factores externos, y que los escasos recursos disponibles para la evaluación deben planificarse y aplicarse cuidadosamente. Sin embargo, no debe aplicarse la palabra evaluación a actividades de revisión superiores e informales.

### Datos

135. Es preciso considerar cuidadosamente la información que se requiere para la evaluación, adaptarla a la situación y a los recursos, buscarla en el sistema

más sencillo posible para reunir el mínimo de información que se requiere para la eficacia. Deben utilizarse primero los datos disponibles, y los costos generales de los datos deben mantenerse en proporción adecuada a los beneficios que ha de proporcionar la información evaluadora.

#### Tiempo

136. El desarrollo y la consolidación de los servicios de evaluación constituyen un proceso gradual y a largo plazo, no un servicio instantáneo. Implica cambios básicos en las actitudes y la conducta de los responsables de la gestión, atribuyéndose más valor a los resultados que a las actividades propiamente dichas. Se requiere una capacidad para:

- a) reconocer las oportunidades para la evaluación y actuar en ellas, aunque sea modestamente, pero no imponerla en situaciones inadecuadas;
- b) mantener una sana tolerancia con la imperfección;
- c) empezar modestamente, desarrollar y demostrar el valor de la evaluación, y ampliarla después gradualmente;
- d) no perder de vista el nexo entre una buena evaluación y el mejoramiento constructivo y orientado hacia la acción de proyectos y programas.

## IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

"Uno de los rasgos generalmente simpáticos del hombre es su capacidad para desplegar notables esfuerzos sin preguntarse demasiado sobre el resultado final."

J. K. Galbraith

### A. Conclusiones

137. La evaluación se ha perfilado lentamente como elemento integrante de la gestión del desarrollo. Los últimos años, sin embargo, han presenciado nuevas iniciativas en las políticas internacionales, acompañadas por un interés y una comprensión crecientes por la evaluación y una mayor cooperación para ayudar a los gobiernos a desarrollar la evaluación. Estos hechos revelan que se reconoce el valor de la evaluación para mejorar la calidad y los resultados de los programas y los proyectos.

138. El presente informe es sólo un punto de partida. Estimular el uso de la evaluación como función normal en la gestión del desarrollo en una amplia escala será una tarea prolongada, gradual y llena de dificultades. Los Inspectores esperan que el presente estudio será útil como inventario inicial de las acciones, las ideas y los materiales actuales en esta materia, y que servirá para estimular nuevos esfuerzos creadores y cooperativos con objeto de poner en marcha actividades nacionales y conjuntas, buscar soluciones para las dificultades prácticas y forjar métodos y enfoques apropiados.

139. Las recomendaciones que siguen se dirigen a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y sugieren las medidas que pueden adoptar para facilitar la cooperación con objeto de estimular la evaluación por los gobiernos. Los Inspectores esperan, sin embargo, tanto de los gobiernos como de las organizaciones bilaterales, no gubernamentales y otras organizaciones internacionales:

- a) que consideren la pertinencia del material presentado en este informe en relación con sus propias situaciones,
- b) que estimulen y apoyen unos esfuerzos continuados en el sistema de las Naciones Unidas;
- c) en particular, que inicien y desarrollen relaciones de cooperación, intercambios y actividades en el campo de la evaluación.

### B. Recomendaciones

140. Secretarías: Las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas son sólo uno de los elementos del conjunto de esfuerzos que se necesitan para ayudar a desarrollar la evaluación por los gobiernos. Las organizaciones deben continuar desarrollando y reforzando sus propios sistemas de evaluación para seguir rindiendo cuentas y para aumentar su eficacia en el plano operacional: el trabajo de evaluación cooperativa con los gobiernos debería basarse en la fórmula "hagan como nosotros hacemos", y no "hagan lo que decimos". Las organizaciones necesitan también seguir cultivando la especialización, los

planteamientos prácticos y los trabajos de investigación y análisis que pueden contribuir con mayor eficacia a una acción cooperativa significativa en este campo relativamente nuevo. El PNUD en particular está llamado a asumir un importante papel dirigente en el fomento y el fortalecimiento de la evaluación por los gobiernos. Al hacerlo así, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas pueden impulsar notablemente su apoyo al desarrollo económico y social mundial, en consonancia con sus mandatos legislativos.

