

Situación de la evaluación interna en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

Preparado por

Earl D. Sohm

Dependencia Común de Inspección



Ginebra

1985

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

Preparado por
Earl D. Sohm
Dependencia Común de Inspección

INDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
INTRODUCCION	1 - 4	1
I. NACIONES UNIDAS	5 - 30	2
II. FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA INFANCIA (UNICEF)	31 - 39	11
III. CENTRO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS ASENTAMIENTOS HUMANOS (HABITAT)	40 - 45	13
IV. CONFERENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE COMERCIO Y DESARROLLO (UNCTAD)	46 - 52	15
V. CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT (CCI)	53 - 60	17
VI. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)	61 - 70	19
VII. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL MEDIO AMBIENTE (PNUMA)	71 - 77	22
VIII. FONDO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA ACTIVIDADES EN MATERIA DE POBLACION (FNUAP)	78 - 85	24
IX. OFICINA DEL ALTO COMISIONADO DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LOS REFUGIADOS (ACNUR)	86 - 92	26
X. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION (FAO)	93 - 100	28
XI. ORGANISMO INTERNACIONAL DE ENERGIA ATOMICA (OIEA)	101 - 108	31
XII. ORGANIZACION DE AVIACION CIVIL INTERNACIONAL (OACI)	109 - 115	33
XIII. FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRICOLA (FIDA)	116 - 122	35
XIV. ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)	123 - 129	37

INDICE (continuación)

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
XV. ORGANIZACION MARITIMA INTERNACIONAL (CMI)	130 - 134	39
XVI. UNION INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (UIT) .	135 - 140	40
XVII. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACION, LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO)	141 - 149	42
XVIII. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (ONUDI)	150 - 156	45
XIX. UNION POSTAL UNIVERSAL (UPU)	157 - 161	47
XX. PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS (PMA)	162 - 169	49
XXI. ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD (OMS)	170 - 178	51
XXII. ORGANIZACION MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL (OMPI)	179 - 184	54
XXIII. ORGANIZACION METEOROLOGICA MUNDIAL (OMM)	185 - 190	56
XXIV. BANCO MUNDIAL	191 - 198	58

Anexos

I. Bibliografía seleccionada de documentos recientes	60
II. Resumen del informe complementario JIU/REP/85/11	65

INTRODUCCION

1. La evaluación es un proceso que trata de determinar en la forma más sistemática y objetiva posible la pertinencia, eficacia e impacto de las distintas actividades, tomando en consideración los objetivos de cada una de ellas. El objeto de los sistemas de evaluación es aumentar lo más posible la eficacia de las actividades de una organización proporcionando a las secretarías y a los órganos intergubernamentales una información analítica sobre los resultados que permita mejorar los programas actuales y futuros. También facilitan el control por los órganos intergubernamentales de la utilización eficaz de los recursos y fomentan el interés general de las organizaciones por la evaluación de su experiencia y la aplicación constante de las lecciones del pasado a sus operaciones futuras.

2. En 1977, la Dependencia Común de Inspección (DCI) preparó un informe inicial sobre la situación de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/77/1), en el que se llegaba a la conclusión de que, después de varios decenios de atención fluctuante, se apreciaba un interés creciente por la evaluación, que parecía encontrarse en una etapa de "despegue". En 1981, la DCI publicó otros dos informes sobre la situación de la evaluación en las distintas organizaciones (JIU/REP/81/5) y en el conjunto del sistema (JIU/REP/81/6), respectivamente. En esos informes se ponía de relieve la gran expansión de las actividades de evaluación, pero también se hacía notar que era mucho lo que aún quedaba por hacer para asegurarse de que estaban firmemente establecidos los nuevos o mejores sistemas de evaluación, así como de que esos sistemas se utilizarían en la práctica para evaluar cuidadosamente los resultados y mejorar los programas.

3. A finales de 1984 y principios de 1985, la DCI procedió a un tercer examen de la situación de la evaluación. Para ello se solicitó de todas las organizaciones del sistema información sobre las actividades y los progresos realizados en materia de evaluación y el Inspector visitó a casi todas para examinar más a fondo la situación, la estructura, los progresos, las operaciones y los resultados obtenidos hasta la fecha. Se analizaron los documentos, las directrices, las declaraciones de política y los informes pertinentes, se recabó la opinión de las organizaciones sobre cuestiones relacionadas con la evaluación común a todo el sistema y se las invitó a hacer observaciones sobre los proyectos de informes correspondientes.

4. El presente informe contiene breves resúmenes de la situación actual de la evaluación en 24 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (incluido el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Banco Mundial, que no son organizaciones participantes en la DCI), y en él se presta especial atención a los progresos y acontecimientos registrados desde los informes de 1981. En relación con cada organización se hace un análisis resumido, acompañado de recomendaciones en el caso de diez de ellas. El anexo I contiene una bibliografía seleccionada de documentos recientes de evaluación de distintas organizaciones. En otro informe (JIU/REP/85/11) se examinan la evolución, las modalidades y los problemas que a nivel de todo el sistema se han producido a medida que se ha incrementado la utilización de estos sistemas de evaluación. En el anexo II se hace un resumen de este informe general.

I. NACIONES UNIDAS

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

6 En el informe de la DCI de 1981 se llegaba a la conclusión de que las Naciones Unidas deberían programar y organizar un sistema de evaluación para evaluar el progreso general a este respecto a la zaga de la mayoría de las demás organizaciones y organismos del sistema de las Naciones Unidas. Las Naciones Unidas habían concentrado sus esfuerzos en el fortalecimiento de la programación y en algunas evaluaciones a fondo de programas. La DCI recomendaba que se realizase la Dependencia de Evaluación del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales recientemente establecida, para que pudiera desempeñar sus importantes funciones de evaluador en los sectores económico y social que las Naciones Unidas aseguraran la coordinación de sus estructuras y metodologías de evaluación.

7 En su resolución 6/222 de diciembre de 1981, la Asamblea General confirmó su apoyo continuo al desarrollo de sistemas de evaluación y dependencias de evaluación en cada una de las partes como parte integrante de su proceso de programación y desarrollo. Pidió también al Secretario General que fortaleciera los sistemas de evaluación y las dependencias de evaluación de las Naciones Unidas mediante la posesión de sus funciones y tareas, la preparación de planes de acción y la adopción de acuerdos de recursos, de normas y la adopción de medidas adecuadas de control de la calidad de la evaluación y el fortalecimiento de sus recursos. La Asamblea General pidió al Secretario General que informara en 1982 sobre la aplicación de esas medidas. En su resolución 6/224 de 1982 se acordó también un reglamento para la planificación de los fondos para los proyectos de programas de presupuesto y la supervisión y la evaluación como instrumentos de gestión integrada de todas las actividades de las Naciones Unidas. (El reglamento y la reglamentación detallada se publicaron en junio de 1984.)

8 En el informe de Secretario General de 1983^{2/} se examinaban el estado actual y las funciones de las dependencias de las Naciones Unidas, indicando si habían llevado a cabo algunas actividades de evaluación, pocas o ninguna. En el informe se hacía constar que habían sido pocos los progresos generales logrados en el establecimiento de los elementos clave de la evaluación o en la integración de ésta en el ciclo de programación. Se sugerían los niveles de recursos de personal que se requerirían para desempeñar las funciones básicas del sistema de evaluación y se describían algunas actividades de evaluación propuestas y la posible asignación a ellas de nuevos recursos del personal. El Comité del Programa y de la Coordinación (CPC) manifestó su preocupación ante la falta de respuesta a este informe y de medidas encaminadas a fortalecer la evaluación. Instó a la Secretaría a que estudiara la posibilidad de fusionar las distintas funciones y dependencias centrales de evaluación y subrayó la necesidad de establecer orientaciones, metodologías, supervisión general, coordinación y servicios de evaluación básica 3/. La Asamblea General (resolución 38/227)

declaró que "lamenta que sigan sin aplicarse" las disposiciones de su resolución 36/228 B. Reiteró la necesidad de aumentar la capacidad de las dependencias y los sistemas de evaluación de las Naciones Unidas, especialmente los de las comisiones regionales, pidió al Secretario General que estudiara todas las posibilidades existentes para aumentar la capacidad de las dependencias de evaluación, incluso un calendario para la creación oportuna de esas dependencias en todos los departamentos, y subrayó la necesidad de elaborar un amplio sistema de evaluación.

9. En 1984 el Secretario General examinó la posibilidad de establecer, mediante una redistribución de puestos, un nuevo puesto de evaluación en cada una de las seis entidades, pero tuvo que informar 4/ que, a pesar del compromiso asumido por la Secretaría de desarrollar una capacidad general de evaluación en todo el sistema de las Naciones Unidas, sólo unos cuantos puestos habían podido ser redistribuidos, y ello únicamente para 1984-85. También declaraba que en su proyecto de presupuesto por programa para 1986-87 propondría "soluciones permanentes" para el fortalecimiento de las funciones de evaluación en las seis entidades.

10. La falta de progresos del sistema global de evaluación que criticó enérgicamente la Asamblea General en 1983 prosigue en 1985, pero se ve oscurecida por la compleja estructura orgánica y la multiplicidad de dependencias de las Naciones Unidas. Hay, de hecho, muchas más de las 17 o de las seis entidades acerca de las cuales informó el Secretario General en 1983 y 1984, respectivamente; sólo en los sectores económico y social se han identificado unas 24. Los funcionarios de la Secretaría explican que la no inclusión en los informes sobre el estado de la evaluación de entidades tales como el UNICEF, el PNUD y el FNUAP se debe a que esas entidades no están financiadas con cargo al presupuesto ordinario de las Naciones Unidas. Pero tampoco se incluyeron en los informes del Secretario General otras dependencias que figuran en ese presupuesto, por ejemplo la CEPE (véase la sección D infra), el FNUFUID y la UNDR0 (véase la sección B infra), así como el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (UNRWA). (Informes recientes de la DCI han recomendado expresamente que se establezcan funciones de evaluación en estas dos últimas entidades.) En los párrafos siguientes se dividen las muchas entidades de las Naciones Unidas en cinco grupos bastante amplios para analizar mejor su situación y sus progresos en materia de evaluación.

A. Las grandes entidades semiautónomas

11. Ocho entidades, a saber, el UNICEF, el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, la UNCTAD, el CCI, el PNUD, el PNUMA, el FNUAP y el ACNUR, han establecido todas ellas sistemas y dependencias de evaluación y/o han adoptado en los últimos años importantes iniciativas para desarrollarlos y reforzarlos. Se trata de las entidades más grandes, que tienen sus propios órganos rectores o supervisores y que se financian en su mayoría con fondos de carácter voluntario. A cada una de ellas se hace referencia por separado en las ocho secciones siguientes del presente informe.

B. Las entidades más pequeñas

12. Varios de los distintos fondos, oficinas, centros y dependencias más pequeños han tomado también iniciativas para desarrollar y utilizar sus propios sistemas de evaluación interna. El Fondo de las Naciones Unidas para la Fiscalización del Uso Indebido de Drogas (FNUFUID), por ejemplo, estableció un

sistema de evaluación en 1981. El FNUFUID tiene un funcionario de evaluación y recurre a los servicios de consultores independientes para evaluar a fondo proyectos y grupos seleccionados de proyectos. En el período 1982-1984 se llevaron a cabo unas diez de esas evaluaciones, que fueron ampliamente distribuidas, resumiéndose además en los informes anuales a la Comisión de Estupefacientes. La Oficina del Coordinador de las Naciones Unidas para el Socorro en Casos de Desastre (UNDRO) estableció, por su parte en 1984, un grupo de trabajo sobre evaluación interna para examinar las actividades de socorro y cooperación técnica de la UNDRO en casos de desastre, así como un procedimiento y unas pautas de evaluación sistemática de la actuación de la UNDRO en desastres concretos.

C. Los Departamentos de la Sede

13. Varias de estas dependencias han hecho progresos en algunos sectores, pero en general han seguido esforzándose, con personal a tiempo parcial, por desarrollar sus funciones de evaluación. La Dependencia de Evaluación del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales (DAESI) se estableció en 1980 como una de las dos dependencias centrales. Entre sus atribuciones provisionales figuraba el establecimiento de políticas de evaluación y el desarrollo y mantenimiento de un sistema de evaluación interna en los sectores económico y social de las Naciones Unidas. La mayor parte del trabajo de sus cuatro funcionarios del cuadro orgánico ha estado, sin embargo, consagrada a preparar la mitad de las evaluaciones a fondo de ciertos programas (uno de esos estudios está previsto para cada uno de los años del período 1984-1992) e informes de seguimiento para el CPC, cuya calidad es cada vez mayor 5%. También se ha preparado un Manual de Evaluación en cuatro partes, que se publicará a principios de 1986. A principios de 1985 la Dependencia empezó a ensayar en varios programas una autoevaluación incorporada cuyo alcance había de ampliarse al final de año, y a trabajar con otras dependencias en el desarrollo de planes de evaluación para cada subprograma.

14. La otra dependencia central de evaluación ha sido la Dependencia de Análisis y Evaluación de Programas del Departamento de Administración y Gestión (DAG), que es responsable de las actividades de evaluación en los sectores político, jurídico, humanitario, de información pública y de servicios comunes. Durante años, los dos funcionarios del cuadro orgánico de esa Dependencia dedicaron sólo una pequeña fracción de su tiempo a la evaluación, concentrándose en unos primeros estudios de evaluación para el CPC y en algunas actividades iniciales de seguimiento de los programas. A finales de 1984 se añadió un tercer funcionario cuya necesidad se apreciaba dado el aumento del trabajo de evaluación que imponía la preparación de la mitad de los estudios de evaluación a fondo para el CPC de 1984-1992 y porque, por decisión de la Asamblea General, las actividades administrativas y de servicios comunes se programan e incluyen actualmente en el plan de mediano plazo de las Naciones Unidas. Esta última responsabilidad, en particular, creará nuevas e importantes funciones de apoyo a la evaluación y obligará a considerables esfuerzos para desarrollar metodologías de evaluación apropiadas para los muchos y diversos programas de que se trata.

15. Ciertos órganos rectores han manifestado gran interés en que se establezca un sistema de evaluación en el Departamento de Cooperación Técnica para el Desarrollo (DCTD), que es uno de los mayores organismos de ejecución del PNUD y que presta un apoyo de carácter sustantivo y administrativo para otras

actividades de cooperación técnica de las Naciones Unidas. A finales de 1983 se designó un funcionario de evaluación, y la División de Políticas, Programación y Planificación para el Desarrollo lleva actualmente a cabo las actividades de evaluación, coordinación y presentación de informes sobre los proyectos y programas del Departamento. Se han iniciado varios análisis a fondo de proyectos y se han preparado un programa de capacitación para la evaluación y directrices para la evaluación de proyectos. No obstante, el DCTD decidió ulteriormente aplazar la aplicación de esas directrices, que ahora se están introduciendo como parte de las directrices oficiales en el Manual de Evaluación. La mejora de los esfuerzos de diseño de proyectos está en espera de las medidas de revisión del PNUD, y la evaluación de las actividades sustantivas de programas en espera de la publicación del Manual de Evaluación.

16. Por otra parte, en 1980 se estableció una Dependencia de Planificación, Programación y Evaluación en el Departamento de Información Pública (DIP). Esa Dependencia no tiene unas atribuciones concretas de evaluación, pero sus dos funcionarios del cuadro orgánico han estado dedicando parte de su tiempo al establecimiento de un sistema de seguimiento y presentación sistemática de informes en el marco del Departamento y a la preparación de útiles estudios de evaluación interna. El Departamento de Información Pública ha presentado también al Comité de Información varios informes sobre el establecimiento de procedimientos sistemáticos de evaluación.

D. Las comisiones económicas regionales

17. Durante el último decenio, la Asamblea General ha pedido en una serie de resoluciones que se amplíen y refuercen las funciones y responsabilidades de programación, coordinación y operaciones de las comisiones regionales. No obstante, los progresos que han hecho las comisiones en cuanto al desarrollo y el establecimiento de sistemas de evaluación han sido muy limitados, debido en gran parte a la incertidumbre reinante en la Sede de las Naciones Unidas en cuanto a las funciones, directrices y medidas relacionadas con el sistema de evaluación y a lo limitado de los recursos disponibles. La Conferencia de Ministros de la Comisión Económica para Africa (CEPA) manifestó en 1984 su preocupación por la falta de recursos para evaluación en la Comisión y reiteró la necesidad de mejorar la evaluación de la realización de los programas y la presentación de informes sobre la eficacia a los Estados Miembros. Posteriormente, la CEPA destinó para 1984-85 un funcionario a la colaboración con los gestores de programas de la Comisión para la realización de unas funciones mínimas de evaluación. La Comisión Económica para Europa (CEPE) procedió, por su parte, a una amplia evaluación de todo su programa de trabajo en 1984, con un estudio complementario en 1985, pero no tiene ni personal ni sistema de evaluación propiamente dichos. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) desarrolla ciertas actividades de evaluación sobre una base ad hoc, pero también carece de personal y de sistema de evaluación.

18. La Comisión Económica para el Asia Occidental (CEPAO) ha afirmado la necesidad de convertir la evaluación en parte integrante de las operaciones del programa y la Secretaría estableció dos puestos de evaluación del cuadro orgánico en 1983. Ahora se están adoptando medidas de evaluación en relación con los proyectos de cooperación técnica, de autoevaluación de ciertos elementos del programa, de estudios de evaluación a fondo y de reforzamiento de todo el proceso de evaluación. La Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) es la que ha hecho más progresos, con el constante apoyo

político de la propia Comisión. En 1980 estableció una Dependencia de Evaluación de las Operaciones, en 1982 publicó un proyecto de directrices sobre evaluación, cuya versión final se publicó en 1984 y en 1983 elaboró un Manual de Proyectos Extrapresupuestarios; por otra parte, ha llevado a cabo 19 estudios de evaluación de distintos tipos y ha estado revisando directrices para el diseño de proyectos. Como las otras comisiones, sin embargo, tropieza con el obstáculo de una grave escasez de personal; el único funcionario de evaluación a jornada completa de que dispone no ha podido mantenerse sino con la ayuda de fondos extrapresupuestarios.

E. Los mecanismos centrales

19. En el informe sobre la situación de la evaluación publicado por la DCI en 1981 se destacaba la creación de un comité de orientación de alto nivel sobre evaluación, cuya misión era ayudar al Director General de Desarrollo y Cooperación Económica Internacional a orientar a la nueva Dependencia de Evaluación del DAESI en el desarrollo de un sistema general de evaluación en los sectores económico y social. En 1982, el Secretario General estableció una Junta de Planificación y Presupuestación de Programas, de alto nivel, que, entre otras funciones, ha de asistirle en el seguimiento y la evaluación de la aplicación del presupuesto por programas de las Naciones Unidas. A finales de 1982, a petición del CPC y de la Asamblea General, el Secretario General estableció también una Dependencia Central de Supervisión que, dependiendo de la Junta de Planificación y Presupuestación de Programas, siguiera éstos e informara acerca de su aplicación y a la que dedicaría parte de su tiempo un miembro del personal de cada una de las siguientes dependencias: Oficina del Director General de Desarrollo y Cooperación Económica Internacional, Departamento de Administración y Gestión, y Departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales.

20. La labor de la Dependencia Central de Supervisión se ha concentrado en la publicación bienal desde 1980 de informes sobre la realización de los programas, informes en los que se presenta un resumen fundamentalmente cuantitativo de sus resultados. En el informe de 1984 ^{6/} se calificaban de buenos los resultados obtenidos en relación con distintas secciones del presupuesto, pero también se indicaban lagunas que aún existían en los datos y la cobertura de la información, imprecisiones en la especificación de los resultados y problemas de desviaciones, modificaciones y excesos de programación importantes. A causa de lo limitado del personal de que dispone la Dependencia pocos progresos han podido hacerse, sin embargo, hasta ahora en relación con las más amplias tareas de desarrollo de un sistema de seguimiento con miras al establecimiento de una metodología común de seguimiento y de información sobre los resultados, reforzamiento de la capacidad de seguimiento en las distintas dependencias, establecimiento de mecanismos sistemáticos de vigilancia para una comprobación independiente de la producción de resultados y seguimiento de los problemas de aplicación, a todo lo cual había que añadir la cuestión aún más importante de desarrollar corrientes de datos que permitieran seguir de manera mucho más continua y actualizada que hasta ahora la producción de resultados y los cambios en los programas.

F. La evolución en 1985

21. En marzo de 1985, el Secretario General anunció el establecimiento de una sola Dependencia Central de Evaluación, que estaría localizada en el DAESI, pero que presentaría informes tanto a ese Departamento como a los funcionarios

del Departamento de Administración y Gestión y a la Junta de Planificación y Presupuestación de Programas. Las funciones de la nueva Dependencia Central de Evaluación son contribuir al desarrollo y a la aplicación de "un sistema de evaluación de las Naciones Unidas"; formular políticas, procedimientos y un sistema de retroalimentación de información con destino a todos los sectores de programas; participar en estudios de evaluación a fondo; establecer e impartir directrices, ayuda y formación en materia de autoevaluación; y ayudar a la Junta de Planificación y Presupuestación de Programas.

22. En el Boletín del Secretario General por el que se establecía la Dependencia Central de Evaluación se declaraba que ésta estaría integrada por personal del DAESI y del DAG, pero posteriormente sólo se destinó a ella a los cuatro funcionarios del cuadro orgánico que ya estaban en la dependencia del DAESI. El Departamento de Administración y Gestión proporcionó dos funcionarios para que sustituyeran al personal a tiempo parcial de la Dependencia Central de Supervisión. Los efectos netos, sin embargo, son que la antigua Dependencia de Evaluación del DAESI se ha convertido en Dependencia Central de Evaluación y ha asumido funciones adicionales (véase el párrafo 14 supra), aunque sin ver aumentados sus recursos, y que el personal del cuadro orgánico de la Dependencia Central de Evaluación de las Naciones Unidas se ha reducido de hecho de los anteriores seis puestos en las dos dependencias a cuatro en una sola.

23. También se ha dado una nueva orientación a las "soluciones permanentes" que, con objeto de reforzar la evaluación con miras al establecimiento de una "capacidad global de evaluación en todas las Naciones Unidas", había prometido el Secretario General en 1984 incluir en el próximo presupuesto por programas. En el proyecto de presupuesto por programas para 1986-1987 no se prevén nuevos puestos para la Dependencia Central de Supervisión del DAESI y sólo cuatro puestos temporales en otros lugares (uno para cada una de las entidades siguientes: CESPAP, CEPAL, CEPA y Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos). Esos cuatro puestos, que no se prologarán, tienen por objeto facilitar el "período de transición", en el que se tratará de desarrollar las técnicas de evaluación, así como de afianzar su uso y el aprovechamiento de sus resultados, y pasado el cual el personal de esas Dependencias desempeñará esas funciones sobre una base de autoevaluación. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (CCAAP), en su informe de 1985 7/ expresaba cierta preocupación por lo que, teniendo en cuenta la creación de la Dependencia Central de Evaluación, consideraba una "aparente proliferación de dependencias de evaluación en la Secretaría". No obstante, los funcionarios de la Secretaría informaron a la Comisión de que, con excepción de esa Dependencia, todas las demás serían de carácter temporal.

24. Esta última evolución no hace más que aumentar la incertidumbre en cuanto a la estructura que en el futuro pueda tener el eventual sistema de evaluación de las Naciones Unidas y a las operaciones que vaya a realizar. A este respecto deben mencionarse tres importantes ambigüedades relacionadas entre sí. Primero, que en el Reglamento aprobado por la Asamblea General en 1982 se declara que ese reglamento tiene por objeto "someter todos los programas de la Organización a revisiones periódicas y completas" y rige la "evaluación de todas las actividades que realicen las Naciones Unidas, independientemente de su fuente de financiación". No obstante, el párrafo 2 del artículo 6 de ese mismo Reglamento prevé la evaluación de "todas las actividades programadas", y los funcionarios de la Secretaría explican que eso quiere decir las actividades que se realizan con cargo al presupuesto ordinario. Eso, a primera vista, exime de evaluación las actividades extrapresupuestarias que son las que predominan (más del 60% del total de gastos estimados de las Naciones Unidas para 1984-85, con arreglo a las estadísticas del CAC).

25. En segundo lugar, en los informes del Secretario General de 1983 y 1984, así como en el proyecto de Manual de Evaluación, se declara de distintas maneras que las entidades de las Naciones Unidas "pueden", "podrían", o "podrán" aplicar medidas y actividades básicas de evaluación, sugiriéndose de ese modo que la evaluación es una función facultativa que cada entidad puede asumir o no, en lugar de un proceso de gestión obligatorio y extensivo a todas las actividades. Esta impresión se ve confirmada por la desigual estructura de las plantillas de personal de evaluación propuestas para 1986-1987. Las necesidades de gestión de programas de las cinco comisiones regionales, por ejemplo, no son, por supuesto, iguales. Pero no está claro por qué una (la CEPAO) ha de tener puestos presupuestarios regulares para la evaluación, otra (la CESPAP) una mezcla de puestos extrapresupuestarios y temporales, otras dos (la CEPA y la CEPAL) un solo puesto de "transición" y la quinta (la CEPE) ningún puesto de evaluación.

26. En tercer lugar, aunque la Asamblea General ha pedido dos veces al Secretario General (resoluciones 36/228 B y 38/227 A) que desarrolle "un calendario para la creación oportuna de esas dependencias [de evaluación] en todos los departamentos" y ha aprobado su búsqueda de soluciones permanentes (resolución 39/238), la Secretaría ha indicado ahora que, con excepción de la pequeña Dependencia Central de Evaluación, todas las dependencias de evaluación serán temporales. Es muy posible que no sea factible disponer de pequeñas dependencias de evaluación en cada entidad, pero la nueva estrategia propuesta parece una inversión radical de política. Con ella se compromete el destino de aquellas entidades con dependencias y sistemas de evaluación ya establecidos y utilizados (como el DIP, el DCTD, el PNUMA, el CCI, el ACNUR y el FNUFUID), o el de aquellas que están ahora estableciendo esos sistemas (como la UNCTAD o la UNDRD). Por otra parte, la DCI ha manifestado ya en informes recientes sus dudas sobre la capacidad de pequeñas dependencias de gestión centralizadas en Nueva York, como la Dependencia Central de Evaluación, para prestar unos servicios y un apoyo eficaces a los programas de operaciones en curso de las comisiones regionales y otras oficinas o dependencias en todo el mundo.

27. El Inspector cree que la antigua Dependencia de Evaluación del DAESI ha hecho recientemente buenos progresos para la realización de sus tareas de desarrollo de sistemas e indicación del curso a seguir en materia de evaluación de los sectores económico y social, pese a su considerable volumen de trabajo. Ahora, sin embargo, como Dependencia Central de Evaluación, tendrá que encargarse también de todos los demás sectores de las Naciones Unidas, lo que exigirá amplios trabajos adicionales de carácter metodológico, de desarrollo, apoyo y vigilancia, así como un desdoblamiento de sus tareas de evaluación a fondo (las unidades centrales de todo el sistema invierten ahora, por término medio, casi la mitad de su tiempo en evaluaciones de este tipo). El evidente cambio de tendencia que reduce la importancia de las dependencias departamentales de evaluación en beneficio de la Dependencia Central, incrementará aún más el trabajo. Las importantísimas y dilatadas tareas de establecimiento y mantenimiento de un programa de formación, autoevaluación integrada, mejoramiento de diseño y retroinformación, así como de presentación de informes, apenas se han iniciado, y la Dependencia Central de Evaluación tendrá también una función esencial que desempeñar para el funcionamiento normal del sistema de evaluación y control de la calidad en todo el sistema de las Naciones Unidas.

28. En los informes generales sobre evaluación que ha presentado la DCI en 1981 y 1985 se pone de relieve que el diseño y la instalación iniciales del sistema constituyen un paso importante, pero que es el trabajo continuo que

posteriormente se requiere para aplicar ese sistema lo que puede agobiar a las pequeñas dependencias centrales de evaluación y socavar la calidad de todo el sistema. En el documento JIU/REP/85/11 se indica (capítulo II.B y cuadro del anexo I) que 23 organizaciones del sistema tienen actualmente un promedio de un solo puesto del cuadro orgánico en la dependencia central de evaluación por cada 350 funcionarios y por cada 190 millones de dólares de los EE.UU. de gastos bienales. Las ocho entidades de las Naciones Unidas examinadas en las secciones siguientes (con inclusión, además, de todos los gastos del programa del PNUD) parecen estar algo mejor, ya que las proporciones correspondientes son de 1:174 miembros del personal y 1:200 millones de dólares, respectivamente. En el resto de las Naciones Unidas, en cambio, los recursos actuales de personal en la Dependencia Central de Evaluación arrojan una proporción de sólo 1:1310 miembros del personal y 1:735 millones de dólares. Si los recursos de la Dependencia Central de Evaluación se elevaran simplemente para ajustarse a la modesta proporción media de todo el sistema, dicha Dependencia tendría que tener unos 15 funcionarios del cuadro orgánico, pero no cuatro. No existe un solo nivel "justo", pero esas proporciones medias plantean dudas en cuanto a la posibilidad de que el personal actual de la Dependencia Central de Evaluación pueda apoyar y supervisar un sistema de evaluación efectivo en las Naciones Unidas.

29. Resumen: Las Naciones Unidas han hecho en los últimos años nuevos progresos para mejorar las evaluaciones a fondo para el CPC, establecer reglamentos y normas detalladas para una vigilancia y evaluación integradas, y diseñar un sistema de autoevaluación. No obstante, y pese a todo un decenio de debates (que se describen en los informes de la DCI de 1977 y 1981, así como en el presente informe) y a las repetidas manifestaciones de preocupación de la Asamblea General y del CPC, las Naciones Unidas se encuentran todavía en la fase inicial de definición del sistema de evaluación, desarrollo de la metodología básica y determinación de las necesidades de personal. En relación con la mayoría de las demás organizaciones del sistema, que están actualmente utilizando activamente, perfeccionando y ampliando sus sistemas básicos, las Naciones Unidas están todavía más a la zaga que en 1981. El concepto de "gestión integrada" de las Naciones Unidas no ha sido aplicado todavía, porque las actividades de los programas no están siendo sistemáticamente evaluadas para determinar los resultados obtenidos a fin de mejorar las futuras operaciones y la adopción de decisiones.

30. Recomendación a las Naciones Unidas. El Secretario General y la Junta de Planificación y Presupuestación de Programas deberían prestar todo el apoyo posible a las dependencias centrales de seguimiento y evaluación para que vayan estableciendo y utilizando efectivamente esos métodos en toda la Organización. A ese respecto, debería darse atención prioritaria a tres importantes tareas ya señaladas por la Asamblea General y el Comité del Programa y la Coordinación en 1981-1984:

- a) El informe que la Dependencia Central de Evaluación ha de preparar para la Asamblea General en 1986 sobre los progresos conseguidos en el reforzamiento de los sistemas y dependencias de evaluación debería comprender un inventario completo de todas y cada una de las entidades de las Naciones Unidas a fin de definir y de aclarar plenamente el alcance y la cobertura del sistema de evaluación en las Naciones Unidas y su futuro desarrollo previsto. En el informe debería especificarse:
 - i) qué entidades no están incluidas en el sistema y por qué, y qué actividades de evaluación tienen; ii) qué entidades están incluidas y

tienen su propio personal de evaluación y qué carácter concreto tiene y tendrá en el futuro ese personal; y iii) qué entidades están incluidas, pero serán apoyadas por la Dependencia Central de Evaluación u otra dependencia, y cómo se prestará concretamente ese apoyo. Habría que prestar atención especial a las necesidades de evaluación de las cinco comisiones económicas regionales, así como al personal, los sistemas y los procedimientos de evaluación ya establecidos y utilizados en la mayoría de las grandes entidades (véanse los resúmenes II a IX infra) y en algunas de las más pequeñas.

- b) Los resultados de este inventario deberían aclarar el grado en que otras dependencias de evaluación de las Naciones Unidas pueden ayudar a la Dependencia Central de Evaluación, así como el alcance completo de las funciones de la Dependencia Central de Evaluación. Seguidamente deberían analizarse con detenimiento las funciones y tareas de la Dependencia Central de Evaluación (tal como se definen en el párrafo 1 de la resolución 36/228 B de la Asamblea General, en los párrafos 189 a 190 y 192 del informe del CPC sobre su 23º período de sesiones, y en el artículo 6 del Reglamento sobre Evaluación) para determinar, en términos meses-hombre, el personal y otros recursos necesarios para que la Dependencia Central de Evaluación pueda desempeñar adecuadamente todas sus funciones de desarrollo, gestión, apoyo y control de calidad del sistema de evaluación.

- c) La Dependencia Central de Evaluación debería desarrollar corrientes sistemáticas de datos para facilitar la imprescindible información actualizada sobre la situación de la realización efectiva de los programas y de las modificaciones de éstos en toda la Organización. Ese sistema debería armonizarse con el sistema de autoevaluación para maximizar lo más posible la retroinformación y la presentación de informes sobre la ejecución y los resultados globales de los programas, reduciendo al mismo tiempo al mínimo los costos, las duplicaciones y la carga que representa la presentación de informes.

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

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

32. En el informe que presentó en 1981 sobre la situación de la evaluación, la DCI llegó a la conclusión de que el UNICEF estaba prestando especial atención al desarrollo de un proceso descentralizado de planificación y programación, que, a nivel "popular", sirviera de base para la integración gradual de procesos de evaluación participativa adaptados al contexto de un país en desarrollo. La DCI hacía notar que la participación a ese nivel era sumamente estimulante y podía dar lugar a planteamientos innovadores respecto de las actividades subnacionales de programación, información, seguimiento y evaluación.

33. En 1982, y de nuevo en 1983, el UNICEF publicó directrices internas revisadas sobre el fortalecimiento del seguimiento y la evaluación de los programas, a la luz de la mayor importancia atribuida a esta cuestión por la Junta Ejecutiva, la DCI, los interventores exteriores de cuentas y los contribuyentes, interesados en una mejor contabilidad de los escasos recursos proporcionados. En las nuevas orientaciones se destacaban medidas concretas que podían mejorar la planificación, la gestión y la utilización de evaluaciones respaldadas por el UNICEF y, en particular, la necesidad de planes claros y bien concebidos de evaluación en el marco de cada uno de los programas por países.

34. Las funciones de evaluación del UNICEF reflejan el carácter descentralizado de sus operaciones y el hecho de que más del 80% de su personal del cuadro orgánico está fuera de la sede. En ésta, una sección de planificación y evaluación, dotada de cuatro funcionarios profesionales, se encarga de apoyar un número muy restringido de evaluaciones, así como actividades de desarrollo de sistemas, capacitación y seguimiento de la evaluación general. No obstante, en armonía con el sistema de programación por países, la evaluación se inicia y se lleva a cabo al nivel de cada país. De 10 a 15 puestos de las oficinas regionales y nacionales están exclusivamente destinados a seguimiento y evaluación, otros 15 a 20 puestos tienen funciones similares, aunque de carácter parcial, y la mayoría de las descripciones de empleo de los funcionarios de programas comprenden algunas funciones de evaluación.

35. Las actividades de evaluación del UNICEF comprenden actualmente de 100 a 150 evaluaciones individuales de proyectos al año, y a ellas hay que añadir las revisiones de la ejecución de los programas, que se efectúan en un promedio de 70 a 80 de los 108 programas por países del UNICEF. Este ha iniciado también en los últimos años una serie de exámenes de política general, evaluaciones globales de carácter temático y evaluaciones de programas, utilizando para ello sus propios recursos o colaborando con los gobiernos e instituciones contribuyentes, con otros organismos del sistema de las Naciones Unidas y con consultores externos. La mayor parte de las evaluaciones del UNICEF se realizan, por cuestión de política básica de programación, en colaboración con los gobiernos huéspedes y con su apoyo. Continúan los esfuerzos para reforzar de manera sencilla, flexible y eficaz la capacidad de gestión a nivel nacional y subnacional.

36. Actualmente se están revisando y actualizando las secciones de programas, seguimiento y evaluación, del Manual del UNICEF para operaciones sobre el terreno, con intención de hacer en ellas más hincapié en la medición de los resultados. En tres reuniones regionales celebradas en 1984 hubo cursillos prácticos sobre seguimiento y evaluación, y la gran prioridad que antes se daba a la formación para la preparación de programas y proyectos se ha reducido algo en favor de la evaluación de los programas. Por otra parte, se están adoptando medidas para mejorar la retroinformación basada en la evaluación con destino al personal sobre el terreno, a los órganos rectores y a las esferas superiores de la administración mediante una condensación de las lecciones sacadas de la evaluación, distribuidas por temas, una mejor utilización de la experiencia de la evaluación fuera del UNICEF, un nuevo sistema de seguimiento de la información sobre los programas y el desarrollo de un banco de datos computadorizado para la evaluación de proyectos.

37. El UNICEF ha proseguido también sus esfuerzos de desarrollo de los programas. En los informes presentados a la Junta Ejecutiva durante el período 1982-1984, se ha procedido a un análisis de la cooperación y colaboración respecto de los programas en el plano nacional, subnacional y local, de los posibles enfoques de la programación en las distintas categorías de países; y de estrategias, marcos, dificultades operacionales y actividades relacionadas con los programas, por regiones del UNICEF. Una de las principales iniciativas recientes del UNICEF es la revolución en la supervivencia y el desarrollo del niño, que requerirá un seguimiento adicional de los indicadores nacionales de mortalidad infantil y juvenil, así como el desarrollo de nuevas estrategias, información y capacidad relacionadas con los programas.

38. En febrero de 1984, el UNICEF preparó para la Junta Ejecutiva un panorama general de sus actividades de evaluación. En ese informe se examinaban el desarrollo de las políticas de seguimiento y evaluación, las responsabilidades de organización, la utilización en el ciclo de programación, los problemas corrientes y las medidas concretas que se estaban adoptando para mejorar la capacidad de evaluación 8/. La Junta Ejecutiva apoyó decididamente las orientaciones de política general que se exponían en el informe, especialmente las relativas al enfoque por países de la evaluación, la flexibilidad de enfoques, la utilización de análisis de costo-eficiencia para la evaluación, la participación de la comunidad siempre que fuera posible, y el uso del seguimiento y la evaluación como instrumento fundamental.

39. Resumen: El UNICEF ha revisado y reforzado su sistema de evaluación, prestando especial atención a la integración de ésta en el ciclo de programación, añadiendo estudios de evaluación de la política general y de temas concretos, desarrollando nuevos procedimientos para mejorar la retroinformación y realizando nuevos esfuerzos para utilizar enfoques innovadores y apropiados de seguimiento y evaluación con los gobiernos, a nivel del pueblo y en el plano nacional. La tarea que ahora se le ofrece será mejorar constantemente la cobertura y la calidad de esas actividades de evaluación y asegurar su uso efectivo para mejorar los proyectos y programas que apoya el UNICEF.

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

40. El Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos fue creado para que prestara servicio a la Comisión de Asentamientos Humanos y sirviera de punto focal de la acción, la coordinación y la evaluación de las actividades del sistema de las Naciones Unidas en materia de asentamientos humanos. El Centro es el organismo de ejecución de los proyectos de cooperación técnica en ese sector y, como tal, ejecuta proyectos financiados por el PNUD, por otros organismos, por fondos fiduciarios y por la Fundación de las Naciones Unidas para el Hábitat y los Asentamientos Humanos, que forma parte integrante del organismo.

41. En 1978, el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos inició un proceso gradual y pragmático para el desarrollo de las actividades de seguimiento y evaluación y de los mecanismos de retroinformación, concentrándose en particular en un sistema de gestión de proyectos en el marco de su División de Cooperación Técnica. Esas medidas representaron factores positivos para el desarrollo de un sistema práctico que respondiera a las necesidades operacionales del Centro, pero en su informe de 1981 sobre la situación de la evaluación, la DCI recomendó que, abandonando el sistema hasta entonces seguido de utilización de personal a jornada parcial, se nombrara un funcionario de seguimiento y evaluación a tiempo completo que desarrollara y ampliara el sistema básico.

42. El Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos ha seguido ampliando gradualmente sus actividades de evaluación. Es posible que la medida más importante a este respecto fuera la creación en junio de 1984 de un puesto de oficial superior de evaluación, ubicado en la Oficina del Director Ejecutivo y que trabajaría en colaboración con un oficial auxiliar a tiempo parcial y un comité de orientación integrado por administradores de distintas dependencias del propio Centro. Dicho comité representa un esfuerzo concertado para desarrollar y aplicar un programa integrado de investigación, formación, cooperación técnica e información, con sólidos vínculos entre las distintas secciones y divisiones del Centro.

43. Desde 1980, los proyectos del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos sobre el terreno han sido objeto de una evaluación incorporada basada en unas directrices centradas en el buen diseño de los proyectos y en la buena exposición de sus objetivos. En 1981 esos criterios se extendieron a los proyectos de investigación y desarrollo, y eventualmente se tiene la intención de extenderlos a todas las actividades del centro. Este cree que esos procesos han permitido ya obtener mejoras evidentes en las actividades en curso gracias a una mejor definición de los objetivos, a un mejor diseño del programa de trabajo y a las ulteriores actividades de seguimiento. En 1983 se elaboraron y ensayaron métodos de evaluación a fondo de proyectos de cooperación técnica, que se aplicarán a proyectos seleccionados en 1984-85. El Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos está adoptando ahora las directrices de evaluación del PNUD para todos sus proyectos sobre el terreno y en el futuro se evaluarán también a fondo ciertos subprogramas. Por otra parte, el Centro ha realizado evaluaciones conjuntas con el Banco Mundial, el PNUD y el PMA.

44. El aumento del personal de evaluación a partir de mediados de 1984, especialmente si continúa durante el período presupuestario de 1986-87, permitirá la realización de nuevos esfuerzos en el desarrollo del sistema de evaluación. La metodología actual se examinará y ampliará para plasmarla en instrucciones operacionales para todas las secciones del Centro. Aunque todavía no existen

actividades de formación del personal en materia de evaluación, se hará más hincapié en el asesoramiento del personal y su formación oficiosa, así como en la realización de evaluaciones concretas. Por otra parte, se están elaborando documentos para la integración de la evaluación en el proceso de adopción de decisiones de gestión, al mismo tiempo que van a prepararse directrices de evaluación como parte del Manual de Operaciones del Centro y se va a normalizar la presentación de informes sobre evaluación interna y externa como parte de ese proceso.

45. Resumen: El Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos ha seguido desarrollando gradualmente distintos aspectos del marco de seguimiento y evaluación introducido en 1980. El reciente nombramiento de un funcionario superior de evaluación y el establecimiento de un comité de orientación permitirá al centro acelerar en cierta medida el paso de la fase de introducción del sistema global de evaluación a su perfeccionamiento y su utilización efectiva para mejorar los resultados de los proyectos y programas del Centro.