#### Recomendación 1

Cada organización, y en particular su dependencia o sus servicios de evaluación, debería considerar la conveniencia de emprender de una manera continua la siguiente serie de acciones:

- a) Revisar las políticas, procedimientos y actividades de su sistema de evaluación interna para asegurar que, sin dejar de mantener la responsabilidad interna, faciliten también y apoyen los esfuerzos de evaluación y mejoramiento de la gestión de los propios gobiernos, en lugar de entorpecerlos. Las organizaciones deberían también aprovechar al máximo las oportunidades de participación sustantiva de los gobiernos interesados (párrafos 9 a 11, 42 a 46 a 57, 116, 121, 130, 134).
- b) Buscar oportunidades y arreglos, al formular y ejecutar los proyectos y programas, incluidas las labores multidisciplinarias y multisectoriales y la ejecución de los proyectos por los gobiernos para la cooperación y la coordinación en las actividades de vigilancia y evaluación con los gobiernos y otras organizaciones al servicio del desarrollo (párrafos 4 a 8, 15, 24, 29 a 31, 45, 51 a 57, 63 a 72, 135).
- c) Estar alerta a las oportunidades de proyectos específicos de cooperación técnica en apoyo de la evaluación, así como de los proyectos o programas con evaluación incorporada, de apoyo financiero especial y de actividades a nivel local que pueden estimular y reforzar las actividades de vigilancia y evaluación por los gobiernos. Paralelamente, las organizaciones deberían recoger y mantener datos sobre las necesidades, los recursos, el personal especializado y los contactos principales en materia de evaluación (párrafos 21 a 25, 27 y 28, 40, 61, 76 a 89, 91 a 93, 110 a 113, 117, 138).
- d) Tratar de identificar instituciones nacionales, subregionales y regionales que puedan ser utilizadas y a las que se pueda prestar apoyo en el trabajo de evaluación de la organización (párrafos 8, 20 y 21, 97 a 101).
- e) Suscitar oportunidades para compartir la experiencia y la información sobre vigilancia y evaluación entre países y organizaciones al servicio del desarrollo mediante reuniones de trabajo, seminarios e informes de carácter pragmático y orientados a la acción (párrafos 8, 13, 25, 54 a 61, 67 a 68, 70, 115).
- f) Identificar posibilidades de cooperación para la formación en materia de vigilancia y evaluación, en particular en los países en desarrollo y como parte de una formación más amplia para la gestión del desarrollo, y tratar de utilizar los resultados de la evaluación de los propios gobiernos como parte de los materiales generales de formación (párrafos 43 a 48, 52 a 68, 117, 132).
- g) Cuidar de que las ideas y prácticas de vigilancia y evaluación sean elemento integrante, explícito y activo en sus políticas y orientaciones generales de cooperación para el desarrollo (párrafos 2, 15, 21 a 31, 44, 51, 63 a 66, 102 a 106, 125 a 127).

141. Comité Administrativo de Coordinación (CAC). Un tema que ha estado presente en todo este informe ha sido la necesidad de coordinar mejor el trabajo en este campo "nuevo", sugestivo y cada vez más concurrido de la cooperación para el desarrollo. Muchas de las "intervenciones" pretéritas en este campo fueron ocasionales, más bien que esfuerzos en colaboración para suscitar a más largo plazo capacidades, instituciones y métodos innovadores en beneficio de todos los interesados. Muchas de las actividades actuales de los organismos parecen obedecer a esfuerzos conjuntos en mayor medida que anteriormente, pero su rápida multiplicación pone más de relieve la necesidad de buscar oportunidades de coordinación siempre que sea posible (párrafos 4, 8 a 13, 57, 64 a 67, 72 a 74, 94, 108, 112, 118, 131, 139).

142. El CAC ha alentado la idea de apoyar la capacidad de evaluación de los gobiernos en comentarios conjuntos de diversos organismos sobre varios informes anteriores de la DCI sobre evaluación, y en actividades como su Equipo de Tarea sobre Desarrollo Rural. En su informe sinóptico anual correspondiente a 1981-1982 (E/1982/4), el CAC concluía que el propósito último de la coordinación entre secretarías es el de proporcionar apoyo a los Estados Miembros en sus esfuerzos por promover el desarrollo económico y social. Su Comité Consultivo en Cuestiones Sustantivas (Actividades Operaciones) está considerando la posible prioridad de aumentar el apoyo a las actividades multilaterales de cooperación. Tanto el CAC como el Comité del Programa y de la Coordinación han observado (A/37/38) que se incluyen aquí los temas del mejoramiento de la cooperación, unos procedimientos más sistemáticos de evaluación y nuevas formas de cooperación con organizaciones bilaterales y otras instituciones de ayuda. Los Inspectores estiman que el objeto del presente informe corresponde bien a estas preocupaciones.