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

46. Entre los principales cometidos de la UNCTAD figuran los de promover el comercio internacional, especialmente con objeto de acelerar el desarrollo económico, formular principios y políticas sobre comercio internacional y problemas conexos de desarrollo económico, impulsar la adopción de instrumentos multilaterales y servir de centro para armonizar las políticas de comercio y desarrollo. Sus principales funciones son la deliberación, la negociación, la revisión y la aplicación de medidas en materia de comercio internacional y cuestiones conexas de cooperación internacional. La Conferencia se reúne normalmente cada cuatro años. La Junta de Comercio y Desarrollo, que se reúne cada dos años entre los períodos de sesiones de la Conferencia, tiene seis comisiones principales, así como una comisión especial de preferencias, y diversos grupos intergubernamentales y grupos de expertos.

47. En su informe de 1981 sobre la situación de la evaluación, la DCI recomendó que, como parte de los debates en curso en la Junta de Comercio y Desarrollo acerca de la racionalización de los mecanismos de la UNCTAD, ésta estudiara la posibilidad de establecer un sistema de evaluación interna que reforzara la gestión de los programas y permitiera a los órganos intergubernamentales de la UNCTAD una mejor apreciación de sus resultados. En 1982, un funcionario de evaluación del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales de las Naciones Unidas, preparó un informe proponiendo un sistema para la evaluación de las actividades del programa ordinario de la UNCTAD. En ese informe se prestaba especial atención a la evaluación de la información política y técnica, los resultados de la investigación analítica y el apoyo sustantivo a las negociaciones intergubernamentales, así como a la necesidad de un enfoque pragmático y gradual del desarrollo del sistema de evaluación. Después de ulteriores discusiones y a la luz de las peticiones de la Asamblea General de que se reforzaran las dependencias y sistemas de evaluación de las Naciones Unidas, el Secretario General de la UNCTAD designó a principios de 1984 un equipo de consultores para que elaborasen un sistema de evaluación.

48. El informe de los consultores^{2/} analizaba los procedimientos que se siguen en el sistema de las Naciones Unidas y su aplicación a la UNCTAD, las actividades relacionadas con la evaluación ya existente en la UNCTAD, y la posibilidad de aplicar sistemática y globalmente las actividades de evaluación a los distintos tipos de actividades de programas realizados por la UNCTAD. Los consultores recomendaron que el Secretario General estableciera gradualmente un sistema general de evaluación orientado a la gestión para mejorar el ciclo de gestión de los programas de la UNCTAD, dentro del marco del presupuesto por programas y basándose fundamentalmente en una combinación de evaluación interna, auto-evaluación descentralizada y evaluación independiente. Recomendaron también que se estableciera un pequeño punto focal de la evaluación, que sirviera de catalizador y coordinador de ese sistema y que el Secretario General estudiara la posibilidad de invitar a los Estados miembros a examinar la conveniencia y la manera de convertir la evaluación orientada hacia la política en una función más sistemática y explícita de los órganos intergubernamentales de la UNCTAD.

49. En agosto de 1984, el Secretario General de la UNCTAD anunció que había decidido establecer una dependencia especial en su Oficina y adoptar, en el plano de las divisiones y en el de los programas, disposiciones para aplicar, mediante un redespliegue de los recursos existentes y de conformidad con las directrices expuestas en el informe de los consultores, un sistema de evaluación de programas orientado a la gestión.

50. En febrero de 1985 se estableció^{10/} una pequeña Dependencia de Evaluación y Coordinación de los Programas, con tres funcionarios del cuadro orgánico. La fase inicial del plan de trabajo de esa dependencia se centraría en elaborar un plan de evaluación para la UNCTAD, ayudar a los directores de programas en la realización de sus propias evaluaciones, emprender y apoyar otras evaluaciones según procediera, crear una capacidad técnica en materia de métodos de evaluación de especial interés para las actividades de la UNCTAD, prestar asistencia en el establecimiento y la aplicación de un sistema integrado de documentos y ayudar al seguimiento de la ejecución del programa de trabajo. El sistema de evaluación se basará fundamentalmente en una combinación de autoevaluación y evaluación independiente para uso interno, pero manteniendo informadas a las comisiones principales y a la Junta de Comercio y Desarrollo acerca del alcance, los resultados y las actividades derivadas de las evaluaciones mediante informes periódicos. De esa manera, el sistema de evaluación de la Secretaría apoyará y complementará las evaluaciones orientadas a la formulación de políticas que realicen los órganos intergubernamentales competentes de la UNCTAD.

51. Además de la evaluación, se han confiado a la nueva dependencia cuestiones relacionadas con la planificación, la programación, el seguimiento, la planificación de documentos y la coordinación. Está también encargada de coordinar los servicios sustantivos del Grupo de Trabajo sobre el Plan de Mediano Plazo y el Presupuesto por Programas. Funcionarios de la UNCTAD han declarado que el personal enfocará esas funciones como parte de un proceso de gestión integrada. Por eso no es posible determinar con precisión el volumen concreto de trabajo que llevarán consigo las actividades de evaluación y de apoyo a las mismas. Se ha hecho un estudio interno sobre el uso de consultores y se está desarrollando material metodológico especialmente orientado hacia la aplicación práctica, al mismo tiempo que se están estimando las necesidades de la UNCTAD en materia de capacitación para la evaluación. También se ha preparado un plan de evaluación para 1986 11/. En él se prevén diez estudios de autoevaluación, que abarcan ocho subprogramas y dos programas sin subprogramas, estudios que tendrán que estar terminados a tiempo para la preparación del próximo plan de mediano plazo de las Naciones Unidas.

52. Resumen: Después de varios años de discusiones, el informe de los consultores de 1984 y la decisión del Secretario General constituyen una buena base para el desarrollo gradual pero constante de un buen sistema de evaluación interna y de técnicas adecuadas de evaluación que respondan a las necesidades de los directores de programas de la UNCTAD y de sus órganos intergubernamentales. La realización práctica de ese sistema hará recaer, sin embargo, grandes responsabilidades sobre el pequeño punto focal que habrá de establecer y seguir los planes, metodologías y medidas concretas de evaluación. Exigirá también el apoyo continuo de las altas esferas de la administración y de los órganos intergubernamentales, y un examen constante de los progresos realizados.

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

53. El CCI, cuyo funcionamiento está conjuntamente a cargo de la UNCTAD y del GATT, es el punto focal de todas las actividades de asistencia técnica de las Naciones Unidas para la promoción del comercio. El Centro ayuda a los países en desarrollo a mejorar su comercio internacional mediante la expansión y diversificación de las exportaciones y una mayor economía y eficiencia en materia de importaciones. Un Grupo Consultivo Mixto (GCM) se reúne anualmente para examinar las actividades del CCI y formular recomendaciones a los órganos rectores sobre el futuro programa de trabajo del Centro.

54. Aunque es una pequeña organización, el CCI es una de las más experimentadas en materia de evaluación, por haber establecido, ya en 1975, un sistema de evaluación de proyectos. Por otra parte, el CCI recurre fundamentalmente a un enfoque de "grupo de iguales" o de "equipo", más que al sistema de autoevaluación o evaluación central independiente que utilizan casi todos los demás organismos. Los principales problemas con que se ha enfrentado el CCI en los últimos años han sido, como se hacía constar en el informe de la DCI sobre la situación de la evaluación de 1981, ampliar su sistema de evaluación de los proyectos al resto de su programa; mejorar los vínculos, la retroinformación y las medidas complementarias en el ciclo de gestión de proyectos y programas y, en general, asegurar la eficiencia del proceso de evaluación dentro de la labor de promoción del comercio del CCI.

55. Las funciones de punto focal de evaluación que antes estaban encomendadas en el CCI a una pequeña Sección de Evaluación están siendo ahora desempeñadas por un oficial superior de evaluación en la Oficina del Director Ejecutivo. Cada año, el CCI prepara un programa en el que se incluyen unas 12 evaluaciones a fondo de grandes proyectos. De la tercera parte de esas evaluaciones se encarga el oficial de evaluación, mientras que las demás son llevadas a cabo por otros funcionarios superiores del CCI que no han estado directamente relacionados con el proyecto de que se trata. En la mayoría de esas misiones de evaluación participan representantes de los organismos de financiación y de los gobiernos beneficiarios. Después de la misión, se publica un informe destinado a las distintas partes y se pone la información obtenida en conocimiento del Director Ejecutivo y del personal interesado. En los últimos años se ha presentado para su examen a las reuniones de perfeccionamiento del personal del CCI una síntesis anual de las conclusiones sobre evaluación, y ese mismo análisis general se somete a la consideración del GCM en el informe anual del CCI 12/.

56. En 1981, el CCI introdujo también un sistema de evaluación de programas. Cada año, el GCM elige uno de los nueve programas del CCI para que sea evaluado por un consultor independiente, el cual presenta directamente al GCM un informe detallado en el que analiza el alcance, los recursos, la ejecución, los logros y las repercusiones del programa y hace recomendaciones para su futuro desarrollo 13/. Parece que esos informes han sido bien recibidos y han facilitado al GCM un método eficaz para examinar y asesorar sobre cuestiones de política general, así como relacionadas con los programas.

57. En 1981-1982 un equipo especial del CCI examinó los medios de mejorar el proceso de programación del Centro, lo que condujo a una revisión de las políticas y las normas de identificación y concepción de proyectos. En 1984 se iniciaron los trabajos para el desarrollo de un sistema integrado de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos, sistema que había de incluirse en un manual revisado

de gestión de proyectos del CCI, que se aplicaría a todos los proyectos de éste cualquiera que fuese su fuente de financiación. El nuevo Manual serviría también de base para un programa de formación del personal del CCI en materia de elaboración y evaluación de programas (el CCI aprovecha actualmente los cursos de formación de la OIT sobre estas cuestiones). A mediados de 1984 se estableció otro grupo de trabajo del CCI para que gradualmente desarrollase un sistema computadorizado de información de la gestión en el que inicialmente se haría hincapié en un subsistema de seguimiento de proyectos, y recientemente se creó, en calidad de "banco de datos institucional", un sistema computadorizado de seguimiento de informes, que se aplica tanto a los informes sobre evaluación como a los de otra índole. Por otra parte, el CCI ha recibido el mandato de comenzar, siempre que puedan encontrarse los recursos financieros necesarios, cursos de formación en materia de evaluación para funcionarios nacionales de promoción del comercio.

58. A pesar de este decenio de experiencia en materia de evaluación, la financiación de las actividades de evaluación del CCI ha tenido siempre un carácter fundamentalmente temporal. El funcionario de evaluación es un miembro del personal, pero no existe un presupuesto específico de evaluación, ni se han definido las atribuciones oficiales del puesto. Gran parte de la labor de evaluación de proyectos en el curso de los años y de todas las evaluaciones anuales de programas se ha financiado con contribuciones extrapresupuestarias.

59. Resumen: El sistema establecido por el CCI para la evaluación de proyectos se ha completado ahora con un proceso de evaluación de programas. Las iniciativas actuales de desarrollar un sistema integrado de elaboración, seguimiento y evaluación, de vincularlo con sistemas computadorizados y de desarrollar actividades adecuadas de formación para personal del CCI y de las distintas administraciones nacionales constituyen medidas importantes para incrementar todavía más la calidad y el valor del sistema de evaluación para la administración del CCI y el GCM. No obstante, la evaluación no está todavía firmemente institucionalizada en el CCI debido a la necesidad de recurrir fundamentalmente a fondos extrapresupuestarios.

60. Recomendación al Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT. Habría que definir oficialmente las atribuciones del oficial de evaluación, así como prever en el presupuesto ordinario los fondos requeridos para la función de evaluación, a fin de mantener los sólidos progresos que en esa esfera ha hecho el CCI y de apoyar las importantes iniciativas encaminadas a reforzar todavía más la calidad y la utilidad del sistema de evaluación.

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

61. El PNUD presta asistencia a más de 150 países y territorios en desarrollo para que aceleren su desarrollo económico y social con miras a la autosuficiencia mediante la movilización o el reforzamiento de sus capacidades humanas e institucionales, la identificación de sus recursos naturales y la transferencia y el intercambio de tecnologías y conocimientos técnicos. El PNUD tiene más de 115 oficinas en todo el mundo y financia unos 5.500 proyectos, de cuya ejecución se encargan el propio Programa y otros 27 organismos, que son en su mayoría del sistema de las Naciones Unidas. Una característica distintiva del sistema de seguimiento, evaluación y presentación de informes del PNUD es que tiene que contar con la estrecha cooperación de los organismos de ejecución y los gobiernos beneficiarios para la fijación de normas y la organización adecuada del trabajo de evaluación. El Administrador del PNUD responde ante el Consejo de Administración, el cual informa a su vez a la Asamblea General a través del Consejo Económico y Social.

62. En el informe que presentó en 1981 sobre la situación de la evaluación, la DCI hacía rotar que el sistema de evaluación interna establecido ya hacía cierto tiempo por el PNUD había hecho últimamente progresos en algunos sectores, pero que su estructura y sus procedimientos se habían hecho al mismo tiempo un tanto ineficientes. La DCI recomendaba que se designara, para la evaluación personal a tiempo completo que desarrollara, fortaleciera y supervisara un sistema efectivo en todo el PNUD. En 1982, el Administrador inició un estudio para introducir nuevas mejoras a la luz del renovado interés manifestado por la evaluación de la asistencia para el desarrollo en los órganos rectores y en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Tanto el PNUD como la DCI prepararon informes sobre la situación, las medidas de organización y las mejoras propuestas en el sistema de evaluación, informes que coincidían en general en cuanto a los sectores prioritarios y las medidas necesarias 14/, 15/.

63. En octubre de 1983, el Administrador, con la aprobación del Consejo de Administración, estableció en la Dirección de Política y Evaluación de Programas una pequeña Oficina Central de Evaluación (OCE) con objeto de reforzar esta función. Se dotó a dicha Oficina de tres puestos de funcionarios del cuadro orgánico y de recursos para servicios de consultores, pero se reconoció que para que desempeñara plenamente sus funciones se requerirían eventualmente seis funcionarios y un director. La OCE tiene la misión general de proporcionar al Administrador y al Consejo de Administración una evaluación sistemática e independiente de los resultados, la eficacia y las repercusiones de las actividades sustantivas del PNUD. Sus funciones concretas son desarrollar políticas y procedimientos de seguimiento y evaluación; colaborar en la retroinformación interna basada en la evaluación; colaborar con otras organizaciones del sistema en el desarrollo de un conjunto coherente y convenido de prácticas de evaluación; analizar e informar sobre la eficacia del Programa, y ayudar a las dependencias operacionales del PNUD a asistir a los países en desarrollo que desean aumentar su capacidad de evaluación. Once coordinadores de evaluación en las oficinas regionales y en las dependencias operacionales ayudan a la Oficina Central de Evaluación a administrar y aplicar el sistema mediante planes de evaluación, seguimiento del sistema y otras funciones de asesoramiento, retroinformación y apoyo. En cada oficina sobre el terreno el Representante Residente Adjunto es normalmente coordinador de la evaluación. También los asesores técnicos de la Dirección de Política y Evaluación de Programas colaboran y participan en estudios concretos de evaluación.

64. El sistema revisado de evaluación del PNUD depende de una estructura integrada y vinculada con los planes de gestión de los programas por países, que comprende: a) el seguimiento de la ejecución, las evaluaciones internas regulares y los exámenes tripartitos periódicos que llevan a cabo el gobierno, el PNUD y los representantes del organismo de ejecución; b) evaluaciones independientes detalladas de ciertos proyectos; c) evaluaciones selectivas a posteriori; d) evaluaciones temáticas sobre cuestiones más amplias; y e) evaluaciones de programas en uno o varios países (y quizá, en el futuro, de las actividades sustantivas de la sede). Aunque, por razones de costo y eficiencia, la mayor parte de esos procedimientos se aplican sólo a los proyectos más importantes, todavía representan un considerable volumen de actividad: unas 2.400 evaluaciones internas, un número algo mayor de exámenes tripartitos, y unas 220 evaluaciones detalladas, al año, más exámenes de evaluación de los 115 programas por países, que tienen lugar dos veces durante el quinquenio de su ejecución, y estudios seleccionados de evaluación temática y a posteriori.

65. La labor prioritaria de la nueva OCE ha sido la revisión de la totalidad de las políticas, los procedimientos y las prácticas de seguimiento, evaluación y presentación de informes existentes en el PNUD (la mayoría de los cuales se desarrollaron antes de 1974), a fin de disponer de un sistema de evaluación plenamente eficaz. La OCE ha colaborado con un grupo de trabajo interoficinas dentro del PNUD y ha organizado tres reuniones de un Grupo de Trabajo entre organismos sobre evaluación, compuesto por encargados de evaluación de los distintos organismos de ejecución. Ahora se están ensayando en todos los proyectos asistidos por el PNUD procedimientos revisados, que serán objeto de un análisis a fondo en 12 países. El período experimental terminará en mayo de 1986 e irá seguido de una evaluación conjunta de experiencias y de la oportuna revisión antes de que se establezcan los procedimientos definitivos.

66. Desde 1973, el PNUD y sus organismos y gobiernos colaboradores han llevado a cabo 14 evaluaciones temáticas, habiendo ya otras en curso para el período 1984-86. Estos estudios parecen haber sido bien recibidos y su calidad no ha dejado de mejorar 16/. El PNUD ha establecido recientemente procedimientos comunes y calendarios detallados para simplificar la realización de ese tipo de estudios, pero todavía se necesitan más esfuerzos para garantizar la retroinformación efectiva de sus resultados de modo que se reflejen en las operaciones. La OCE está participando activamente en las evaluaciones temáticas y ha tenido que consagrar gran parte de su labor inicial al seguimiento de una evaluación Naciones Unidas/PNUD/ONUDI de industrias manufactureras, que en 1983 y 1984 fue objeto de animado debate en varios órganos rectores.

67. El Administrador informó en 1984 al Consejo de Administración sobre las medidas adoptadas para mejorar las actividades y políticas de evaluación 17/ y sobre los resultados de los proyectos, por regiones. No obstante, como reconoce el propio PNUD, es todavía mucho lo que ha de hacer la OCE, a pesar que la "red de evaluación" que existe en las direcciones regionales, en la sede y en las oficinas sobre el terreno debería contribuir a mejorar considerablemente los resultados generales del sistema de evaluación. El período experimental de los nuevos procedimientos de seguimiento, presentación de informes y evaluación y el detenido análisis que posteriormente habrá de hacerse de esa experiencia requerirán el amplio apoyo y la supervisión de la OCE. También es muy importante que el PNUD aclare y normalice sus procedimientos de preparación de proyectos, que están estrechamente relacionados con los de evaluación. Por otra parte, los nuevos procedimientos requerirán amplias actividades revisadas de capacitación

para la evaluación, empezando por varios nuevos seminarios sobre formulación, preparación y evaluación de proyectos en 1985, destinados al personal del cuadro orgánico que, dentro de la estructura descentralizada del PNUD, desempeña en los distintos países las funciones operacionales fundamentales.

68. El PNUD procedió en 1983 a un examen inicial de la calidad de la evaluación de los proyectos, pero el "control de la calidad" y la supervisión de la ejecución seguirán siendo funciones importantes de la OCE y de la "red": los interventores exteriores de las Naciones Unidas, la DCI y el propio PNUD se han referido todos a problemas habidos en los últimos años en la ejecución de las actividades requeridas de seguimiento y evaluación. Por otra parte, el análisis de evaluación y la presentación de informes al respecto requieren una atención continua que garantice el aprovechamiento eficaz interno de sus conclusiones para las operaciones y permita tratar adecuadamente el tema que acerca de la evaluación figura normalmente en el programa del Consejo de Administración. Por último, y no es esto lo menos importante, en 1983 la Asamblea General destacó la importante función que incumbía al sistema de las Naciones Unidas en el apoyo al desarrollo de la capacidad de evaluación de los gobiernos. El PNUD tiene un papel esencial que desempeñar en ese proceso. Hasta ahora ha trabajado con las oficinas regionales para desarrollar una asistencia técnica adecuada, ha publicado un Directorio de autoridades centrales de evaluación y ha fomentado los esfuerzos iniciales interorganismos.

69. Resumen: El sistema tripartito de evaluación del PNUD es muy importante en el sistema de las Naciones Unidas, no sólo desde el punto de vista de la eficacia de los miles de proyectos asistidos por el PNUD y del ámbito mundial de las operaciones que desarrollan sus oficinas sobre el terreno, sino también en lo concerniente a su colaboración con los sistemas de evaluación de sus organismos de ejecución y a la ayuda que presta para desarrollar los de los gobiernos (esta cuestión se analiza más a fondo en el informe JIU/REP/85/11). En los últimos dos años, el PNUD ha hecho progresos considerables para actualizar y revisar sus políticas, procedimientos y estructuras de evaluación interna. No obstante, la labor que ahora se requiere para aplicar plenamente ese sistema revisado e integrarlo firmemente en las operaciones constituirá una fase crítica. Las muchas tareas indicadas representan una pesada carga para el personal actual a tiempo parcial de la Oficina Central de Evaluación del PNUD, que no puede todavía desempeñar eficazmente las funciones esenciales de gestión del sistema que destacó la DCI en su informe de 1983 sobre el sistema de evaluación del PNUD.

70. Recomendación al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. A fin de aplicar plena y eficazmente su sistema revisado de evaluación interna, el PNUD debería completar el personal de su Oficina Central de Evaluación tal y como se preveía en el momento de su creación. Los cuatro funcionarios adicionales del cuadro orgánico contribuirían considerablemente al deseado reforzamiento del sistema de evaluación del PNUD, realizarían las actividades tripartitas de evaluación que éste lleva a cabo en colaboración con sus organismos de ejecución y con los gobiernos de los países en desarrollo y harían que el personal y la capacidad de gestión del sistema de la Dependencia Central de Evaluación estuviera mucho más a tono con sus tareas y en armonía con las de otros grandes organismos del sistema de las Naciones Unidas.

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

71. El PNUMA fue creado en 1972 para que se ocupara del medio ambiente mundial y para que estudiara formas de desarrollo que permitieran combinar el máximo crecimiento posible con el mantenimiento de la balanza de recursos necesarios para ese crecimiento. Su Consejo de Administración (que se reunió anualmente hasta 1985 y adoptará en 1987 una decisión sobre su periodicidad) y una pequeña secretaría sirven como puntos focales para una acción ambiental en el sistema de las Naciones Unidas. Un Fondo del Medio Ambiente, de carácter voluntario, proporciona recursos financieros adicionales para este tipo de actividades. El programa del PNUMA está de ese modo integrado con los programas que ejecutan otros organismos del sistema en la esfera del medio ambiente, con arreglo a un programa a medio plazo que se extiende a todo el sistema. Aunque el PNUMA tiene un pequeño número de proyectos que ejecuta directamente, su función principal es de carácter catalítico y de coordinación.

72. En su informe de 1981, la DCI hacía notar que el Consejo de Administración había mostrado un gran interés por la evaluación. En 1977 destacó la necesidad de una evaluación de proyectos y programas y de la presentación de más informes sobre el tipo de evaluación utilizado y sobre los progresos y resultados conseguidos. Respondiendo a esa indicación, el PNUMA ha desarrollado toda una serie de actividades de evaluación que han sido favorablemente acogidas por otros organismos del sistema. La DCI manifestó, sin embargo, su preocupación ante el hecho de que sus esfuerzos de evaluación parecieran haber perdido últimamente ímpetu, debido básicamente a las dificultades inherentes al desarrollo de sus complejas funciones de programación para todo el sistema y de su proceso de gestión de programas. La DCI recomendaba que el PNUMA fortaleciera su dependencia de evaluación para mantener y desarrollar más esa función como mecanismo integral y de utilidad para la retroinformación.

73. En los últimos años, y últimamente en 1983, el Consejo de Administración ha seguido manifestando su apoyo a la evaluación y fomentando el ulterior reforzamiento de las actividades de este tipo. Durante el período 1980-84 se efectuaron unas 20 evaluaciones a fondo de proyectos y programas, se procedió a una evaluación conjunta con la UNESCO, se celebraron en el propio PNUMA cuatro seminarios de evaluación dirigidos por especialistas de otros organismos del sistema y continuaron los informes sobre evaluación interna y externa.

74. No obstante, las actividades generales de evaluación del PNUMA se han reducido. La Sección de Políticas y Evaluación del Fondo, ubicada en éste pero que informa directamente al Director Ejecutivo Adjunto sobre todas las cuestiones de evaluación, no ha dejado de perder personal. En un principio estaba dotada de cinco puestos del cuadro orgánico, puestos que se redujeron a tres en 1980, a dos en 1981, a uno en 1982 y, finalmente, a un puesto vacante desde mayo de 1984 hasta marzo de 1985. Esto refleja en parte lo muy limitado de los recursos generales: el Consejo de Administración ha destacado repetidas veces la necesidad de reducir los gastos y de ejercer un control estricto sobre los costos de los programas y de apoyo a los mismos. Refleja también los esfuerzos que realiza el PNUMA para reformar y simplificar su programa de información y publicaciones a fin de mejorar su relación costo-eficacia. La Sección de Políticas y Evaluación del Fondo fue durante cierto tiempo responsable de la preparación de un informe bimensual a los gobiernos con información resumida sobre los informes de evaluación, pero dicho informe se interrumpió en 1984 a petición del Consejo de Administración. Ahora, una nueva Sección de Evaluación, con dos funcionarios del cuadro orgánico, está encargada de preparar un informe anual sobre evaluación 18/.

5. La nueva Sección de Evaluación espera concentrarse más en la utilización de los resultados de las evaluaciones, preocuparse del mejoramiento de los proyectos y, eventualmente, de su preparación, y apreciar las posibilidades de desarrollar métodos más concretos de evaluación para su uso en el PNUMA. Aunque el futuro alcance de las actividades de evaluación dependerá del nivel de las contribuciones voluntarias, el PNUMA considera que los esfuerzos de evaluación han seguido permitiendo importantes progresos en cuanto al mejoramiento de los programas y a la reorientación y simplificación de sus actividades.

76. Resumen: Una combinación de circunstancias ha hecho difícil revigorar el sistema de evaluación del PNUMA durante los últimos años, pero el establecimiento de una nueva Sección de Evaluación, con un funcionario, va a representar el comienzo de una nueva etapa. A la grave limitación de fondos hay que oponer el reconocimiento de la función integrante que debe desempeñar la evaluación, no sólo para contribuir a conseguir los objetivos de pragmatismo en los programas y costo-eficacia que pretende el Consejo de Administración, sino también en cuanto importante instrumento para la preparación y el seguimiento ulterior del proceso de elaboración de la perspectiva ambiental hasta el año 2000 y más adelante, que la Asamblea General solicitó del PNUMA en su resolución 38/161, en 1983.

77. Recomendación al Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. El Consejo de Administración y los altos funcionarios del PNUMA deberían apoyar en todo lo posible la labor de la nueva Sección de Evaluación para conseguir que la evaluación en el PNUMA recupere su ímpetu anterior, para el desarrollo de métodos adecuados para apoyar las complejas funciones de programación del PNUMA en el marco general del sistema y para una plena integración de la evaluación en los procesos generales de gestión de proyectos y programas del PNUMA.

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

78. El FNUAP es un órgano auxiliar de la Asamblea General cuya finalidad es asistir a los países en desarrollo en la solución de sus problemas de población. Trabaja en estrecha colaboración con los gobiernos y los grupos regionales y, como organismo de financiación, recurre a las Naciones Unidas, la OIT, la FAO, la UNESCO, la CMS, el UNICEF y las organizaciones no gubernamentales para ejecutar sus proyectos en aquellos sectores en los que esos organismos u organizaciones están particularmente especializados. El Consejo de Administración del PNUD es también el órgano rector del FNUAP.

79. En su informe de 1981, la DCI hacía notar que la evaluación dentro del FNUAP parecía haberse convertido en un proceso bien implantado, útil y bien comprendido, pero que parecía haber también una demanda por parte del personal, de la dirección superior y del Consejo de Administración para que se aumentara la retroinformación procedente de la evaluación aumentando para ello el número de estudios de evaluación y su frecuencia. La DCI recomendaba que el FNUAP reforzara todavía más sus procesos de preparación de proyectos y examinara seguidamente la posibilidad de establecer un sistema de autoevaluación incorporada para completar las eficaces actividades de su Subdivisión de Evaluación central.

80. En 1984 el FNUAP preparó, a petición del Consejo de Administración, informes sobre sus procedimientos de programación y sus actividades de evaluación. En el primer informe ^{19/} se examinaban la evolución, la situación y las tendencias del sistema de programación, con inclusión de seguimiento y evaluación para: a) una retroinformación sistemática que sirviera de base para medidas de carácter correctivo, b) la rendición de cuentas sobre los recursos al Consejo de Administración, y c) una amplia base de conocimientos para mejorar los futuros proyectos. En el informe se declaraba que desde hacía varios años estaba en curso una revisión sistemática de gran prioridad para revisar y mejorar esos procesos, con inclusión de medidas para aprovechar mejor la gran cantidad de información de que se disponía en relación con el seguimiento y la evaluación.

81. El segundo informe ^{20/} revisaba los resultados del programa del FNUAP de evaluaciones independientes y a fondo de los programas y proyectos concernientes a uno o a varios países. Se examinaban las medidas adoptadas para simplificar los informes de evaluación a fin de aportar más oportunamente elementos para la adopción de decisiones y se analizaban pasadas evaluaciones que ponían de relieve que los resultados de la evaluación estaban siendo ampliamente utilizados por los gobiernos, los organismos de ejecución y el FNUAP con fines de programación, y de revisión y mejora de actividades. El FNUAP había decidido también desarrollar gradualmente planes básicos de autoevaluación incorporada en todos los nuevos proyectos a fin de mejorar aún más la preparación, la ejecución y la retroinformación evaluativa de los proyectos y de contribuir a la autosuficiencia de los países. Entre los futuros planes de evaluación figuraban el establecimiento de un seguimiento más sistemático de la utilización de los resultados de la evaluación en proyectos, sectores sustantivos y formulación de políticas; el desarrollo de actividades de formación para la autoevaluación incorporada, y una mayor simplificación de los métodos de evaluación independiente. El Consejo de Administración aprobó esas iniciativas, así como la necesidad de formación para la evaluación a todos los niveles.

82. La Subdivisión de Evaluación, ubicada en la División de Políticas y Evaluación, tiene seis funcionarios del cuadro orgánico, que, en colaboración con consultores, dedican ahora la mayor parte de su tiempo a efectuar evaluaciones independientes a fondo: en 1984, se hicieron ocho de esas evaluaciones, que abarcaban 34 de los 1.831 proyectos asistidos por el FNUAP en todo el mundo. Además, en 1983-84 la Subdivisión procedió a dos evaluaciones de programas por países, a dos evaluaciones de grupos de proyectos, a dos evaluaciones de proyectos regionales y a tres evaluaciones temáticas sobre el papel de la mujer. En 1982 se prepararon directrices y procedimientos de evaluación independiente a fondo, que se ensayaron y revisaron para publicarse ulteriormente en 1984 21/.

83. La Subdivisión de Evaluación presenta sus informes y recomendaciones sobre esta cuestión a un Comité interno de política general, compuesto por el Director Ejecutivo Adjunto, el Director Ejecutivo Auxiliar y todos los jefes de División, y, seguidamente, al Director Ejecutivo. Participa también en un comité que evalúa nuevos proyectos y prepara cada dos años un informe sobre evaluación para el Consejo de Administración. El Consejo ha pedido que en el informe de 1986 se examinen los resultados comparados de las anteriores evaluaciones con arreglo a las principales categorías del plan de trabajo del FNUAP.

84. Las actividades de seguimiento del FNUAP siguen estando basadas en informes sobre los progresos de los proyectos, exámenes tripartitos de proyectos y revisiones anuales por países, al mismo tiempo que se están revisando las directrices actuales del FNUAP sobre formulación y seguimiento de proyectos, publicadas en 1978. Un grupo de trabajo interno está todavía perfilando las funciones y procedimientos necesarios para el establecimiento de una autoevaluación incorporada, al mismo tiempo que se desarrollan nuevos procesos de análisis de las conclusiones y pautas de evaluación con amplios fines de formulación de políticas y planificación. Aunque ya ha habido algunas actividades de formación especial en preparación de proyectos, uso de indicadores y evaluación, no existe todavía ningún programa regular de formación del personal del FNUAP en materia de evaluación.

85. Resumen: El FNUAP ha mejorado todavía más el campo, la retroinformación y la utilidad de la labor de evaluación independiente a fondo que realiza su Subdivisión de Evaluación. No obstante, y pese al compromiso asumido de reforzar la preparación y seguimiento de los proyectos y de introducir la autoevaluación incorporada y la formación conexas del personal en todo el sistema de programación del FNUAP, los progresos hasta ahora realizados en estos sectores han sido bastante lentos. El grupo de trabajo interno del FNUAP tiene que adoptar ahora las medidas concretas que se necesitan para desarrollar, instalar y utilizar efectivamente estos procesos nuevos o revisados.

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

86. El ACNUR fue establecido en 1951 para ofrecer protección internacional a los refugiados y tratar de encontrar soluciones duraderas a los problemas de éstos. La función básica del ACNUR de protección del refugiado es esencialmente operativa. En los últimos años, sin embargo, la Oficina ha desarrollado, a petición de la Asamblea General de las Naciones Unidas, amplios programas de asistencia material de alto perfil en respuesta a las necesidades crecientes de los refugiados así como utilizar prestaciones especiales en beneficio de las personas desplazadas. El monto de sus gastos se ha elevado muy rápidamente de unos 70 millones de dólares en 1975 a 400 millones en 1984. El ACNUR tiene hoy día 100 oficinas repartidas por todo el mundo. Un Comité Ejecutivo se reúne por lo menos una vez al año para definir la política del ACNUR y de sus programas, y el Alto Comisario informa también actualmente a la Asamblea General por conducto del Consejo Económico y Social.

87. El ACNUR ha realizado importantes progresos en cuanto al establecimiento y la utilización de un sistema de evaluación interna desde que en 1981 la DDI recomendó en su informe sobre la evaluación de la evaluación que se estableciera un proceso de evaluación sistemática basado en el nuevo Sistema de gestión de proyectos del propio ACNUR. Este Sistema hace hincapié en la autoevaluación y la evaluación a fondo de carácter complementario de las principales actividades de asistencia con objeto de proporcionar a los encargados de la gestión al Comité Ejecutivo y a los gobiernos, mediante información sobre los resultados de los programas y proyectos. Una pequeña Dependencia de Evaluación, establecida a fines de 1980 y actualmente ubicada en la Oficina del Director de la División de Asistencia, es la encargada de llevar a cabo la mayoría de las evaluaciones detalladas así como de supervisar y administrar el sistema de evaluación. No obstante, los dos funcionarios de dicha dependencia son de categoría "L", que generalmente se atribuye a puestos temporales y no a personas que desempeñan el papel especializado (es de esperar de permanente) de apoyo a los programas que incurre a los funcionarios de evaluación del ACNUR.

88. La supervisión de los proyectos se introdujo en 1981 como componente básico del sistema de gestión de proyectos. Esa evaluación es realizada por el personal sobre el terreno al fin de cada año y a la terminación de los proyectos, si bien las más pequeñas se agrupan y son objeto de un solo informe, preparándose unos 600 informes cada año. Hasta ahora se han celebrado seminarios de evaluación complementados con otras actividades de formación para el 50% aproximadamente del personal profesional del ACNUR. La Dependencia de Evaluación prepara informes anuales para cada oficina local sugiriendo medidas concretas para mejorar la calidad de autoevaluación, y está examinando ahora la posibilidad de efectuar una síntesis de las lecciones aprendidas de la autoevaluación con objeto de determinar los factores clave que influyen en el éxito o el fracaso de los proyectos.

89. Hay también de seis a ocho evaluaciones detalladas que cada año efectúa un equipo dirigido por un funcionario de evaluación, y otras cuatro que se encomiendan a consultores o especialistas técnicos interinos. Un plan anual de trabajo de base consultiva, se centra en los principales proyectos, grupos de proyectos o programas (extendiendo de ese modo la evaluación al 30% aproximadamente del gasto total anual del ACNUR). La Dependencia de Evaluación mantiene

el contacto con las oficinas regionales para asegurar la aplicación de las recomendaciones fundamentales que se han aceptado, divulga periódicamente al personal interesado de la sede y de fuera de ella los conocimientos adquiridos, incorpora esas enseñanzas al Manual para situaciones de emergencia del ACNUR, e informa periódicamente a las altas esferas de la administración sobre la situación de la evaluación. Anualmente se presenta también un informe sobre las actividades de evaluación a un subcomité del Comité Ejecutivo del ACNUR 22/.

90. A medida que el personal del ACNUR se familiariza más con el proceso de evaluación y aprecia sus ventajas, aumentan su aceptación y la demanda que de la evaluación se hace. Aunque gran parte del apoyo y de los llamamientos para un reforzamiento constante de la evaluación han procedido del Comité Ejecutivo, parece que esa demanda creciente de evaluación ha sido fundamentalmente resultado del éxito de ésta para promover cambios identificables en los programas, medidas correctivas y reducciones de costos. El sistema de autoevaluación y retroinformación está ya empezando a desempeñar un importante papel en esas mejoras, como se ponía de relieve en un informe reciente de la DCI sobre el papel del ACNUR en el Asia sudoriental (JIU/REF/84/15). No obstante, el factor más importante parece haber sido la calidad de los estudios de evaluación detallada publicados por la pequeña Dependencia de Evaluación.

91. Resumen: Durante los últimos cuatro años, el ACNUR ha hecho sólidos progresos en el desarrollo de un sistema de evaluación interna y en la demostración concreta de su valor. El ACNUR ha combinado, en efecto, el establecimiento y la aplicación de un sistema de autoevaluación con un programa de evaluaciones detalladas, que a su vez han hecho que aumentaran las solicitudes de evaluación. Para mantener esos progresos, el ACNUR tiene que aclarar la situación del personal de su Dependencia de Evaluación y seguir reforzando los procesos de retroinformación y seguimiento en la evaluación interna a fin de asegurarse de que las conclusiones de la evaluación se aplican efectivamente a los programas de asistencia del ACNUR en todo el mundo.

92. Recomendación al Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. El ACNUR debería convertir en puestos permanentes los dos puestos del cuadro orgánico de su Dependencia de Evaluación. Debería esforzarse asimismo por integrar el sistema de evaluación en el proceso de adopción de decisiones del ACNUR, a fin de consolidar y de continuar los sólidos progresos logrados durante los últimos cuatro años en materia de evaluación.

X ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA
LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN (FAO)

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

94. Los objetivos fundamentales del sistema de evaluación interna de la FAO son mejorar la pertinencia, la eficacia y la eficiencia de todos los programas de la FAO mediante un análisis sistemático y detallado de los resultados de las actividades, destinado a los administradores de la Organización, los gobiernos beneficiarios, los órganos rectores y las fuentes de financiación. La evaluación del Programa Ordinario se lleva a cabo mediante un proceso de "autoevaluación", que llevan a cabo los directores de programas a distintos niveles, combinado con la evaluación de determinados grupos de programas y de cuestiones especiales realizada por el Servicio de Evaluación o por consultores independientes. La evaluación de los programas de campo se lleva a cabo mediante evaluaciones simultáneas o posteriores a la ejecución de los programas y proyectos, en colaboración con los gobiernos beneficiarios, el PNUD y las fuentes de financiación, plasmándose fundamentalmente en unas 50 evaluaciones detalladas de grandes proyectos de cooperación técnica, que se encomiendan cada año a misiones independientes. Aunque la evaluación es, como se ve, un proceso descentralizado en el que participan casi todas las dependencias, el Servicio de Evaluación de la Oficina de Programas, Presupuesto y Evaluación participa en muchas de esas actividades y sirve de punto focal responsable de la coordinación, el apoyo y la supervisión generales del sistema de evaluación.

95. El sistema de evaluación de la FAO ha existido desde 1968, pero los esfuerzos para perfeccionarlo y reforzarlo constantemente han continuado en varios sectores de importancia después de los ya citados en el informe de la DCI sobre la situación de la evaluación en 1981. Un sector importante ha sido el del mejoramiento de los procedimientos de seguimiento y retroinformación interna. La autoevaluación establecida en 1979 se ha completado mediante un sistema de planes anuales de trabajo, que se controlan gracias a la presentación de tres informes cada año sobre los progresos logrados en su ejecución, al examen y análisis de las conclusiones del proceso de autoevaluación por el Servicio de Evaluación y al extraordinario aumento del número de componentes de programas y temas especiales directamente evaluados por el Servicio.

96. Con objeto de enfocar más sistemáticamente el seguimiento y la evaluación de los muchos proyectos de cooperación técnica de la FAO (unos 2.500, en unos 150 países) se está introduciendo un sistema de información sobre la gestión de los proyectos sobre el terreno, y de preparación de planes anuales de evaluación por las dependencias operacionales de concierto con el Servicio de Evaluación. El Director General publicó en 1984 para consolidar y simplificar el sistema unas directrices revisadas de evaluación 23/, en las que se concedía gran importancia a las medidas destinadas a asegurar una retroinformación sistemática y efectiva basada en la evaluación, con objeto de mejorar de manera más integrada la preparación y la ejecución de los programas y proyectos en todos los sectores de la FAO.

97. La FAO ha aumentado considerablemente su apoyo a los países en desarrollo para mejorar sus sistemas de evaluación. Parte de esa actividad se refiere a estudios piloto y actividades de colaboración en unos 50 países para ayudar a desarrollar y establecer indicadores apropiados para el seguimiento y la evaluación de programas nacionales de desarrollo rural, emanación de la Conferencia Mundial sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural (CMRADR), de 1979. La FAO está también prestando actualmente asistencia en 13 países para la preparación y la aplicación de sistemas de seguimiento y evaluación al nivel de los proyectos o en el marco de los Ministerios de Agricultura. Ya se han celebrado en cinco países ocho seminarios o coloquios especialmente consagrados a las cuestiones de seguimiento y evaluación y de los que hay otra media docena previstos para el período 1984-85.

98. Por otra parte se han adoptado medidas para mejorar los informes de evaluación externa. En el informe bienal sobre el Examen del Programa Ordinario, iniciado en 1979 se ha ido haciendo cada vez más hincapié en revisiones detalladas seleccionadas y en ciertas cuestiones especiales comunes a diversos programas 24/. También el Examen bienal de los programas de campo ha ampliado su contenido de evaluación 25/. Asimismo se han preparado o resumido para distintos comités de la FAO toda una serie de informes sobre el progreso de la evaluación o de exámenes de temas especiales, y se han publicado conjuntamente con el PMUD dos estudios de evaluación a los que en breve se añadirá un tercero ya en curso. Esos informes parecen haber sido bien recibidos y haber sido debatidos con cierta extensión en los comités técnicos del Consejo. La demanda de evaluación parece estar aumentando, como lo demuestra una reciente petición del Comité del Programa que desea que se examinen todas las actividades de investigación del Programa Ordinario de la FAO y se solicite evaluaciones por parte de los donantes que patrocinan las actividades del Fondo Fiduciario.