#### Recomendación 2

El Comité Administrativo de Coordinación debería estudiar ámbitos, funciones, arreglos y mecanismos específicos por medio de los cuales pudieran coordinarse y estimularse mejor las actividades conjuntas del sistema de las Naciones Unidas y otras organizaciones para ayudar a reforzar la evaluación por los gobiernos.

143. Organos de gobierno. Como en el caso del CAC, las resoluciones de los órganos de gobierno de las Naciones Unidas han prestado en general un apoyo creciente a la idea de fomentar la autosuficiencia de los gobiernos en sus actividades de gestión. En la actualidad, sin embargo, la cooperación con los gobiernos en el desarrollo de la capacidad de evaluación es un tema bastante descuidado. Si los órganos de gobierno hicieran declaraciones específicas de principios sobre esta cuestión, sería posible impulsar las actividades de evaluación de los gobiernos y orientar las actividades de las organizaciones más directamente sobre el valor de este aspecto de la cooperación para el desarrollo (párrafos 14 a 31, 41, 60 a 62, 68 y 69, 120).

#### Recomendación 3

Los órganos de gobierno de las organizaciones podrían estudiar la publicación de una declaración de principios que, en el contexto de sus actividades operacionales para el desarrollo, recalcaría el valor del apoyo a los esfuerzos de los gobiernos para establecer o mejorar la evaluación. Tal declaración de principios estimularía también la asignación de recursos específicos a esta tarea. Los órganos de gobierno podrían también pedir, en informes futuros sobre las actividades generales de evaluación de su organización, un debate periódico sobre las acciones realizadas para estimular la evaluación por los gobiernos.

144. Naciones Unidas. Además de considerar las anteriores recomendaciones, los Inspectores creen que las Naciones Unidas deberían emprender otras acciones. Tienen muchas actividades pertinentes en el programa general, pero hasta ahora han realizado pocos esfuerzos específicos para apoyar la evaluación por los gobiernos (párrafos 95 a 107).

Recomendación 4

Bajo la dirección del Director General de Desarrollo y Cooperación Económica Internacional, las Naciones Unidas deberían determinar las acciones que pueden realizar de manera continuada para: a) potenciar el papel de los gobiernos en el sistema de evaluación interna que se está actualmente diseñando para sus sectores económicos y sociales; b) incluir el apoyo a la evaluación por los gobiernos como parte más específica de sus programas de Cuestiones y Políticas de Desarrollo y Administración y Finanzas Públicas; y c) constituir una red de cooperación con los departamentos de la sede, las comisiones regionales, otras entidades y los institutos regionales asociados con las Naciones Unidas con objeto de estimular y reforzar la evaluación por los gobiernos.

Anexo

BIBLIOGRAFIA SELECCIONADA Y ANOTADA DE DOCUMENTOS RECIENTES  
RELATIVOS A LA EVALUACION POR LOS GOBIERNOS

Esta bibliografía, sumamente abreviada, tiene un carácter muy preliminar. Está formada por documentos del sistema de las Naciones Unidas publicados desde 1978, junto con unas cuantas publicaciones recientes de los gobiernos y de otras organizaciones internacionales. Por tanto, pretende solamente indicar el tipo de estudios efectuados sobre la evaluación por los gobiernos, sobre los planteamientos y metodologías de la evaluación para uso de los gobiernos y sobre las actividades de cooperación con los gobiernos. Los Inspectores esperan que en el futuro haya un más amplio conocimiento y un mayor intercambio de información sobre la creciente bibliografía en esta esfera. Junto a las obras citadas a continuación se mencionan los idiomas en que se han publicado, a saber: (A.) Arabe, (C.) Chino, (E.) Español, (F.) Francés, (I.) Inglés, (R.) Ruso.

Banco Asiático de Desarrollo

"Guidelines on Logical Framework Planning (LFP) and Project Benefit Monitoring and Evaluation (PBME)". Departamento de Desarrollo Rural y Agrícola. Primera revisión: agosto de 1981. 24 páginas. Idiomas: I.