99. Como indican muchas de estas nuevas actividades, las responsabilidades del Servicio de Evaluación en lo concerniente a la gestión del sistema de evaluación y a la realización de evaluaciones han aumentado considerablemente. El personal del Servicio ya consagraba las dos terceras partes aproximadamente de su tiempo a la realización de evaluaciones o a la presentación de informes sobre ellas para la Administración y los órganos rectores de la Organización. Pero también desarrollan otros esfuerzos para perfeccionar el sistema: mejor seguimiento de la aplicación de las recomendaciones para la evaluación de proyectos concretos; revisión reciente de las directrices para la evaluación de las actividades de cooperación técnica 26/, y desarrollo de directrices para la evaluación de las actividades de formación y otros sectores concretos; computacionalización planificada de los informes sobre evaluación de proyectos, para facilitar el análisis y la síntesis con destino a la preparación de informes; e introducción de elementos de evaluación en los cursos de formación del personal de la FAO para preparación y gestión de proyectos. Dado que los ocho puestos del cuadro orgánico del Servicio de Evaluación no se han aumentado desde 1978 y que los créditos para servicios de consultores que realicen evaluaciones del Programa ordinario son más bien modestos, esta considerable ampliación de actividad ha puesto a prueba la capacidad del Servicio para desempeñar todas las funciones que se le han encomendado en relación con el sistema de evaluación. En enero de 1986, sin embargo, el Servicio de Evaluación se reforzará con la adición de dos puestos: un funcionario de evaluación y un auxiliar de investigaciones.

100. Resumen: El amplio y ambicioso marco del sistema de evaluación de la FAO, acerca del cual ya informó la DCI en 1981, se ha completado a medida que la FAO ha seguido ampliando el ámbito de la evaluación, refinando y mejorando el funcionamiento del sistema e integrando la evaluación con otros procedimientos de gestión y supervisión de los programas. Los constantes progresos que se realizan en la mejora de este sistema se reflejan en el mayor uso que se hace de las conclusiones de la evaluación y en el mayor número de solicitudes de informes de evaluación.

XI. ORGANISMO INTERNACIONAL DE ENERGIA ATOMICA (OIEA)

101. El propósito fundamental del OIEA es acelerar y ampliar la utilización de la energía atómica con fines pacíficos. La Conferencia General celebra reuniones anuales, mientras que la Junta de Gobernadores se reúne, por lo menos, tres veces al año. Por otra parte, el OIEA tiene un Grupo Consultivo Científico, órganos consultivos permanentes y múltiples comités de expertos y grupos de trabajo especiales.

102. En 1981, la DCI hacía constar en su informe sobre la situación de la evaluación que la situación del OIEA en materia de evaluación era satisfactoria y que se estaban tomando diversas iniciativas en varios sectores clave. La DCI llegaba a la conclusión de que la dificultad estribaba en ampliar de manera gradual esos esfuerzos a todos los sectores y en integrarlos en los procesos de verificación existentes, y recomendaba que el OIEA se esforzara por construir un sistema integrado de evaluación interna.

103. La principal novedad sobrevenida desde entonces en el OIEA ha sido el establecimiento de un sistema de evaluación interna en el Departamento de Cooperación Técnica. En 1980 se estableció un puesto de funcionario de evaluación, que en 1983 se convirtió en una Dependencia de Evaluación con dos funcionarios. Para los 750 proyectos de cooperación técnica del OIEA se ha establecido un sistema de presentación de informes de autoevaluación incorporada, con utilización de un Manual de procedimientos de evaluación 27/. Esa actividad se complementa con "evaluaciones de despacho" de los resultados de 50 a 75 proyectos al año, varias evaluaciones anuales detalladas de actividades sobre el terreno, evaluaciones de subsector en los distintos países y evaluaciones de los principales procedimientos administrativos y de apoyo (cuatro en 1984-85). El objeto de esas actividades es perfeccionar el sistema anterior de seguimiento de la cooperación técnica del Organismo, haciendo cada vez más hincapié en la producción de resultados, un nuevo sistema de presentación de informes provisionales y finales, evaluaciones en el curso y después de la ejecución de los proyectos, y un proceso sistemático de análisis y seguimiento.

104. Los informes de evaluación interna son examinados por la Dependencia de Evaluación y los jefes de Departamento, y los informes anuales sobre actividades de evaluación se presentan al Comité de Asistencia y Cooperación Técnicas de la Junta de Gobernadores, así como a esta última 28/. Se han iniciado las actividades de formación para el personal de la sede y en 1984-85 se han celebrado varios seminarios regionales sobre evaluación y preparación de proyectos, para funcionarios nacionales de enlace. A pesar del empleo de consultores a corto plazo y de expertos puestos gratuitamente a disposición del Organismo, el personal actual no es adecuado para responder a las peticiones concretas de actividades de evaluación -especialmente de evaluación detallada-, que recibe la Dependencia de distintos departamentos de la administración y de la Junta de Gobernadores. Por eso, para 1986 se pide un puesto adicional de funcionario que sustituya en parte a los consultores que actualmente se contratan.

105. Siguen también desarrollándose las actividades de evaluación del Departamento de Salvaguardias. La Sección de Evaluación establecida en 1978 fue reorganizada en 1983 y convertida en División de Evaluación de Salvaguardias, con 21 puestos del cuadro orgánico y 14 de servicios generales. Se ampliaron entonces las funciones de la División en materia de seguimiento, evaluación, análisis y presentación de informes sobre la eficacia del mantenimiento de una

contabilidad de los materiales nucleares mediante la aplicación de salvaguardias en determinadas instalaciones. La evaluación de las salvaguardias es, por lo tanto, una actividad técnica altamente especializada, que difiere considerablemente, tanto por su naturaleza como por su terminología, de las actividades de evaluación que se examinan en otros lugares del presente informe. La Junta de Gobernadores ha afirmado frecuentemente la importancia de la evaluación de las salvaguardias, y parece que su continuo desarrollo y utilización ha dado lugar a un constante mejoramiento de la fiabilidad de las actividades de salvaguardia, así como del mantenimiento y la "transparencia" de todo el sistema de salvaguardias.

106. Más lentos han sido los progresos en las actividades de evaluación de los dos departamentos de cuestiones técnicas y de investigación, así como en el Departamento de Administración, del OIEA. En 1980 se designaron en los departamentos técnicos funcionarios de evaluación que actuaran como "puntos focales", pero actualmente esos funcionarios sólo consagran una pequeña parte de su tiempo a cuestiones de evaluación, y los departamentos siguen manteniendo una mezcla ociosa de actividades de examen y de evaluación, en lugar de utilizar un sistema coherente de evaluación. En 1980 se estableció también un coordinador de evaluación en la Oficina de Verificación Interna de las Cuentas y de Gestión Administrativa, pero sin que se lograran progresos importantes en espera de que se introdujeran cambios básicos en la programación. En 1984-85 se introdujo, en efecto, en el programa y presupuesto del OIEA una nueva presentación de los programas, que se espera que mejore las cuentas que se presentan a los órganos rectores, así como la preparación de los programas, que establezca prioridades más claras entre éstos y que permita la integración de las actividades de evaluación en el ciclo de planificación, programación y presupuestación. Funcionarios del OIEA han declarado que todavía se está tratando de mejorar esa presentación de los proyectos y de reforzar el enfoque práctico general de la programación y la evaluación.

107. Resumen: El OIEA ha hecho importantes progresos durante los últimos cuatro años en el establecimiento y la utilización de un sistema de evaluación de sus actividades de cooperación técnica, así como en el ulterior reforzamiento de sus actividades de evaluación de salvaguardias. El nuevo sistema de presupuestos por programas permitirá seguramente al OIEA desarrollar y establecer también procedimientos sistemáticos de evaluación de sus programas técnicos.

108. Recomendación al Organismo Internacional de Energía Atómica. El OIEA debería llevar a cabo el reforzamiento propuesto de su Dependencia de Evaluación de la Cooperación Técnica sustituyendo los consultores a corto plazo por nuevo personal profesional. Eso ayudaría a mantener los considerables progresos realizados y garantizaría que la Dependencia está en condiciones de responder eficazmente a las demandas cada vez mayores de evaluación. Con los sistemas de evaluación ya eficazmente establecidos para responder a las necesidades particulares de sus programas de salvaguardias y de cooperación técnica, el OIEA se concentraría además en el desarrollo y aplicación de un proceso de evaluación sistemática en otros departamentos, dentro del nuevo marco de los presupuestos por programas, ampliando de ese modo el alcance global de la evaluación en el Organismo.

XII. ORGANIZACION DE AVIACION CIVIL INTERNACIONAL (OACI)

109. La OACI es fundamentalmente una organización normativa intergubernamental en materia de aviación civil internacional. Sus funciones principales son estudiar los problemas de la aviación civil internacional, establecer normas y reglamentos internacionales para la aviación civil y fomentar el desarrollo y la planificación del transporte aéreo internacional, facilitando inclusive asistencia técnica. Está dirigida por la Asamblea, que se reúne por lo menos una vez cada tres años, y sus operaciones corrientes están supervisadas por el Consejo que, con sus seis órganos subsidiarios, celebra reuniones periódicas durante todo el año.

110. Como el Consejo de la OACI y sus órganos subsidiarios se reúnen de modo casi permanente y como las actividades ordinarias del programa son fundamentalmente normativas, no parece necesario en este caso un amplio sistema de evaluación. No obstante, en 1980 el Consejo manifestó su deseo de disponer de más información evaluativa sobre el programa de asistencia técnica, y en el informe de la DCI de 1981 sobre la situación de la evaluación se recomendaba que la OACI y otros de los organismos especializados más pequeños estudiaran la posibilidad de adaptar las técnicas y los métodos de evaluación que se estaban utilizando en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

111. En 1982, la secretaría de la OACI propuso, y el Consejo aprobó, el establecimiento de un puesto de funcionario de evaluación de programas en la Dirección de Asistencia Técnica, para iniciar evaluaciones detalladas de proyectos representativos, recurriendo a los servicios de consultores que midieran la realización de los objetivos de los distintos proyectos y estimaran su contribución a los objetivos más amplios de desarrollo. Posteriormente, sin embargo, la OACI decidió aplazar la contratación de ese funcionario para examinar la importancia cada vez mayor que se estaba dando en otras organizaciones del sistema a la autoevaluación incorporada y para ver cuál sería la decisión del PNUD (que es, con mucho, la principal fuente de recursos financieros para los proyectos de la OACI, la cual obtiene el resto de fondos fiduciarios) en cuanto a la revisión de sus necesidades y procedimientos de seguimiento, evaluación y presentación de informes sobre los proyectos. Por otra parte, en el curso de los últimos años se han reducido radicalmente los fondos que pone el PNUD a la disposición de la OACI, con la consiguiente necesidad de una rigurosa selección de todas las nuevas iniciativas de programas.

112. A pesar de esas complicaciones, la OACI llevó a cabo diez misiones de consultores en 1983 y 14 en 1984 para evaluar proyectos regionales y nacionales cuidadosamente seleccionados, recurriendo de momento al apoyo del personal de operaciones existente. Esas evaluaciones continuarán y serán objeto de informes anuales al Consejo. En 1984, un consultor hizo un estudio detallado de los sistemas de evaluación de la cooperación técnica utilizados por otras organizaciones del sistema como base para el establecimiento de mecanismos apropiados para la OACI, cuestión acerca de la cual el Secretario General informó igualmente al Consejo 29/.

113. Por otra parte, la OACI ha preparado y ha empezado a aplicar un Manual de formulación de proyectos, basado en las directrices del PNUD, pero adaptado a sus necesidades. Ha actualizado los criterios que rigen la concesión de asistencia técnica, criterios que habían sido aprobados por el Consejo en 1984; ha celebrado seminarios para aumentar el conocimiento por parte del personal de

las condiciones y procedimientos de asistencia técnica para una buena concepción de los proyectos; y ha emprendido un programa sustantivo para mejorar y actualizar la documentación en sus programas ordinarios y de asistencia técnica. Está asimismo considerando métodos para mejorar las relaciones y la retroinformación de evaluación entre proyectos y entre distintas zonas geográficas y para desarrollar estrategias por países en las oficinas regionales de la OACI.

114. Otras medidas tales como el desarrollo de procedimientos de evaluación propios de la OACI, de las funciones de la Dependencia de Evaluación, de la formación profesional en materia de evaluación y de procedimientos adicionales de presentación de informes están en espera de la revisión de los procedimientos del PNUD. El Consejo ha seguido mostrando gran interés por la evaluación, pero ha aceptado el mantenimiento del actual mecanismo provisional en espera de esa revisión.

115. Resumen: La OACI ha adoptado medidas positivas para actualizar y reforzar sus criterios generales de asistencia técnica y sus procedimientos de gestión. Su establecimiento de un sistema periódico de estudios e informes sobre evaluación y de un puesto de funcionario de evaluación (que es de esperar que se cubra en un futuro próximo), unidos a su estudio sobre las prácticas de evaluación en otras organizaciones, la ha preparado adecuadamente para seguir desarrollando su propia estructura y sus procedimientos de evaluación. Ulteriormente, la OACI podría estudiar la posibilidad de extender algunos de sus procedimientos y técnicas de evaluación a ciertas partes adecuadas de su programa ordinario.

XIII. FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRICOLA (FIDA)

116. El FIDA empezó a funcionar como organismo especializado del sistema de las Naciones Unidas en 1977. Su objetivo es ayudar a los países en desarrollo a aumentar su producción de alimentos, mejorar la nutrición y combatir la pobreza en las zonas rurales. Hace préstamos para proyectos, bien sean iniciados con recursos propios o "cofinanciados" con otras instituciones financieras y de desarrollo. El FIDA recurre a los servicios de sus instituciones cooperadoras, sobre todo del Banco Mundial y de los bancos regionales de fomento, para evaluar proyectos y supervisar la aplicación de todos los que él financia. El Consejo de Gobernadores del FIDA se reúne una vez al año y celebra períodos extraordinarios de sesiones si es preciso, mientras que la Junta Ejecutiva se reúne por lo general cuatro veces al año para examinar y aprobar la política de operaciones, los préstamos y las donaciones.

117. En su informe de 1981, la DCI hacía notar que el FIDA había iniciado con acierto sus actividades de determinación y mejoramiento gradual de los resultados y las repercusiones de su trabajo, basándose en un amplio marco de seguimiento y de evaluación de sus proyectos de desarrollo, que se estableció en 1979-1980. El sistema de evaluación del FIDA hace especial hincapié en la utilización de expertos e instituciones nacionales. El FIDA ayuda a aumentar la capacidad nacional de seguimiento y de evaluación, como instrumento de gestión para una ejecución efectiva y una mejor planificación de los proyectos. El sistema de seguimiento y evaluación se ha concebido como un sistema sencillo y flexible centrado en los objetivos esenciales de los proyectos y sujeto a continua revisión y retroinformación.

118. Todo acuerdo de préstamo exige que el país prestatario adopte medidas satisfactorias de seguimiento y evaluación para a) apreciar los progresos que se realizan en la ejecución de los proyectos; b) evaluar periódicamente los efectos de cada proyecto en el curso de su ejecución, y c) evaluar, una vez terminada esa ejecución, las repercusiones del proyecto en los grupos beneficiarios a que estaba destinado, en relación con otros grupos socioeconómicos. Las evaluaciones a posteriori se realizarán por lo general, una vez terminado el proyecto, por organismos independientes basados en el país beneficiario. Su objeto es apreciar los resultados globales, sobre la base de los datos suministrados por las actividades de seguimiento, aunque con la adición de estudios especiales.

119. La pequeña División de Seguimiento y Evaluación del FIDA trabaja, en estrecha colaboración con el Departamento de Gestión de Proyectos, en la preparación de un sistema expreso de seguimiento y evaluación de cada proyecto, basándose en las directrices establecidas en 1979 y con asignación de las funciones pertinentes a las dependencias de seguimiento y evaluación a cada uno de los niveles de proyectos, sectores o países. Durante el período 1979-84 el FIDA envió 146 misiones de consultores a corto plazo a 99 proyectos que se estaban realizando en 128 países, fundamentalmente para ayudar a las autoridades de cada proyecto en la preparación e instalación de sistemas de seguimiento y evaluación.

120. En 1981, el FIDA inició una serie de exámenes detenidos de sus proyectos en curso, por principales categorías y componentes. Un examen realizado en 1981 abarcó 27 proyectos de créditos destinados a la población más pobre de los sectores rurales, y un segundo estudio comparado que se llevó a cabo en 1982-83 comprendió 32 proyectos integrados de desarrollo sectorial y rural (la más amplia categoría de proyectos financiados por el FIDA) en cuatro regiones. Por otra

parte, en 1983-84 se efectuaron evaluaciones de mitad de período de 14 proyectos de gran dispersión sectorial y geográfica 30/. Además de examinar los progresos realizados en la ejecución de los proyectos, un importante objetivo de estas evaluaciones es desarrollar métodos rápidos y fiables para la estimación de los beneficios de un proyecto para los distintos grupos de beneficiarios. El FIDA informa también anualmente a la Junta Ejecutiva sobre las actividades de seguimiento y evaluación desarrolladas durante el año anterior, el programa de trabajos en curso en materia de seguimiento y evaluación, y las orientaciones para el futuro 31/. Para 1985-86 hay previstas misiones de seguimiento y evaluación para examinar las medidas adoptadas en estas esferas con objeto de desarrollar directrices de seguimiento y evaluación para los proyectos, clasificados por amplios subsectores (por ejemplo, desarrollo rural integrado, crédito, riesgos) y por regiones.

121. Como organismo encargado de convocar las reuniones del Grupo de Vigilancia y Evaluación del Equipo de Tareas del CAC sobre el desarrollo rural, el FIDA ha trabajado también muy activamente con otros organismos en el desarrollo de principios orientadores comunes para la preparación y la utilización de las actividades de seguimiento y evaluación en proyectos y programas de desarrollo rural. Esos principios han sido ahora aprobados por el Equipo de Tareas para su utilización en todo el sistema de las Naciones Unidas 32/.

122. Resumen: Aunque se trata de un organismo especializado relativamente nuevo todavía y con un personal reducido, el FIDA ha seguido estableciendo y reforzando el seguimiento y la evaluación como elementos centrales de su programa. El FIDA tiene un papel particularmente importante que desempeñar en esta esfera debido a sus actividades de cooperación con otras muchas instituciones de desarrollo del sistema de las Naciones Unidas o de fuera de él y a su amplia dedicación al desarrollo de nuevos indicadores y técnicas analíticas para apreciar las repercusiones de los proyectos de desarrollo.

XIV. ORGANIZACION INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)

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

124. En el informe de la DCI de 1981 se ponía de relieve la pronta atención prestada por la OIT a la preparación de los proyectos y a la formación del personal con miras a dotar a la OIT de una base firme para un sistema de evaluación interna, proceso que ahora ya se ha realizado en gran parte. Los procedimientos generales de preparación y evaluación de los proyectos de la OIT se han complementado con procedimientos de cooperación técnica e investigación 33/. La Dependencia de Evaluación, encuadrada en la Oficina de Programación y Gestión, ha desarrollado una gran actividad de examen y celebración de consultas officiosas sobre las propuestas y los documentos de proyectos (casi 200 al año). Desde 1979, la Dependencia ha organizado también más de 50 seminarios de diseño y evaluación para 1.000 participantes, la tercera parte de los cuales aproximadamente eran de fuera de la OIT.

125. A medida que esas actividades básicas se han ido institucionalizando cada vez más, la función de la Dependencia de Evaluación se ha ido orientando hacia el perfeccionamiento del material metodológico, el establecimiento de calendarios de evaluación, la provisión de respaldo técnico y de control de calidad para el sistema de evaluación, y la divulgación a los usuarios de la información derivada de ésta. La mayor parte del personal de la sede de la OIT ha recibido ya la formación pertinente, formación que actualmente se orienta más hacia el personal de fuera de la sede y hacia los funcionarios nacionales. Actualmente se realizan cada 12 a 18 meses autoevaluaciones de grandes proyectos de investigación y cooperación técnica (entre los que hay proyectos financiados con cargo al presupuesto ordinario, proyectos de financiación multilateral o bilateral, y proyectos financiados por el PNUD); esas evaluaciones se completan con la que se realiza a la terminación del proyecto, y dan lugar a la publicación de unos 50 informes al año. Además, anualmente se llevan a cabo unas diez evaluaciones detalladas de proyectos, así como evaluaciones ocasionales de programas por países, proyectos seleccionados o grupos de proyectos.

126. A instancias del Interventor Exterior de Cuentas y a petición del Consejo de Administración, la Dependencia de Evaluación se reforzó en 1984 (con medio puesto del cuadro orgánico), de modo que pudiera realizar las evaluaciones de programas solicitadas por el Consejo de Administración, por las autoridades de la Organización o por la Oficina de Programación. Esos informes vendrán a complementar los tres a cinco exámenes detallados y estudios de evaluación que anualmente se preparan ya para el Consejo de Administración sobre actividades operacionales y programas concretos 34/, y entre los que figuran los cinco informes sobre proyectos seleccionados y experiencia adquirida que ha preparado la Dependencia de Evaluación desde 1981 35/.