(Examina los principios generales y la utilización de la "planificación en un marco lógico" y de la "evaluación y vigilancia de los beneficios de los proyectos" en el ciclo de proyectos, la experiencia del Banco en el uso de estos métodos y la forma en que pueden establecerse y apoyarse en el plano nacional.)

Banco Mundial

"Managing Information for Rural Development: Lessons from Eastern Africa". Staff Working Paper Nº 379. Por Deboeck y B. Kinsey. Washington D.C., marzo de 1980. 70 páginas. Idiomas: I.

(Saca las lecciones de la experiencia obtenida sobre el terreno en la administración de información para el desarrollo rural en diferentes países, en particular la organización de los servicios de vigilancia y evaluación.)

"Monitoring Rural Development in East Asia". Staff Working Paper Nº 439. Por G. Deboeck y R. Ng. Washington D.C., octubre de 1980. 91 páginas. Idiomas: I.

(Resumen de los debates en un cursillo sobre la experiencia de distintos países en lo relativo a los aspectos administrativos, técnicos e institucionales de la vigilancia. Bibliografía.)

"Guidelines for the Design of Monitoring and Evaluation Systems for Agriculture and Rural Development Projects". Septiembre de 1981. 17 páginas (folleto). Idiomas: I.

(Directrices destinadas a mejorar los sistemas diseñados para servir a los administradores y planificadores de proyectos en esta esfera, presentando las cuestiones importantes en materia de vigilancia y evaluación. Bibliografía. Complementadas con más detalle en un "Manual" publicado juntamente con las directrices.)

## Canadá

"Guide on the Program Evaluation Function". Treasury Board of Canada, Comptroller General, Program Evaluation Branch. Nº de catálogo BT 32-16/1981, mayo de 1981. 86 páginas. Idiomas: F. I.

(Describe los sistemas y procedimientos del servicio de evaluación de los programas establecido en los departamentos y organismos federales.)

## Dependencia Común de Inspección

"Glosario de términos de evaluación". JIU/REP/78/5 Ginebra, noviembre de 1978. 36 páginas. Idiomas: E. F. I. R.

(Explicación y ejemplos de los términos relativos a la evaluación generalmente aceptados en la actualidad en el sistema de las Naciones Unidas.)

"Evaluación de las actividades de cooperación técnica del sistema de las Naciones Unidas en Sri Lanka". JIU/REP/79/16, Ginebra, diciembre de 1979. 51 páginas. Idiomas: E. F. I. R.

(Contiene un análisis de la ejecución de los proyectos, las opiniones de los participantes sobre las cuestiones de cooperación técnica, particularmente la evaluación, y las mejoras requeridas )

## Estados Unidos

"Manager's Guide to Data Collection". Por Molly Hageboeck y colaboradores. United States Agency for International Development. Noviembre de 1979. 51 páginas. Idiomas: E. F. I.

(Guía para los administradores de proyectos y programas que necesitan datos para el diseño y las decisiones de aplicación y para los juicios evaluativos, destacando lo que corresponde hacer en determinadas condiciones, a un costo razonable y dentro de un plazo razonable. Bibliografía.)

"Directory of Central Evaluation Authorities". PN-AAJ-167. Compilado por la Oficina de Evaluación, USAID. Washington D. C., abril de 1981. 116 páginas. Idiomas: I.

(Compilación inicial destinada a contribuir a la formación de una red internacional de evaluación. Contiene las direcciones y las descripciones de los distintos servicios en 92 países y en organizaciones internacionales.)

"A review of Issues in Nutrition Program Evaluation". Por D. Sahn y R. Pestronk. A.I.D. Program Evaluation Discussion Paper Nº 10. PN-AAJ-174. Washington D.C., julio de 1981. 220 páginas. Idiomas: I.

(Examina los modelos, las cuestiones, la metodología, los procesos de evaluación y los trabajos realizados en esta esfera. Bibliografía.)

## Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

"Operational Guidelines on Monitoring and Evaluation". Diciembre de 1979. 56 páginas (folleto). Idiomas: I.

(Ofrece un marco teórico y práctico para establecer distintos sistemas adaptados a todos los tipos de usuarios que participan en actividades financiadas por el FIDA )

## India

"Structure, Functions and Activities". Programme Evaluation Organization, Planning Commission, Gobierno de la India. Noviembre de 1981. 60 páginas. Idiomas: I.