127. La OIT ha hecho asimismo hincapié en el desarrollo de un sistema de información basada en la evaluación, que asegure que los resultados de ésta son analizados, divulgados y utilizados para la adopción de decisiones y la planificación futura a nivel de dirección de los proyectos y de programación técnica, así como en las altas esferas de la administración y en el marco de los órganos rectoros 36/. Por otra parte, se han reunido casi 300 informes de evaluación de la OIT y de otras organizaciones (así como estudios metodológicos) y se han resumido unos 200. La OIT va a contratar un documentalista y tiene la intención de establecer una base computadorizada de datos procedentes de la evaluación a fin de que esos datos puedan ser más fácilmente encontrados por un mayor número de posibles usuarios. La Dependencia de Evaluación se esfuerza también por analizar y divulgar sistemáticamente las lecciones de la evaluación mediante sesiones de instrucción, resúmenes preparados a petición de los interesados, seminarios, distribución de informes de evaluación externa, relaciones con analistas de programas, publicación de un boletín periódico sobre evaluación, presentación de informes al Consejo de Administración y otras técnicas que ahora se están desarrollando y experimentando.

128. También se han realizado nuevos esfuerzos en otros sectores. Además de extender los procedimientos de diseño y evaluación a los proyectos de investigación, la Dependencia de Evaluación ha preparado una lista computadorizada de unos 1.000 indicadores representativos de los progresos y/o los resultados obtenidos, y aconseja al personal acerca de la selección de tales indicadores. También está prestando una atención creciente al seguimiento de los proyectos. Y están en curso gestiones para apoyar las actividades de evaluación de los gobiernos mediante seminarios sobre diseño y evaluación sobre el terreno, una amplia divulgación de los procedimientos de diseño y evaluación de la OIT en español, francés e inglés, y proyectos concretos de cooperación técnica.

129. Resumen: La OIT ha hecho progresos graduales, pero constantes y significativos, para desarrollar paso a paso su sistema de evaluación interna. Partiendo de una primera etapa de afirmación de la importancia de un buen diseño de los proyectos, y de comprensión de la utilidad de la evaluación como instrumento de gestión, la OIT ha pasado ya a una fase de evaluación activa de los proyectos, evaluación de los programas, un sistema de información basada en la evaluación y un sistema de presentación de informes, para completar toda la estructura del sistema de evaluación. Lo conseguido hasta la fecha debiera permitir la ampliación de la cobertura del sistema y el perfeccionamiento de su calidad para continuar esas tareas aprovechando positivamente el impulso adquirido.

XV. ORGANIZACION MARITIMA INTERNACIONAL (OMI)

130. La labor de la OMI tiene por objeto desarrollar normas internacionales sobre cuestiones técnicas y otros asuntos conexos relacionados con el transporte marítimo internacional, y prestar asistencia para la aplicación de esas normas. La OMI tiene no sólo una Asamblea, que se reúne cada dos años, y un Consejo, que celebra dos reuniones al año, sino también tres comités principales y una amplia red de órganos subsidiarios, que ejecutan los programas de trabajo aprobados.

131. La OMI no había tenido hasta ahora un sistema de evaluación interna. La actividad de evaluación estaba limitada a cierta aportación de la Organización para algunos de los proyectos de cooperación técnica que ella misma lleva a cabo como organismo de ejecución de proyectos apoyados por el PNUD. Por otra parte, los muchos órganos intergubernamentales de la OMI han tenido, y siguen teniendo, una participación bastante amplia y continua en el desarrollo, la realización y la revisión de la labor de la Organización.

132. En un informe de la DCI publicado en 1984 acerca de la OMI (JIU/REP/84/4) se hacía notar, entre otras cosas, que la OMI había estado dedicando una atención creciente a las actividades de cooperación técnica y que su programa en esta esfera se había triplicado en el último decenio, sin que al mismo tiempo se hubiese prestado la debida atención al personal de apoyo de los programas. Como la OMI no procedía a una evaluación sistemática de los proyectos de cooperación técnica ni del programa general de ésta, los Inspectores aconsejaban que en cualquier reforzamiento de las operaciones de cooperación técnica se ampliaran las actividades de evaluación.

133. En junio de 1984, el Secretario General de la OMI, como parte de una iniciativa para reforzar el apoyo a la cooperación técnica, hizo notar que la falta de un sistema de evaluación estaba dificultando los esfuerzos de cooperación técnica de la OMI. Proponía, en consecuencia, que se introdujera la evaluación, la cual podría inicialmente formar parte de las funciones del Director de su Oficina, asistido por un auxiliar administrativo principal a tiempo completo y por los demás auxiliares que, por el momento, fueran necesarios. El Consejo de la OMI aprobó esas propuestas mediante una decisión que entró en vigor en julio de 1984. Las primeras actividades de evaluación abarcarán los servicios de asesoramiento de 1982-1984, el programa de becas desde 1978 hasta 1984, y el programa cooperativo OMI/Noruega de asistencia a los países en desarrollo, así como el programa OMI/SIDA de asistencia para la prevención de la contaminación marina, desde sus comienzos hasta 1984.

134. Resumen: Las propuestas del Secretario General y el apoyo que merecieron en el Consejo representan una iniciativa muy positiva para contribuir a asegurar la eficacia y la calidad de las actividades de cooperación técnica de la OMI. Como hizo notar la DCI en 1981, la OMI no necesita un sistema de evaluación interna muy complicado, pero debe examinar las ideas, los métodos y las técnicas de evaluación utilizados en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, con el fin de identificar y adaptar aquellas que ella misma pueda aplicar con sencillez y eficacia. La nueva función de evaluación, bien encuadrada, y aun sin recursos de personal excesivos, y el nuevo programa de trabajo en materia de evaluación constituirán probablemente una ayuda importante para reforzar las funciones de programación, evaluación y presentación de informes de la OMI.

135 Los objetivos de la UIT son promover la cooperación internacional de los servicios de radiogramas, teléfonos y radiotelegrafía, fomentar su desarrollo e intensificar su utilización por el público. Los cuatro órganos principales de la UIT a saber: la Secretaría General, la Junta Administrativa, el Registro de Frecuencias, el Comité Consultivo Internacional Radiotelegráfico y Telefónico (CCIT) y el Comité Consultivo Internacional de Radiocomunicación (CCIP), se reparten los servicios y las instalaciones y coordinan sus actividades por conducto de un Comité de Coordinación. Proporcionan orientación a Conferencias de Plenipotenciarios que se reúnen periódicamente (la última reunión se celebró en 1982 y la próxima tendrá lugar en 1989) las Conferencias Administrativas, las Asambleas Plenarias del CCIT y el CCIP, y el Consejo de Administración que ordinariamente se reúne una vez al año.

136. La UIT no tiene un sistema de evaluación interna, como no tiene tampoco una estructura de programas ni un presupuesto por programas. La sede de la UIT actúa fundamentalmente como secretaría intergubernamental para colaborar en la ejecución de un programa de trabajo, que los miembros aportan para ellos mismos, recurriendo a múltiples conferencias, comités, grupos de estudio y grupos de trabajo temporales. Prácticamente toda esta labor está directamente relacionada con las tareas que llevan a cabo las administraciones nacionales de telecomunicaciones y las organizaciones y organismos por ellas reconocidas en los Estados miembros. El Departamento de Cooperación Técnica realiza actividades de evaluación como organismo de ejecución de los proyectos apoyados por el PNUD, siguiendo los procedimientos y directrices establecidos por éste en esa materia.

137 En el curso de los últimos años, sin embargo, la UIT ha estado estudiando la posibilidad de introducir algunos importantes cambios operacionales. La Conferencia de Plenipotenciarios que en 1982 se celebró en Nairobi examinó varios informes preliminares y pidió que se efectuaran nuevos estudios y se adoptaran nuevas medidas para seguir considerando la manera de mejorar la disposición del presupuesto de la UIT y de presentarlo de manera funcional; de mejorar las actividades de análisis de costos; de examinar los procedimientos de gestión de la UIT y reconsiderar la necesidad de establecer en ella un departamento de intervención interna de cuentas, y de racionalizar la labor de la UIT mediante la mayor utilización posible de las modernas tecnologías de oficina. La Conferencia subrayó, en particular, la necesidad de mejorar las capacidades operacionales de la UIT en la esfera de la cooperación técnica, reorganizando el Departamento de Cooperación Técnica con objeto de garantizar una actuación efectiva y económica, así como de establecer un sistema de presentación periódica de informes sobre los progresos y la eficacia de la cooperación técnica, y apreciaciones cualitativas y cuantitativas de las dificultades con que se tropieza. La Conferencia encargó al Consejo de Administración que estableciera un grupo de estudio permanente que examinase todas las actividades de cooperación técnica de la UIT. El Consejo decidió aplazar toda decisión sobre esa resolución a la Comisión de Estudios de la Comisión de Cooperación Técnica (véase *infra*), para el caso de que se acordara que se celebrara en 1986.

la expansión de las telecomunicaciones. En su informe de diciembre de 1984, la Comisión pidió que se adoptara una serie de medidas para conceder más prioridad a las inversiones en telecomunicaciones, aumentar la eficacia y la capacidad de las redes actuales de los países en desarrollo para una utilización adecuada de las nuevas tecnologías, mejorar la financiación del desarrollo de las telecomunicaciones y permitir que la UIT desempeñase una función más efectiva. La Comisión recomendó que se estableciera en la UIT un nuevo Centro para el Desarrollo de las Telecomunicaciones, que el Secretario General estudiara una propuesta para el establecimiento de una organización que coordinara el desarrollo mundial de las telecomunicaciones (WORLDTEL), y que supervisara la aplicación de todas las recomendaciones de la Comisión e informase sobre los progresos realizados. En junio de 1985, el Consejo de Administración decidió establecer el Centro, dentro del marco de la UIT, pero con un presupuesto separado e identificable, financiado con contribuciones voluntarias, y con una Junta Asesora propia. Cuando el Centro sea operacional, es posible que constituya uno de los sectores de actividad de la UIT en que sean más útiles los procedimientos oficiales de seguimiento y evaluación.

139. Resumen: La UIT no parece necesitar un sistema de evaluación elaborado, habida cuenta de su compleja estructura orgánica y de la considerable participación de los Estados miembros en sus trabajos técnicos. No obstante, a la luz de la actual revisión de sus procedimientos de gestión y de sus actividades operacionales, así como del interés manifestado por la Conferencia de Plenipotenciarios por que se asegure la eficacia de las actividades de cooperación técnica de la UIT y se racionalice la labor de ésta, y de la creación del nuevo Centro para el Desarrollo de las Telecomunicaciones, los procedimientos de evaluación de la UIT podrían muy bien reforzarse mediante la adaptación de técnicas de seguimiento, evaluación y presentación de informes ya elaborados por otras organizaciones, tanto grandes como pequeñas, del sistema de las Naciones Unidas.

140. Recomendación a la Unión Internacional de Telecomunicaciones: Aunque la UIT no parece necesitar actualmente un sistema general de evaluación, debe mantenerse atenta a la gran expansión de las actividades y técnicas de evaluación y presentación de informes que se ha registrado en los últimos años en el sistema de las Naciones Unidas. La UIT debería, en particular, estudiar las iniciativas recientemente adoptadas por la Organización Internacional de Aviación Civil y la Organización Marítima Internacional para establecer sistemas de evaluación interna; la revisión de los procedimientos de seguimiento, evaluación y presentación de informes sobre cooperación técnica que actualmente están llevando a cabo el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y un grupo de trabajo interorganizaciones; y las iniciativas adoptadas en el marco del sistema para desarrollar y apoyar la capacidad de evaluación de los gobiernos. Todas esas medidas o algunas de ellas podrían ser útiles para mejorar los procedimientos generales de análisis y evaluación de resultados de las operaciones de la UIT y para una presentación más sistemática de informes al respecto a sus órganos rectores.

VIII ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA EDUCACIÓN,
LA CIENCIA Y LA CULTURA (UNESCO)

141. Los objetivos de la UNESCO son contribuir a la paz y a la seguridad en el mundo, promover el desarrollo de la educación, la ciencia y la cultura, la colaboración entre las naciones y el fin de fortalecer el respeto universal a la justicia, a la ley, a los derechos humanos y a las libertades fundamentales que se reconocen en la Carta de las Naciones Unidas. La UNESCO se esfuerza por realizar esos objetivos mediante la cooperación intelectual internacional en las esferas de su competencia y mediante actividades operacionales de desarrollo que tienen dimensiones sociales y culturales, así como económicas. La Conferencia General se reúne cada dos años para definir la política de la UNESCO y adoptar el programa y presupuesto de la Organización, mientras que el Consejo Ejecutivo celebra por lo menos tres reuniones al año para supervisar el programa.

142. En su informe de 1983, la DCI hacía notar que ya se habían adoptado importantes medidas iniciales para desarrollar las directrices que, para el establecimiento de un sistema de evaluación interna, había formulado el Consejo Ejecutivo en 1978, pero advirtió que, como se había indicado en el informe de 1980 sobre la situación de la evaluación, aún quedaba mucho por hacer. La gran diversidad de las actividades de evaluación y apreciación en los distintos sectores del programa de la UNESCO y la dispersión de los recursos de evaluación imponían una pesada carga a la pequeña dependencia de evaluación central que estaba encargada de "organizar y sistematizar" las actividades de evaluación. La DCI llegaba a la conclusión de que se habían establecido unas bases conceptuales sólidas y se había programado una secuencia lógica de nuevas medidas, pero advirtiendo también que los próximos años serían decisivos si el sistema de evaluación había de ser efectivamente establecido y aplicado. La DCI recomendaba que se reforzase la dependencia central de evaluación y que se flexibilizara el sistema de información sobre gestión como parte integrante de un sistema general de evaluación.

143. La más importante de las medidas adoptadas en el período 1981-83 fue la introducción experimental del Sistema de Control y Evaluación de las Actividades, destinado a mejorar la eficiencia y a hacer adquirir al personal una conciencia más viva de la necesidad de la evaluación. No obstante, a finales de 1983 la UNESCO llegó a la conclusión de que ese sistema no podía aplicarse con carácter general, porque era demasiado específico, no estaba adecuadamente controlado y requería un gran volumen de trabajo por parte del personal de programas, sin transmitir en cambio la información pertinente a los niveles superiores de la administración. En el curso del mismo período se desarrollaron, aunque con carácter particular en cada caso, otras muchas actividades de presentación de informes de gestión, verificación de cuentas, evaluación y otros exámenes diversos.

144. En diciembre de 1983, el Director General estableció un Comité Intersectorial de Evaluación constituido por administradores de alto nivel, que le asesorarían en materia de preparación, coordinación y supervisión de las actividades de evaluación. En mayo de 1984 estableció cinco grupos de trabajo consultivos para mejorar el funcionamiento de la UNESCO entre ellos uno sobre métodos técnicos de evaluación. El Grupo examinó las propuestas del Director General y recomendó que se estableciera en su Oficina una dependencia de evaluación central complementada con otras pequeñas dependencias en los distintos sectores administrativos, oficinas regionales a fin de establecer un sistema de

evaluación de tres categorías: a) autoevaluación constante, llevada a cabo por los especialistas de los programas; b) evaluaciones de programas y subprogramas; y c) evaluaciones de impacto con posterioridad a la ejecución de los programas. También se subrayó que la adhesión que la dirección y el personal de la Organización debían dar al programa de evaluación debía plasmarse en la realidad, especialmente mediante programas de formación de personal y demostrando que la evaluación se utiliza realmente para mejorar el contenido de las actividades y simplificar su ejecución 37/.

145. El Consejo Ejecutivo ha seguido fomentando los esfuerzos de evaluación y ha recomendado que se aumenten los recursos destinados a ésta. En octubre de 1984 un Comité Temporal del Consejo, que examinó también el funcionamiento de la UNESCO, hizo de nuevo hincapié en la importancia de la evaluación del programa de la UNESCO, especialmente por los Estados miembros; de una unidad central de evaluación, cuyas funciones debían definirse con claridad; de una combinación de la evaluación interna y externa; de una clara definición de los objetivos y los indicadores de cada subprograma; del mantenimiento de la evaluación a un nivel lo más sencillo y económico posible; y de la posible preparación de planes de evaluación a largo plazo 38/.

146. Siguiendo las recomendaciones del Grupo de Trabajo y las propuestas presentadas al Consejo Ejecutivo y aprobadas por éste, el Director General tomó en diciembre de 1984 las medidas necesarias para la creación de la Unidad Central de Evaluación (UCE), dependiente de la Dirección, y para establecer un sistema de evaluación que comprendiera las tres categorías antes mencionadas. En abril y mayo de 1985 se cubrieron los cuatro puestos del cuadro orgánico de la nueva unidad, y en cada sector de programas se ha designado a uno o a varios miembros del personal para que se encarguen de las actividades de evaluación.

147. La misión de la UCE es coordinar y dirigir las actividades de evaluación, incluidas aquellas que están financiadas con recursos extrapresupuestarios y, especialmente, los proyectos operacionales, y proceder a los análisis y estudios necesarios para el establecimiento y funcionamiento del sistema de evaluación. La UCE se encargará directamente de la aplicación de las dos primeras categorías de actividades de evaluación y, en relación con los sectores interesados, organizará evaluaciones de impacto. Sobre la base de la labor realizada en 1981-1983, se han hecho también gestiones, en estrecha colaboración igualmente con los sectores que se ocupan de los distintos programas, para desarrollar un nuevo sistema de autoevaluación de las actividades de la Organización. Ese sistema estará ultimado en 1985 y, antes de efectuar un experimento inicial de autoevaluación, se recabará la opinión de expertos externos. Por otra parte, hay en curso tres evaluaciones de impacto, cuya terminación está prevista para finales de 1985. Sus resultados se pondrán en conocimiento de los órganos rectores 39/. Para el bienio 1986-1987 se han propuesto otras ocho evaluaciones de impacto.

148. Resumen: La fallida experiencia del Sistema de Control y Evaluación de Actividades representó una pérdida de tiempo valioso para el establecimiento de un sistema de evaluación interna de la UNESCO. Mientras que la mayoría de las demás organizaciones han hecho recientemente progresos considerables en la ampliación y el perfeccionamiento de sus sistemas de evaluación, la UNESCO sigue en la misma situación que se describía en el informe de la DCI de 1981, es decir, preparándose para aplicar su sistema de evaluación. En 1985 se han hecho importantes progresos para poner remedio a esa situación, pero para ello se precisa el apoyo activo y la supervisión de los escalones superiores de la Administración de la UNESCO y de sus órganos rectores para que por lo menos los principales componentes de evaluación se apliquen lo antes posible y de forma coordinada y sistemática a todos los tipos de actividades de la UNESCO.

1.º Repor de acción a la Comisión Interamericana de Educación
la Creación y la Utilización del Sistema de Evaluación que se ha creado en
el Consejo Ejecutivo de la OEA, para que este asuma la responsabilidad de
de la UNESCO en 1965, las acciones que se han emprendido en los últimos años
de la OEA en este campo, en particular las acciones emprendidas en el
último período de sesiones de la Comisión Interamericana de Educación, en
los trabajos que se realizaron para el estudio de la utilización de los
distintos componentes del sistema de evaluación, con el objeto de asegurarse de que
ese sistema empiece a desempeñar su función adecuada, plena de mejoramiento de
la eficacia y del impacto de las actividades de la OEA en la IES.

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

150. Los objetivos de la ONUDI consisten en promover y acelerar la industrialización de los países en desarrollo y en coordinar las actividades de desarrollo industrial del sistema de las Naciones Unidas. En 1985, la ONUDI dejó de ser un componente de las Naciones Unidas, para convertirse en un organismo especializado independiente dentro del sistema de éstas. Sus órganos rectores son la Conferencia General y la Junta de Desarrollo Industrial, así como un Comité de Programa y de Presupuesto, que supervisa las cuestiones operacionales y financieras.

151. En el informe que presentó en 1981 sobre la situación de la evaluación, la DCI manifestaba su preocupación ante el hecho de que, aunque la ONUDI hubiera establecido un marco para un sistema de evaluación general, la mayor parte de la actividad de la pequeña dependencia de evaluación hubiera consistido en varias evaluaciones temáticas conjuntas con el PNUD y la ONUDI se hubiera retrasado en la realización de sus objetivos iniciales de desarrollar y aplicar un sistema de evaluación interna. A instancias de su Comisión Permanente, la Secretaría se había comprometido a aplicar el sistema durante el bienio de 1980-81, y la DCI recomendó, por su parte, una acción concertada para establecer un sistema práctico y que se extendiera a toda la Organización.

152. La ONUDI ha hecho un gran esfuerzo para compensar ese retraso en el desarrollo del sistema. Ya se ha establecido enteramente un sistema de análisis de actuación (evaluación incorporada), sistema que se ha ensayado durante dos años de funcionamiento inicial, para ser revisado después, y que es ya plenamente operacional. También se ha desarrollado y aplicado un sistema análogo de evaluación para las actividades de formación en grupo. Se ha publicado, en tres idiomas, un Manual de Diseño y Evaluación, con normas, procedimientos y directrices para proyectos y programas ejecutados por la ONUDI 40/, al que oportunamente seguirá un segundo volumen con directrices para otras actividades administradas por la ONUDI, principalmente al nivel de los programas.

153. El sistema prevé la realización, una vez al año por lo menos, de análisis de actuación o autoevaluaciones, de todos los grandes proyectos, cualquiera que sea la fuente de los fondos con que se financien (en 1984 se llevaron a cabo unas 100 evaluaciones de este tipo), autoevaluaciones terminales (19 en 1984) y evaluaciones tripartitas detalladas de proyectos (de 20 a 25 al año). Además de la autoevaluación de las actividades de formación en grupo se ha llevado a cabo una evaluación inicial detallada de programas, a la que seguirán otras. Ahora se está examinando la posibilidad de ampliar todavía más la evaluación, pero la ONUDI estima que la combinación actual de tipos de evaluación y la cobertura de ésta son adecuadas para sus necesidades inmediatas.

154. La Dependencia de Evaluación ha ido reforzándose gradualmente con los cuatro funcionarios del cuadro orgánico previstos, y las funciones de evaluación dependen ahora del Director Ejecutivo Adjunto. La Dependencia ha organizado 30 seminarios de evaluación en la sede y en diez países, para unos 160 miembros del personal de la administración central y sobre el terreno (así como para unos 250 funcionarios nacionales y 100 funcionarios del PNUD y de otras dependencias de las Naciones Unidas), y celebrará otros en el futuro. También participa activamente en los esfuerzos que realiza la ONUDI para fortalecer el diseño de proyectos mediante formación, directrices, sesiones de información, consultas oficiales

diversas sobre unos 50 a 100 diseños de proyectos al año, así como mediante la asistencia para la formulación de grandes proyectos. La Dependencia consagra también la quinta parte aproximadamente de su tiempo a supervisar el funcionamiento del sistema de evaluación y a asegurarse de que se aplican las normas y procedimientos fijados, de que se mantienen las normas establecidas. El personal de evaluación participa directamente en unas siete a diez evaluaciones tripartitas detalladas de proyectos al año, así como en la preparación de todas las demás.

155. El Manual de Diseño y Evaluación contiene procedimientos y formularios específicos para la presentación de informes de evaluación interna, que ya se están aplicando paralelamente a los procedimientos de revisión y seguimiento. Los informes de autoevaluación combinan las observaciones del personal técnico sobre el terreno y en la sede con su interpretación por la Dependencia de Evaluación, para preparar oportunamente los exámenes anuales y asegurar una retroinformación efectiva, el control de la calidad, una mayor fiabilidad y objetividad y la plena integración de la evaluación en el sistema ordinario de gestión. La Dependencia de Evaluación mantiene planes sobre las cuestiones de su competencia y facilita proyectos de informes de situación y de informes resumidos a los altos funcionarios, con inclusión de "informes de excepción" sobre aplicación, informes sobre problemas de determinados proyectos, y documentos especiales para el personal. También se ha establecido un modesto sistema computadorizado de presentación de informes sobre la situación de la autoevaluación, sistema que permitirá oportunamente analizar las tendencias que se observan en los informes y establecer un banco de datos de evaluación. La Dependencia de Evaluación ha presentado asimismo a la Comisión Permanente y a la Junta de Desarrollo Industrial, por lo menos una vez al año y por conducto de las instancias superiores de la administración, informes resumidos sobre los progresos realizados en el desarrollo y la utilización del sistema de evaluación 41/. Los dos órganos citados han desempeñado un importante papel de apoyo en el desarrollo del sistema de evaluación de la ONUDI y han seguido promoviendo la expansión del sistema y una retroinformación detallada sobre los resultados obtenidos.

156. Resumen: La ONUDI ha hecho desde 1980 rápidos e importantes progresos en la introducción, la instalación y la utilización de un sistema general de evaluación interna. La evaluación parece estar ahora mucho más ampliamente aceptada y ser más utilizada para mejorar el diseño, la ejecución y la eficacia de los proyectos y los programas. La tarea que tiene ahora la ONUDI, así como otras organizaciones que han establecido sus sistemas, es seguir perfeccionando y ampliando las actividades de evaluación y mejorando su calidad como parte integrante del proceso de adopción de decisiones de la ONUDI en materia de gestión.

161. Recomendación a la Unión Postal Universal: Aunque la UPU no parece necesitar de momento un sistema general de evaluación, la Unión debiera mantenerse al tanto de la considerable ampliación de las actividades y técnicas de evaluación y presentación de informes que se ha registrado en los últimos años en el sistema de las Naciones Unidas. En particular, la UPU debería examinar las iniciativas recientemente adoptadas por la Organización Internacional de Aviación Civil y la Organización Marítima Internacional para establecer sistemas de evaluación interna; la revisión de los procedimientos de seguimiento, evaluación y presentación de informes sobre cooperación técnica que están actualmente llevando a cabo el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y un grupo de trabajo interorganizaciones; y las iniciativas adoptadas en el marco del sistema para desarrollar o apoyar la capacidad de evaluación de los gobiernos. Todas estas medidas o algunas de ellas serían probablemente útiles para mejorar los procedimientos generales de la UPU en materia de análisis y apreciación de los resultados de las operaciones y para una presentación más sistemática de informes al respecto a sus órganos rectores.

XX. PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS (PMA)

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

163. En el informe que publicó en 1981 acerca de la situación de la evaluación, la CDI destacaba la experiencia y la labor eficaz del Servicio de Evaluación del PMA, que se estableció en 1969, pero manifestaba su preocupación ante el hecho de que el Servicio hubiera tenido que repartir excesivamente sus actividades de evaluación y retroinformación a fin de apoyar otras partes del proceso de gestión del PMA. La DCI recomendaba que el PMA estudiara la forma de reforzar sus procedimientos de planificación, formulación y seguimiento de los proyectos, así como los de información en materia de gestión y presentación de informes, incluyendo un sistema de autoevaluación que permitiera al Servicio concentrar sus recursos en la evaluación. Posteriormente, el PMA ha adoptado medidas bastante importantes en este sentido.

164. En abril de 1984 un informe del PMA resumía los planes para el mejoramiento del ciclo de proyectos del Programa 42/, que fueron aprobados por el CPA. Basándose en su propia experiencia, en tres informes preparados por consultores en 1983 y en la experiencia de la FAO y de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas, el PMA inició un esfuerzo gradual y a más largo plazo para actualizar sus procedimientos de gestión. Los objetivos de fondo y de procedimiento eran garantizar que el PMA respondía a los planes y prioridades nacionales de desarrollo y que su ayuda se integraba en ellos; reforzar la preparación de los proyectos y la presentación de informes acerca de los mismos; aumentar la participación del CPA y de otros organismos del sistema de las Naciones Unidas; y conseguir mejores proyectos, una utilización más efectiva del personal y unos servicios mejorados de seguimiento y evaluación. Para iniciar ese proceso, el PMA ha comenzado una serie de exámenes nacionales de la planificación de la ayuda alimentaria, y está revisando sus procedimientos de preparación de proyectos a fin de enfocar con mayor rigor la planificación y el diseño de proyectos de gran envergadura y/o innovadores.

165. A fin de facilitar la gestión de los proyectos y de proporcionar al mismo tiempo una base mejor para la evaluación de su aplicación, el PMA está reforzando de dos maneras su sistema actual de seguimiento de proyectos. Los informes trimestrales de ejecución se centrarán más rigurosamente en las corrientes previstas de insumos y productos de cada proyecto, como parte de un sistema computadorizado de información para la gestión del PMA, combinado con un procedimiento automático de alerta que indique cuándo dichos insumos y productos no están en armonía con las previsiones pertinentes. Este procedimiento señalará más eficazmente las limitaciones y los embotellamientos e indicará aquellos sectores en que deben adoptarse inmediatamente medidas correctivas. Un segundo sistema que se está considerando se centra en la estimación y documentación más regular y sobre el terreno del grado en que se están consiguiendo los objetivos inmediatos previstos de cada proyecto. Esos objetivos estarán concretamente relacionados con los papeles y funciones que se atribuyen a la ayuda alimentaria y los efectos inmediatos que se pretende conseguir con cada proyecto y serán más expresamente definidos con ocasión de la formulación de éstos. Las evaluaciones sobre el terreno se definirán análogamente durante la fase de preparación del proyecto y se financiarán con créditos que con este objeto se incluirán en el presupuesto. Se ejecutarán como parte de las operaciones normales de proyectos

a nivel local, en cooperación con las instituciones nacionales de investigación que se contratarán con ese objeto. Siempre que sea posible, la estimación de los efectos del proyecto se hará de tal forma que sienta las bases para una verdadera evaluación de su impacto.

166 Estos dos nuevos sistemas tienen por objeto facilitar el seguimiento de los proyectos, mejorar su gestión y permitir una evaluación más rigurosa de cada uno de ellos en relación con el logro de los objetivos fijados y con la contribución real de la ayuda alimentaria para la consecución de las metas más amplias del desarrollo nacional, y alivio de las necesidades de emergencia. Esas mejoras, a su vez, deberían dejar más recursos para el desarrollo de mecanismos más eficaces de retroinformación, de aprovechamiento de los resultados de la evaluación para la formulación de ideas, así como permitir modificaciones adicionales de planes de trabajo y de las condiciones de ejecución de los proyectos, - llenar los requisitos y las demandas de información de datos para estos resultados de trabajo ha de que éstos sólo puedan realizarse en un limitado número de proyectos seleccionados y de mayor significación para el programa del PMA.

167 Actualmente los planes de trabajo del Servicio de Evaluación dedican el 80% aproximadamente de su tiempo a la realización de evaluaciones, a la presentación de informes al respecto, consagrandole al resto al desarrollo de sistemas, la supervisión, y el diseño de proyectos. Con arreglo a los nuevos procedimientos antes esbozados, el Servicio diseñará y producirá sistemas más económicos de seguimiento y evaluación para un número de determinados proyectos con el fin de ayudar a varios países beneficiarios a desarrollar sistemas de seguimiento y evaluación, sustituirá los anteriores informes territoriales o proyectos por un informe resumido más analítico de resultados al CPA sobre las lecciones de la experiencia obtenida ayudará a desarrollar programas de capacitación para el personal y las autoridades locales en función de los nuevos sistemas y contribuirá a desarrollar nuevos sistemas no realizados de seguimiento e información sobre los resultados de los proyectos sobre el terreno.

168 El PMA viene desde hace muchos años informando al CPA sobre la evaluación a través de sus informes anuales, el seguimiento en comisiones de evaluación al Servicio de Evaluación presentando informes resumidos de evaluación a cada sesión semestral del CPA, presta especial atención a los proyectos que están siendo considerados para el desarrollo. El CPA solicita regularmente una adaptación de las comisiones de evaluación de modo que aparezca un informe en la agencia seleccionada. El Servicio de Evaluación ha procedido también a una adopción de estándares especiales de evaluación sectorial en esta esfera colaborando con los organismos del sistema de las Naciones Unidas respecto a los sectores.

169 Resumen. El PMA ha hecho importantes esfuerzos para reforzar y actualizar los procedimientos y procesos de su ciclo general de gestión de los proyectos. Las iniciativas adoptadas deberían permitir conseguir proyectos sólidos y apropiados de ayuda alimentaria, seguir de cerca la ejecución de esos proyectos y los progresos que con ellos se hacen para la realización de los objetivos fijados, y presentar informes de situación actualizados y orientados hacia los resultados. Este reforzamiento general a su vez, permitirá al Servicio de Evaluación, a las altas esferas de la administración y al CPA concentrarse cada vez más en un análisis más sistemático de la eficacia de la ayuda alimentaria prestada y en las lecciones de la experiencia adquirida, como base para un futuro mejoramiento de los programas.

XXI. ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD (OMS)

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

171. En 1981, la Asamblea Mundial de la Salud aprobó una Estrategia mundial de salud para todos en el año 2000, basada en estrategias nacionales y regionales, y en 1982 aprobó un Plan de Acción. Para facilitar la aplicación de la Estrategia y del Plan, la OMS ha modificado considerablemente sus funciones de gestión de programas con objeto de establecer procesos unificados de gestión tanto para el desarrollo nacional de la salud como para el desarrollo del programa de la OMS. La evaluación forma parte integrante de esos procesos, como puede apreciarse en los principios orientadores para el desarrollo nacional de la salud 43/, 44/, y dentro de la propia OMS 45/. La importante fase de desarrollo de los procesos de gestión, que se examinaba en el informe publicado en 1981 por la DCI acerca de la situación de la evaluación, terminó en 1982. Ahora se está haciendo especial hincapié en su aplicación.

172. La existencia de este proceso unificado de gestión que se aplica a todos los niveles de la Organización en la estructura descentralizada de la OMS hace que no exista ninguna "dependencia de evaluación" propiamente dicha. Cada uno de los directores de programas, tanto en los países y oficinas regionales como en la sede, es responsable de la evaluación de sus propios programas, de la producción de documentos de evaluación, de las discusiones con los distintos comités y de la adopción de las medidas correctivas que sean necesarias. Un solo funcionario que informa directamente al Comité de la Sede para el Programa está encargado de fomentar la utilización adecuada y la necesaria actualización de los procesos de gestión (incluida la evaluación) a todos los niveles de la Organización, y particularmente de secundar las actividades de las oficinas regionales. Todos los nuevos funcionarios de la OMS reciben cierta instrucción y formación en cuestiones de evaluación en una reunión consagrada al proceso de gestión. Durante el período 1983-1985 todo el personal profesional está poniendo al día sus conocimientos en esa esfera en seminarios de perfeccionamiento sobre normas y estrategias de organización, incluida la evaluación.

173. El proceso básico de la OMS consiste, pues, en una autoevaluación continua, calculándose que el personal profesional de la OMS dedica del 10 al 15% de todo su tiempo a las actividades de programación y evaluación. Todas las actividades que se desarrollan en los distintos países son objeto de informes semestrales (con un componente de evaluación) a las oficinas regionales, las cuales presentan a su vez informes anuales a la sede. Todos los programas de la OMS se examinan a fondo en un proceso análogo antes de preparar cada presupuesto bienal por programas.

174. Los directores de programas o los comités o subcomités regionales proceden con frecuencia a evaluaciones detalladas de ciertos programas. Diversos grupos consultivos técnicos o comités de asesoramiento en materia de programas desarrollan

cierto tipo de evaluación externa en relación con la mayoría de los programas de la OMS, y los órganos rectores llevan a cabo su evaluación de la política general 46/, reciben para su consideración evaluaciones detalladas seleccionadas y examinan evaluaciones resumidas de cada programa con ocasión de los debates sobre el presupuesto por programas.

175. En 1983-84, la OMS hizo un estudio de sus actividades, métodos y mecanismos de evaluación, estudio que puso de relieve el gran volumen y la amplia variedad de las actividades de evaluación que se estaban llevando a cabo. El Comisario Exterior de Cuentas de la OMS informó en 1984 que los resultados conseguidos en materia de seguimiento y evaluación habían variado mucho en tres oficinas regionales en 1982-83. No obstante, el Comisario informaba también que el personal parecía tener plena conciencia de la importancia de esos procesos y de la necesidad de mejorarlos, y que el control general de la ejecución de los programas y proyectos y del logro de los objetivos fijados era satisfactorio. La OMS tiene planes breves para su proceso de gestión para el desarrollo del programa (incluida la evaluación) en el marco del ciclo correspondiente al presupuesto por programas, y el funcionario responsable de dicho proceso de gestión presenta periódicamente informes sobre la situación general, informes resumidos e informes sobre cuestiones o áreas de evaluación, a los distintos comités y grupos de trabajo en materia de gestión.

176. Una de las preocupaciones principales de los órganos rectores de la OMS es actualmente el seguimiento y la evaluación de las estrategias de salud para todos. Además de su propio seguimiento regular de los progresos realizados y del examen de la eficacia de la Estrategia Mundial, la Asamblea Mundial de la Salud ha invitado a los Estados miembros a seguir también atentamente las estrategias nacionales utilizando un marco y un formato comunes 47/, así como indicaciones apropiadas, y aprovechando el apoyo de la secretaría de la OMS. En 1985, los Estados miembros prepararon informes iniciales sobre los progresos realizados en relación con las estrategias nacionales, informes que fueron seguidos de revisiones de programas llevadas a cabo por los órganos directivos regionales y mundiales. Y en 1985 prepararon también para esos mismos órganos los primeros informes de evaluación de sus estrategias. En lo sucesivo se efectuarán cada dos años revisiones de los progresos realizados, mientras que las evaluaciones de eficacia tendrán lugar cada seis años. En esas revisiones se apreciará también el alcance y la eficacia del apoyo que para esas estrategias presta la OMS mediante su programa de trabajo.

177. El amplio alcance de la evaluación realizada y la experiencia obtenida en esta esfera por la OMS, así como su apoyo a las actividades de los gobiernos han puesto, naturalmente, de relieve sectores que debieran mejorarse. La OMS está adoptando medidas para mejorar la calidad de la evaluación y asegurarse de que ésta constituye un proceso continuo y rentable. Está reforzando las actividades de evaluación en los países en desarrollo en colaboración con los Estados miembros; organizando numerosos seminarios en todas las regiones para contribuir a fortalecer la capacidad nacional de seguimiento y evaluación en materia de salud, desarrollar un proceso de estrecha consulta y asegurar la debida relación entre los programas de la OMS y las necesidades nacionales de desarrollo de la salud en los Estados miembros. La experiencia de la evaluación ha puesto igualmente de relieve la escasez de información en esa esfera, debida muchas veces a la falta de información en los propios Estados miembros, advirtiendo que se trata de un obstáculo importante que exige esfuerzos constantes de mejoramiento del sistema de información en materia de gestión. Aunque la OMS estima que en los últimos años se han realizado progresos considerables en relación con el alcance

y la utilización de la evaluación, la garantía de calidad de ésta sigue siendo considerada como una condición a largo plazo para convencer a los administradores de su utilidad y para reforzar la autosuficiencia de la gestión en todos los niveles de organización.

178. Resumen: Desde 1978, la OMS ha establecido uno de los sistemas de evaluación más amplios de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y es la que más progresos ha hecho para integrarlo en el ciclo básico de gestión para los Estados miembros y la secretaría, en toda su estructura descentralizada. Estos progresos han fomentado el apoyo y la utilización de la evaluación a todos los niveles. Al mismo tiempo, la experiencia del sistema ha confirmado la necesidad de que todos los interesados continúen sus esfuerzos para mejorar la calidad de la evaluación y asegurar su pertinencia. Y ha destacado también, como procedía, la necesidad de reforzar otras partes de los procesos de gestión y de reorientar continuamente los esfuerzos relativos a los programas.

Aunque la OMPI ha hecho siempre que los gobiernos evaluaran los proyectos que ella ejecuta, recientemente ha introducido además reuniones regionales de evaluación y planificación sobre sus actividades de cooperación para el desarrollo. En junio de 1984 se celebró en Tailandia, con asistencia del PNUD, una reunión para Asia y el Pacífico, con objeto de examinar el programa de 1982-1986 para aquella región. En un detallado documento preparatorio se examinaban los elementos y medios de evaluación para el período 1982-1984, así como el programa propuesto para 1984-1986, y se exponían las perspectivas para el período 1987-1991. Reuniones análogas se celebraron en Colombia en agosto de 1984 para América Latina y la región del Caribe, en Ginebra en mayo de 1985 para los países árabes, y en el Togo en julio de 1985 para Africa. Además, el nuevo sistema computadorizado que se está desarrollando para el control presupuestario y financiero permitirá un seguimiento más riguroso de los costos y las realizaciones de todas las actividades de la OMPI.

184. Resumen: Habida cuenta de esos mecanismos de evaluación ya existentes y de las pequeñas dimensiones de la Organización no parece que la OMPI necesite actualmente un sistema más amplio de evaluación. La OMPI debería, sin embargo, seguir examinando las ideas, los enfoques y las técnicas de evaluación utilizados en otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, a fin de determinar y de adaptar aquellos cuya aplicación pueda resultarle simple y eficaz.

XXIII. ORGANIZACIÓN METEOROLÓGICA MUNDIAL (OMM)

185. La OMM fue establecida a fin de coordinar, uniformar y mejorar las actividades meteorológicas en el mundo y de favorecer el intercambio eficaz de informes meteorológicos y de información conexas entre los países. El Congreso de la OMM se reúne cada cuatro años para adoptar disposiciones de carácter técnico relativas a prácticas y procedimientos meteorológicos, y decisiones sobre la política general, el programa y el presupuesto de la Organización. El Consejo Ejecutivo, compuesto de 30 miembros, se reúne por lo menos una vez al año para supervisar la ejecución de los programas, pronunciarse sobre el presupuesto anual y ofrecer su asesoramiento a los Estados miembros sobre cuestiones técnicas. Hay también seis asociaciones meteorológicas regionales y ocho comités técnicos que estudian las aplicaciones de la meteorología y los problemas y las novedades que se registran en distintos sectores especializados.

186. Las actividades de evaluación de la OMM no han cambiado mucho en el último decenio. La evaluación se ha centrado en gran parte en el estudio de los efectos de cooperación técnica para la supervisión general de la Dirección de Clasificación y Cooperación Técnica del Departamento de Cooperación Técnica. Como la técnica apropiada en los campos de cooperación técnica de la OMM procede del PMID, la OMM está activamente participando en la revisión de las normas y procedimientos de evaluación de esos servicios y utilizará las versiones finales como base para la evaluación de sus servicios de cooperación técnica. Por otra parte, la OMM evalúa también los resultados a los representantes de los gobiernos y a los expertos en el campo de problemas que enfrentan las autoridades de cooperación técnica para la evaluación en materia de formación y esas opiniones sirven de base para el informe anual de la cooperación técnica por el Consejo Ejecutivo.

187. Otras actividades de la OMM incluyen exámenes y presentación de informes técnicos a los científicos. Los datos de la OMM son planificados y organizados cada año y revisados por las Comisiones Técnicas y por varios grupos especiales. Los resultados se presentan ante el Consejo Ejecutivo y los miembros en los cursos de los progresos y los resultados de los programas e información de los países miembros y a los que tiene a su cargo para cuatro años de información de futuro detallada. Las cuestiones de cooperación se examinan en la reunión de estudio de los presidentes de las Comisiones Técnicas.