(Describe la historia, la estructura, la organización, el funcionamiento y las actividades de la Organización de Evaluación de los Programas.)

## Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD)

"Improvement of Information on the Conditions of Children". Por Donald Mc Granahan. Ginebra, 1980. 25 páginas. Idiomas: I.

"A Development Monitoring Service at the Local Level". Volumen I. Por N. T. Mathew y Wolf Scott. Ginebra, 1980. 58 páginas. Idiomas: I.

(Estos dos estudios, representativos de otros trabajos del UNRISD sobre la forma de conseguir mejor información para el desarrollo, analizan la necesidad de mejorar e innovar los métodos de reunión de datos y de aumentar la capacidad de obtención de información como base para apreciar, diagnosticar, vigilar y evaluar el cambio en los países en desarrollo.)

## Naciones Unidas

"Systematic Monitoring and Evaluation of Integrated Development Programmes: A Source-Book". ST/ESA/78. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Nueva York, 1978. 150 páginas. Idioma: I.

(Examina la incorporación sistemática de la vigilancia y la evaluación en la planificación y administración de los programas, y las aplicaciones sobre el terreno de este método. Bibliografía.)

## Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)

"A Management Approach to Project Appraisal and Evaluation". Por N. Imboden. Development Centre Studies. París, 1978. 172 páginas. Idiomas: I.

(Información detallada para los administradores de proyectos de desarrollo nacionales e internacionales sobre los conceptos, marcos y consideraciones que han de tenerse en cuenta para establecer un marco de evaluación/estimación adaptado a la situación particular de un país.)

"Evaluating Social Projects in Developing Countries". Por H. Freeman, P. Rossi y S. Wright. Estudios del Centro de Desarrollo. París, 1979. 239 páginas. Idiomas: F. I.

(Extenso trabajo de introducción amplia a la materia, que comprende uso de la evaluación, investigación de la planificación de proyectos, evaluación de la ejecución, apreciación del impacto, medición de la eficacia, evaluación y adopción de decisiones, así como una bibliografía y cuadros ilustrativos.)

"Managing Information for Rural Development Projects". Por Nicholas Imboden. Estudios del Centro de Desarrollo. París, 1980. 97 páginas. Idiomas: F. I.

(Basado en las experiencias de los estudios monográficos, analiza los problemas prácticos de los sistemas de información para el desarrollo rural y la necesidad de marcos de evaluación/vigilancia específicos para cada proyecto.)

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

"Small Farmers Development Manual". Volumen II. Oficina Regional para Asia y el Lejano Oriente. Bangkok, Tailandia, 1979. 78 páginas. Idioma: I.

(Destinado a los planificadores y administradores que organizan cursillos sobre el terreno relativos a los programas para las poblaciones rurales pobres. Contiene una metodología para la planificación, la formación del personal y la evaluación de esos programas.)

"Evaluación de los proyectos de cooperación técnica". Servicio de Evaluación, Roma, 1979. 12 páginas. Idiomas: A. E. F. I.

(Contiene consideraciones generales y una lista de puntos de análisis para la evaluación en curso.)

"Core Socio-Economic Indicators for Monitoring and Evaluation of Agrarian Reform and Rural Development". Proyecto. ESS/Mis/80-6, diciembre de 1980. 19 páginas. Idiomas: I.

(Lista provisional de indicadores como parte de las directrices para ayudar a los países a vigilar y evaluar los progresos realizados en esta esfera.)

"Manual of Management of Group Feeding Programmes". Monografías de la FAO sobre nutrición y alimentación. Provisional. Roma, 1980. 124 páginas. Idiomas: I.

(Directrices para los cursos de formación sobre programas de alimentación de grupos, en particular vigilancia y evaluación de los programas.)

"Guide to Evaluation of Co-operative Organizations in Developing Countries". Por Eberhard Dülfer. Proyecto. Roma, 1980. 206 páginas. Idiomas: I.

(Destinado a los ejecutores y administradores de proyectos encargados de la tarea de evaluar los proyectos y organizaciones de cooperación y de medir su eficiencia.)

"Capacitación agrícola". Informe de un estudio FAO/PNUD. Estudio de evaluación del PNUD N° 4. Roma, 1980. Idiomas: A. E. F. I.

(Examen de la experiencia adquirida en los proyectos de cooperación técnica y de las mejoras requeridas, partiendo de los trabajos de investigación realizados principalmente por las instituciones nacionales de los países en desarrollo.)

"Monitoring Systems for Agricultural and Rural Development Projects".

Estudios de la FAO sobre el desarrollo económico y social, 12ª edición.

Editado por E. Clayton y F. Pétry. Roma, 1981. 261 páginas.

Idiomas: I. (y véase la anotación).

(Catorce estudios sobre las experiencias de países en desarrollo. Existen también documentos similares en francés sobre estudios monográficos en países de habla francesa (estudio 12, 1980); ulteriormente se publicarán estudios complementarios de otras experiencias, particularmente en los países árabes y en los países de habla española.)

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

"Publications and Documents". Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIEPE). París, 1978. 87 páginas. Idiomas: F. I.

(Catálogo de más de 450 títulos del IIEPE, entre ellos muchos relativos a la evaluación de los proyectos de educación y de los sistemas educacionales.)

"Guide for the Preparation of Technical Co-operation Projects in Education".

Provisional. ED-79/WS/116. París, diciembre de 1979. 40 páginas.

Idiomas: F. I.

(Guía de orientación práctica en los Estados miembros sobre preparación, evaluación y administración de proyectos.)

"Evaluation of Technical Co-operation Projects in Education". Proyecto.

ED-79/WS/159. 79 páginas. Idiomas: I.

(Se trata de una "guía para el usuario no especialista" relativa a los conceptos, componentes de proyectos, métodos de evaluación y evaluaciones tripartitas.)

"Regional Workshop on Evaluation Methods, Dakar, June 1978". SS.78/CONF.705/1.

División de Análisis Socioeconómico. París, junio de 1978. 13 páginas.

Idiomas: F. I.

(Informe final en el que se resumen los debates sobre el alcance de la evaluación, las técnicas de evaluación práctica y las orientaciones prácticas para la acción futura de la UNESCO.)

"Regional Seminar on the Application of Evaluation Techniques in Social

Action Projects in Asia Kuala Lumpur, November 1979". SS.79/CONF.702/8.

División de Análisis Socioeconómico. París, abril de 1980. 47 páginas.

Idiomas: I.

(Informe final que contiene un examen de la experiencia, las técnicas y los métodos de evaluación utilizados en diversos países.)

"Project Evaluation Methodologies and Techniques". Por Constantin G. Soumelis.

París, 1977. 137 páginas. Idiomas: I.

(Examina los tipos de evaluación y las consideraciones en materia de diseño, y presenta ejemplos en un formato destinado primordialmente a los diseñadores y administradores de proyectos, tanto nacionales como internacionales.)

"Evaluating Social Action Projects". Estudios Socioeconómicos. París, 1980. 161 páginas. Idiomas: I.

(Trabajos en los que se describen los principios de evaluación, los aspectos metodológicos y una serie de estudios de casos de evaluación; constituyen los primeros de una serie de estudios destinados a establecer un nexo entre las investigaciones pertinentes de las ciencias sociales y la labor de las autoridades responsables y los administradores de proyectos.)

"Evaluation Research and Social Change". Por A. Weilenmann. París, 1980. 104 páginas. Idiomas: I.

(Estudio teórico para estimular el diálogo internacional y reforzar la capacidad de evaluar los proyectos de acción social en los Estados miembros.)

"Guidelines for the Evaluation of Information Systems and Services". PGI/78/WS/18. UNISIST. París, agosto de 1978. 155 páginas. Idiomas: I.

(Sugiere criterios y métodos para que los administradores de los servicios de administración evalúen sus actividades en los planos nacional e internacional. Bibliografía.)

"Guide for the Establishment and Evaluation of Services for Selective Dissemination of Information". PGI/80/WS/14. París, diciembre de 1980. 71 páginas. Idiomas: I.

(Describe los elementos integrantes de un servicio de difusión selectiva de la información y la forma de establecerlo y evaluarlo en el marco de las infraestructuras nacionales de documentación. Contiene estudios de casos y bibliografía.)

#### Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)

"Instrucciones y pautas para la autoevaluación de proyectos de cooperación técnica ejecutados por la ONUDI". Volumen I. UNIDO/PC.31. 5 de enero de 1982. 79 páginas. Idiomas: E. F. I.