188. Por otra parte, las oficinas regionales estudian los resultados de sus reuniones periódicas y los progresos realizados en el marco de cada región, e informar acerca de ellos al Consejo Ejecutivo. Un Grupo de Expertos examina los proyectos realizados en las actividades de enseñanza y formación profesional e informa sobre ellas dos veces al año, mientras que el Comité de Publicaciones se reúne, por su parte, seis veces al año para examinar informes de artículos sobre las publicaciones. Finalmente, el Informe Anual del Secretario General se centra en los resultados, los progresos y la situación de los programas de la OMM.

189. Resumen: Dada la relativa amplitud de sus funciones de evaluación y presentación de informes a OIM no parece necesitar en la actualidad un sistema completo de evaluación interna. Sus procesos analíticos y de gestión podrían, sin embargo, beneficiarse de una consideración permanente de los métodos y técnicas de programación, evaluación y presentación de informes que están desarrollando otras organizaciones tanto grandes como pequeñas, del sistema de las Naciones Unidas.

190. Recomendación a la Organización Meteorológica Mundial: Aunque la OMM no parece necesitar por el momento un sistema general de evaluación, la Organización debería mantenerse alerta a la considerable expansión de las actividades y técnicas de evaluación y presentación de informes que se ha registrado en los últimos años en el sistema de las Naciones Unidas. La OMM debería, en particular, examinar las iniciativas recientemente adoptadas por la Organización de Aviación Civil Internacional y la Organización Marítima Internacional para establecer sistemas de evaluación interna; la revisión de los procesos de seguimiento, evaluación y presentación de informes sobre cooperación técnica que están llevando a cabo el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y un grupo de trabajo inter-organizaciones; y las iniciativas adoptadas dentro del sistema para desarrollar y apoyar la capacidad de evaluación de los gobiernos. Todas o algunas de esas medidas podrían ser útiles para mejorar los procesos generales de la OMM en materia de análisis y evaluación de los resultados de las operaciones y para la presentación de informes más sistemáticos sobre ellos a sus órganos rectores.

XXIV. BANCO MUNDIAL

191. El Banco Mundial está formado por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), la Asociación Internacional de Fomento (AIF) y la Corporación Financiera Internacional (CFI). Su objetivo común es elevar los niveles de vida de los países en desarrollo canalizando hacia ellos recursos financieros. Una Junta de Gobernadores y 21 Directores Ejecutivos a jornada completa desempeñan las funciones de fiscalización del BIRF y la AIF y la CFI tiene una estructura orgánica análoga.

192. Como se hacía constar en el informe publicado en 1981 por la DCI sobre la situación de la evaluación del sistema independiente, ya afianzado, de evaluación del Banco es supervisado por el Director General de Evaluación de Operaciones, que informa a los Directores Ejecutivos y al Presidente. Le asiste el Departamento de Evaluación de Operaciones (DEO), que tiene un Director y al que se asigna por varios años personal del Banco por rotación. Sus actividades se rigen por directrices sistemáticas. El Banco también lleva a cabo otros tipos de actividades de evaluación y examen en cuestiones económicas y sectoriales, de programa y de presupuesto, de política y de investigación, y de formación y organización.

193. Una vez ejecutados, todos los proyectos del Banco se evalúan con arreglo al sistema de auditoría de los resultados de los proyectos (con excepción de la CFI, que tiene su propio sistema de supervisión de proyectos). Este sistema tiene dos niveles: la autoevaluación de la que se encargan las dependencias operacionales pertinentes mediante informes de terminación de los proyectos y los exámenes independientes de esos informes y de determinaciones proyectos por personal del DEO. En vista del rápido incremento del número de proyectos terminados (que son actualmente unos 250 al año), los Directores Ejecutivos decidieron que, a partir de mediados de 1982, el DEO sólo procedería directamente a la auditoría de la mitad de los proyectos terminados, utilizando para ello los criterios de selección aprobados por los Directores Ejecutivos e incluyendo un elemento de selección por muestreo. El 60% aproximadamente de esos exámenes independientes que efectúa el DEO cada año van acompañados de visitas a los países prestatarios y de amplias conversaciones a nivel de proyecto, de organismo de ejecución y de gobierno central. Los proyectos de informes sobre auditoría de los resultados se envían a los gobiernos prestatarios y a los departamentos competentes, los cuales formulan las observaciones pertinentes, para que se tengan en cuenta en la versión final que, en una última etapa, se envía a los Directores Ejecutivos y al Presidente.

194. Por otra parte, se publica un examen anual en el que se hace una síntesis de las conclusiones de las evaluaciones de proyectos del año anterior, con objeto de tener siempre una visión continua de la experiencia de los proyectos, de las enseñanzas derivadas de los éxitos y de los fracasos, y de sus repercusiones 48/. Se mantiene asimismo un archivo computadorizado de todas las conclusiones, y el proceso de presentación de informes del DEO comprende un informe anual sobre la propia evaluación de las operaciones 49/. La preocupación central es la evaluación participativa y la retroinformación sistemática de la experiencia, a fin de reforzar la orientación de las operaciones del Banco hacia la obtención de resultados y de informar a los accionistas y a la Administración del propio Banco de las conclusiones y consecuencias de las operaciones en curso.

195. Además de las 1.100 evaluaciones aproximadamente de ejecución que se han realizado hasta la fecha, el DEO ha continuado un programa de 12 a 15 estudios especiales al año en tres sectores: a) estudios de evaluación, en los que se identifica la estructura programática de grupos de proyectos para mejorar la política general de cada sector, así como el diseño y la ejecución de los proyectos en el futuro; b) exámenes de política operacional, centrados en la experiencia obtenida de las políticas y los procedimientos operacionales, para determinar las posibilidades de mejora; y c) estudios de impacto, con visitas efectuadas a los proyectos unos cuantos años después de su terminación para tratar de evaluar sus más amplias repercusiones, tanto directas como indirectas.

196. Este programa de estudios y exámenes especiales se ha modificado fundamentalmente en los últimos años para hacer hincapié en las cuestiones de política general e institucional, ya sea a nivel macroeconómico nacional o a nivel de los sectores y de los proyectos. Se ha iniciado una nueva serie de estudios para examinar los resultados de la interacción del Banco y del prestatario a nivel macroeconómico, de políticas e instituciones sectoriales, o del conjunto de los proyectos, en los principales sectores en que participa el Banco. Para llevar a cabo esas nuevas actividades el personal profesional del DEO se ha elevado a un total de 60 en 1984. También se han previsto recursos adicionales para la contratación de los consultores exteriores que puedan ser necesarios.

197. El Banco se está esforzando por reforzar sistemáticamente la labor de evaluación de los gobiernos, no sólo mediante la capacidad de seguimiento y evaluación incorporada en sus propios proyectos, particularmente en los sectores sociales, sino también en relación con las funciones generales de evaluación, recurriendo para ello a la formación en el empleo y a seminarios regionales de carácter oficioso. También en los cursos impartidos por el Instituto de Desarrollo Económico se han incluido cuestiones de seguimiento y evaluación, tanto al nivel de los proyectos como a nivel nacional.

198. Resumen: El Banco Mundial tiene unas actividades más directamente orientadas hacia las operaciones de desarrollo en gran escala que otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y tiene por lo tanto un personal de evaluación más numeroso. No obstante, los conceptos y las prácticas que informan su sistema de evaluación, y particularmente el paso reciente de una base ya bien establecida de evaluación de proyectos a la evaluación, de carácter más amplio, de cuestiones de política general y programas, parece confirmar la dirección en que también están evolucionando los sistemas de evaluación de las otras organizaciones.

Anexo I

BIBLIOGRAFIA SELECCIONADA DE DOCUMENTOS RECIENTES

Naciones Unidas

1/ "Secretary-General's Bulletin: Regulations and rules governing programme planning, the programme aspects of the budget, the monitoring of implementation and the methods of evaluation", ST/SGB/204, de 14 de junio de 1984.

2/ "Planificación de programas: Fortalecimiento de la capacidad de las dependencias y sistemas de evaluación de las Naciones Unidas...: Informe del Secretario General", documento de las Naciones Unidas A/38/133, de 22 de abril de 1983.

3/ "Informe del Comité del Programa y de la Coordinación sobre la labor realizada en su 23º período de sesiones", Parte I, capítulo V.E, Documentos Oficiales de la Asamblea General, trigésimo octavo período de sesiones, Suplemento Nº 38 (A/38/38), Nueva York, 1984.

4/ "Planificación de programas: Fortalecimiento de la capacidad de las dependencias y sistemas de evaluación de las Naciones Unidas: Informe del Secretario General", documento de las Naciones Unidas A/C.5/39/45, de 19 de noviembre de 1984.

5/ "Evaluación: Evaluación del programa para el período 1976-1979: Recursos minerales: Informe del Secretario General", documento de las Naciones Unidas E/AC.51/1982/5, de 1º de marzo de 1982.

6/ "Planificación de programas: Ejecución de los programas de las Naciones Unidas en el bienio 1982-1983: Informe del Secretario General", documento de las Naciones Unidas A/39/173, de 13 de abril de 1984, y Add.1.

7/ "Primer informe sobre el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 1986-1987", Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, Documentos Oficiales de la Asamblea General, cuadragésimo período de sesiones, Suplemento Nº 7 (A/40/7), Nueva York, 1985.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)

8/ "Panorama general de las actividades de evaluación del UNICEF", Junta Ejecutiva, documento del Consejo Económico y Social E/ICEF/1984/L.3, de 22 de febrero de 1984.

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

9/ "Nota del Secretario General de la UNCTAD sobre evaluación", Junta de Comercio y Desarrollo, documento de la UNCTAD TD/B/1015, de 8 de agosto de 1984 y anexo.

10/ "La evaluación orientada a la gestión en la UNCTAD: Nota de la secretaria de la UNCTAD", Junta de Comercio y Desarrollo, documento de la UNCTAD TD/B/WP/37, de 14 de febrero de 1985.

11/ "Plan de evaluación de la UNCTAD para 1986: Informe de la secretaría de la UNCTAD", Junta de Comercio y Desarrollo, documento de la UNCTAD TD/B/1067 y Add.1, de 4 y 12 de julio de 1985.

Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT (CCI)

12/ "Informe anual sobre las actividades del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT - 1984", capítulo V: "Evaluación", Grupo Consultivo Mixto, documento del CCI ITC/AG(XVIII)/95, de 31 de diciembre de 1984.

13/ "Informe sobre la evaluación del programa del CCI relativo al perfeccionamiento del personal para la promoción del comercio y la comercialización internacional", Grupo Consultivo Mixto, documento del CCI ITC/AG(XVIII)/94, de 31 de octubre de 1984.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

14/ "Arreglos para la evaluación de los resultados y de la eficacia del programa: Nota del Administrador", Consejo de Administración, Comité Plenario entre Períodos de Sesiones, documento del PNUD DP/1983/ICW/6, de 22 de diciembre de 1982.

15/ "Sistema de evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo", JIU/REP/83/5, de marzo de 1983, documento del PNUD DP/1983/68, de 10 de mayo de 1983.

16/ "Desarrollo de los recursos humanos en materia de atención primaria de la salud", Estudio de evaluación Nº 9, PNUD, Nueva York, diciembre de 1983.

17/ "Ejecución de los programas: Evaluación: Informe del Administrador", Consejo de Administración, documento del PNUD DP/1984/18, de 6 de marzo de 1984.

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

18/ "Informe de Evaluación 1985: Informe del Director Ejecutivo", PNUMA, Nairobi, 1985.

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

19/ "Informe del Director Ejecutivo en que se examinan los procedimientos de programación del FNUAP", Consejo de Administración, documento del PNUD DP/1984/35, de 11 de abril de 1984.

20/ "Informe del Director Ejecutivo sobre las actividades de evaluación del FNUAP", Consejo de Administración, documento del PNUD DP/1984/33, de 13 de marzo de 1984.

21/ "Directrices y procedimientos del FNUAP para las evaluaciones detalladas independientes", FNUAP, Nueva York, marzo de 1984.

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

22/ "UNHCR evaluation of assistance activities", Comité Ejecutivo, Subcomité de Asuntos Administrativos y Financieros, documento del ACNUR EC/SC.2/17, de 7 de junio de 1984.

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

23/ "Evaluation of regular and field programmes", Boletín del Director General N° 34/28, de 6 de junio de 1984.

24/ "Examen del programa ordinario 1982-1983", documento de la FAO C 83/8, de julio de 1983.

25/ "Examen de los programas de campo 1982-1983", documento de la FAO C 83/4, de julio de 1983.

26/ "Guidelines for the evaluation of technical cooperation projects". Servicio de Evaluación, octubre de 1984.

Organismo Internacional de Energía Atómica (OIEA)

27/ "Manual relativo a los procedimientos de evaluación de los proyectos de cooperación técnica del Organismo", Dependencia de Evaluación, Departamento de Cooperación Técnica, 1985.

28/ "Actividades de evaluación de la cooperación técnica en 1984: Informe de la secretaría", Junta de Gobernadores, documento del OIEA GOV/INF/460, de 8 de noviembre de 1984.

Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)

29/ "Technical assistance. Techniques of evaluation of programmes of technical cooperation in the United Nations system", Consejo, documento de la OACI C-WP/7834, de 13 de mayo de 1984.

Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA)

30/ "Mid-term evaluations of fourteen IFAD-initiated projects", Junta Ejecutiva, documento del FIDA EB 84/22/P.49, de 10 de agosto de 1984.

31/ "Annual progress report on monitoring and evaluation", Junta Ejecutiva, documento del FIDA EB 85/24/P.18, de 26 de febrero de 1985.

32/ "Guiding principles for the design and use of monitoring and evaluation in rural development projects and programmes", Equipo de Tareas del CAC de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Rural, Grupo de Vigilancia y de Evaluación, Roma, diciembre de 1984.

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

33/ "Procedimientos para la preparación y evaluación de proyectos de la OIT", volumen II, 'Cooperación Técnica', de mayo de 1981 (revisado), y volumen III, 'Investigaciones' de febrero de 1982. OIT, Oficina de Programación y Gestión.

34/ "Evaluación del Programa Internacional para el mejoramiento de las condiciones y reclutamiento de trabajo (PIACT)", Informe VII. Conferencia Internacional del Trabajo OIT Ginebra 1984.

35/ "Concepción y evaluación de las actividades prácticas. c) Evaluación de determinados proyectos", Consejo de Administración, Comisión de Programas de Actividades Prácticas, documento de la OIT GB.224/OP 2/2, de noviembre de 1983.

36/ "Concepción y evaluación de las actividades prácticas: a) Sistema de información sobre la evaluación", Consejo de Administración, Comisión de Programas de Actividades Prácticas, documento de la OIT GB.224/OP/2 1, de noviembre de 1983.

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

37/ "Informe del Director General sobre las iniciativas que ha tomado para mejorar el funcionamiento de la Organización", anexo III, parte A: "Informe presentado al Director General por el Grupo de Trabajo Consultivo sobre Métodos y técnicas de Evaluación", Consejo Ejecutivo, documento de la UNESCO 120 EX/9, de 27 de agosto de 1984.

38/ "Informe del Comité Temporal del Consejo Ejecutivo encargado de examinar el funcionamiento de la Organización", Consejo Ejecutivo, documento de la UNESCO 120 EX/3, de 3 de octubre de 1984.

39/ "Actividades de evaluación realizadas en 1984-1985", Consejo Ejecutivo, documento de la UNESCO 122 EX/5, de 12 de agosto de 1985.

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

40/ "Diseño y evaluación: Manual de normas, procedimientos y directrices para proyectos y programas ejecutados por la ONUDI: Volumen I - Proyectos", División de Coordinación de Políticas, documento de la ONUDI UNIDO/PC.31/Rev.1, de 25 de mayo de 1984.

41/ "Evaluación: A report on evaluation activities: Prepared by the Secretariat", Junta de Desarrollo Industrial, Comisión Permanente, documento de la ONUDI ID/B/C.3/129, de 21 de septiembre de 1984.

Programa Mundial de Alimentos (PMA)

42/ "Review of proposals for improvement of WFP's project cycle", Comité de Políticas y Programas de Ayuda Alimentaria, documento del PMA WFP/CFA: 17/10, de abril de 1984.

Organización Mundial de la Salud (OMS)

43/ "Procesos de gestión para el desarrollo nacional de la salud: Normas fundamentales", Serie "Salud para todos", Nº 5, OMS, Ginebra, 1981.

44/ "Evaluación de los programas de salud: Normas fundamentales", Serie "Salud para todos", Nº 6, OMS, Ginebra, 1981.

45/ "El proceso de gestión para el desarrollo del programa de la OMS", documento de la OMS MPWPD/81.1, de 27 de julio de 1981.

46/ "Evaluation of the special programme for research and training in tropical diseases: Report of the External Review Committee to review the first five years of the special programme's operations", Consejo Ejecutivo, documento de la OMS EP 71/6, de 4 de noviembre de 1982.

47/ "Evaluación de las estrategias de salud para todos en el año 2000: Marco y formato comunes", documento de la OMS DGO/84.1, Ginebra, 31 de enero de 1984.

Anexo II

RESUMEN DEL INFORME COMPLEMENTARIO JIU/REP/85/11

JIU/REP/85/11

Ginebra, octubre de 1985

TERCER INFORME SOBRE LA EVALUACION EN EL SISTEMA DE
LAS NACIONES UNIDAS: INTEGRACION Y UTILIZACION

Preparado por Earl D. Sohm
Dependencia Común de Inspección

RESUMEN

En 1977, la DCI presentó un informe sobre el renovado interés que suscitaba la evaluación para mejorar el rendimiento de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y en 1981 otro informe sobre las medidas tomadas para desarrollar los sistemas de evaluación y comenzar a utilizarlos. En 1982, el CAC citó la evaluación como parte "esencial e integrante" de "un esfuerzo de desarrollo general de la administración", y la Asamblea General afirmó su continuo apoyo a las actividades de evaluación de cada organismo. En el presente informe se examinan los actuales progresos en cuanto a la integración y utilización de la evaluación (capítulo I).

La evaluación se utiliza ahora activamente y en forma más sistemática en la mayoría de las organizaciones, en particular a través de la autoevaluación incorporada, aunque también se utiliza para la evaluación a fondo de programas. Las dependencias centrales de evaluación siguen siendo muy reducidas (como promedio, solamente 2,5 funcionarios del cuadro orgánico cada una), a pesar de haber aumentado el volumen de trabajo. En general, estas dependencias han dado resultados satisfactorios, pero por término medio dedican la mitad de su tiempo a estudios a fondo y a la preparación de informes, lo que les deja poco tiempo para la supervisión y apoyo de los sistemas de evaluación y para la considerable expansión de la cobertura del sistema que se requiere todavía (capítulo II).

Las organizaciones han prestado atención creciente a la integración de la evaluación en sus procesos de adopción de decisiones. Sin embargo, se sigue prestando más interés a los insumos de los programas que a los resultados; las responsabilidades y las medidas para mejorar el diseño no están claras, y la capacitación para promover la comprensión y la capacidad del personal a través de la organización sigue siendo insuficiente. En un aspecto más positivo, los sistemas computadorizados de información ofrecen nuevas oportunidades de mejorar la información en cuanto al rendimiento, y los procesos de revisión administrativa prestan cada vez más atención a los sistemas de evaluación de la eficiencia y la gestión (capítulo III).

Los sistemas de autoevaluación incorporada han contribuido a aclarar y armonizar los métodos de evaluación, y se están tomando medidas para establecer métodos adecuados a los diversos tipos de evaluación a fondo. Las organizaciones deben mantener normas claras para asegurar la calidad de la evaluación (capítulo IV).

Las organizaciones se están esforzando a modernizar, simplificar los procesos de comunicación interna y se ha generalizado el sistema de presentación de informes, se están dando instrucciones a los órganos rectores. Se requieren acciones adicionales de desarrollo a largo plazo que permitan suministrar información oportuna y precisa al organismo para enfrentar las necesidades de solución de problemas a relación con los programas a través de la Organización Mundial de la Salud.

Las organizaciones están apoyando de manera más activa los esfuerzos de evaluación de los gobiernos, pero los recursos disponibles son todavía muy modestos en comparación con las crecientes necesidades en materia de capacidad administrativa. Se están tomando medidas para ampliar aún más las actividades de evaluación entre organismos y gradualmente comienza a perfilarse el esbozo de una red internacional de evaluación (capítulo 11).

La experiencia creciente en materia de evaluación ofrece diversas pautas de utilización estándares para mejorar las operaciones, las evaluaciones de la evaluación. La creciente conciencia de los usuarios de la secretaría y de órganos rectores. Su trabajo queda todavía mucho por hacer para seguir desarrollando la evaluación, reafirmarla firmemente y comprender su verdadero valor para adaptar y mejorar las operaciones de la Organización a fin de atender del mejor modo posible las necesidades de los Estados Miembros (capítulo 11).

La evaluación está demostrando su valor. Se utiliza con mayor amplitud que nunca en el sistema de la Organización en que las tareas de las organizaciones son también más difíciles que nunca. Cada organización debería esforzarse continuamente por mejorar la información sobre el rendimiento, ampliar la cobertura de la evaluación y fortalecer las actividades de planificación, supervisión y capacitación a fin de asegurar el control de la calidad de la evaluación, unos esfuerzos de cooperación apropiados, un personal adecuado para las dependencias centrales de evaluación (capítulo 11).