(Guía para el personal nacional de la ONUDI que se dedica al diseño y evaluación de proyectos de esa organización.)

#### Organización Internacional del Trabajo (OIT)

"Procedimientos para el diseño y la evaluación de los proyectos de la OIT". Volumen II, "Cooperación técnica". Oficina de Programación y Administración. Mayo de 1981 (revisado). 73 páginas. Idiomas: E. F. I.

(Orientación para los administradores de programas, nacionales o internacionales y para los iniciadores de proyectos relacionados con proyectos de la OIT.)

#### Organización Mundial de la Salud (OMS)

"Guidelines for Evaluating a Training Programme for Health Personnel". Por F. Katz. WHO Offset Publication Nº 38. Ginebra, 1978. 35 páginas. Idiomas: F. I.

(Examina la orientación, el diseño, el acopio de información y el análisis y la presentación de los informes respecto de este tipo de evaluación.)

"Estrategia Mundial de Salud para Todos en el Año 2000". Serie "Salud para todos". Nº 3, Ginebra, 1981. 90 páginas. Idiomas: A. C. E. F. I. R.

(Contiene un capítulo sobre la vigilancia y la evaluación como parte de la estrategia.)

"Preparación de indicadores para vigilar los progresos realizados en el logro de la salud para todos en el año 2000". Serie "Salud para todos" Nº 4, Ginebra, 1981. 91 páginas. Idiomas: A. C. E. F. I. R.

(Examina los indicadores y su uso, las necesidades en materia de información y los métodos de acopio de datos, y propone categorías de indicadores para uso de los Estados miembros.)

"Proceso de gestión para el desarrollo nacional de la salud: normas fundamentales". Serie "Salud para todos" Nº 5, Ginebra, 1981. 61 páginas. Idiomas: A. C. E. F. I. R.

(Esboza los elementos de un proceso total de gestión para la promoción de la salud en los Estados miembros, en particular la evaluación y los mecanismos requeridos para mantener la continuidad del proceso.)

"Evaluación de los programas de salud: normas fundamentales". Serie "Salud para todos", Nº 6, Ginebra, 1981. 47 páginas. Idiomas: A. C. E. F. I. R.

(Ofrece normas fundamentales generales a los Estados miembros en todas las esferas de la salud pública, y examina los principios, elementos y procesos de evaluación.)

"Introducing an Integrated Managerial Process for National Health Development". Oficina Regional de la OMS para el Mediterráneo Oriental. WHO/EMRO Technical Publication Nº 5. Abril de 1981. 51 páginas. Idiomas: I.

(Introducción simplificada para los administradores de servicios de la salud relativa a las características, prioridades y consecuencias de la administración en esta esfera.)

"Plan de acción para aplicar la estrategia mundial de la salud para todos para el año 2000, con inclusión del índice alfabético de los números 1 a 7 de la Serie "Salud para Todos"". Serie "Salud para todos", Nº 7, Ginebra, 1982. 58 páginas. Idiomas: A. C. E. F. I. R.

(Ofrece un plan de acción a los Estados miembros y a la organización para aplicar, vigilar y evaluar la estrategia mundial.)

"Séptimo Programa General de Trabajo para el Período 1984-1989". Serie "Salud para todos", Nº 8, Ginebra, 1982. 153 páginas. Idiomas: A. C. E. F. I. R.

(Este programa de las cuestiones prioritarias para la acción de la OMS contiene un capítulo sobre la vigilancia y evaluación de la ejecución del programa.)

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

"Economic Evaluation and the Environment". Por C. Cooper, patrocinado por el PNUMA. Hodder and Stoughton, Londres, 1981. 158 páginas.  
Idiomas: I.

(Aborda las cuestiones del análisis de los factores de degradación del medio ambiente al evaluar los proyectos de inversión en los países en desarrollo.)

Universidad de las Naciones Unidas (UNU)

"Indicators of Human and Social Development: Report on the State of the Art". Por M. V. S. Rao, K. Porwit y N. Baster. HSDPD-8/UNUP-10. Tokio, 1978. 251 páginas. Idiomas: I.

(Un panorama inicial de los fines y la utilización de los indicadores del desarrollo en diferentes tipos de países y en los organismos internacionales, que sirvió de precursor a otras publicaciones actuales en el marco del Proyecto sobre metas, procesos e indicadores del desarrollo de la UNU.)

-----