



Consejo Económico y Social

Distr. general
11 de abril de 2002
Español
Original: inglés

Adopción de medidas

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2002

3 a 7 de junio de 2002

Tema 5 del programa provisional*

Informe sobre la función de evaluación en el contexto de la estrategia de mediano plazo**

Resumen

El presente informe se presenta de acuerdo con la decisión 2001/23 (E/ICEF/2001/6/Rev.1) de la Junta Ejecutiva sobre el programa de trabajo para los períodos de sesiones de la Junta en 2002, adoptada en el segundo período ordinario de sesiones en diciembre de 2001, y contiene un informe sobre la función de evaluación del UNICEF en el contexto del plan estratégico de mediano plazo correspondiente a los años 2002-2005 (E/ICEF/2001/13 y Corr. 1).

Luego de la introducción, en el capítulo II se presentan los antecedentes del informe. En el capítulo III figura un panorama general del sistema de evaluación del UNICEF y el marco de rendición de cuentas para la evaluación. En el capítulo IV se describen las medidas recientemente adoptadas para reforzar la función de evaluación. En el capítulo V figura la propuesta de un plan de evaluación multianual que apoye el plan estratégico de mediano plazo. El capítulo VI contiene un proyecto de recomendación que se presenta a la Junta Ejecutiva para su aprobación.

* E/ICEF/2002/9.

** La presentación con atraso del presente informe se debió a la necesidad de realizar consultas intensivas en la secretaría.



Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción	1-2	3
II. Panorama general	3-11	3
A. Antecedentes	3-6	3
B. La evaluación en el contexto del plan estratégico de mediano plazo	7-11	4
III. Sistema de evaluación del UNICEF	12-34	5
A. La evaluación en el marco de la vigilancia del desempeño y supervisión del UNICEF	12-17	5
B. Propósito de la función de evaluación	18-22	6
C. Resultados del examen realizado por homólogos	23-24	8
D. Estratificación del sistema de evaluación	25-29	9
E. Responsabilidades respecto de la función de evaluación	30-34	10
IV. Medidas adoptadas para fortalecer la función de evaluación	35-49	12
A. Deficiencias que es necesario solucionar	35-39	12
B. Aumento de la capacidad de evaluación nacional	40-41	14
C. Fortalecimiento de las oficinas de los países	42-43	14
D. Fortalecimiento de las oficinas regionales	44-45	15
E. Fortalecimiento de la sede de Nueva York	46-47	16
F. Fortalecimiento de la gestión de la función de evaluación	48-49	16
V. Plan de acción multianual en apoyo al plan estratégico de mediano plazo	50-57	17
A. Evaluación de las prioridades institucionales	52-53	17
B. Evaluación del programa de cooperación por países	54	18
C. Evaluación del desempeño de la organización	55	19
D. Acceso más fácil a la memoria institucional	56-57	19
VI. Proyecto de recomendación	58-59	20

I. Introducción

1. En su segundo período ordinario de sesiones de 2001, al aprobar el programa de trabajo para sus períodos de sesiones de 2002, la Junta Ejecutiva pidió a la secretaría que elaborara un informe sobre la función de evaluación en el contexto del plan estratégico de mediano plazo para el período comprendido entre 2002 y 2005 (E/ICEF/2001/13 y Corr. 1) para su período de sesiones anual de 2002 (E/ICEF/2001/6/Rev.1, decisión 2001/23).

2. La Junta Ejecutiva consideró por última vez un informe sobre la función de evaluación titulado “Progreso global en el cumplimiento de las actividades de evaluación del UNICEF” (E/ICEF/1992/L.9), en su período ordinario de sesiones de 1992 (E/ICEF/1992/14, decisión 1992/24). En respuesta a la decisión 1995/8 (E/ICEF/1995/9/Rev.1) de la Junta Ejecutiva, la secretaría presenta anualmente a la Junta, en su período de sesiones anual, un resumen de los resultados de los exámenes de mitad de período, y las principales evaluaciones de los programas de los países, en que especifica, entre otras cosas, los resultados alcanzados, la experiencia adquirida y los ajustes necesarios en los programas de los países. Además, la Directora Ejecutiva, en la parte II de su informe anual, informa a la Junta Ejecutiva de las cuestiones de evaluación. En 1999, la Junta Ejecutiva decidió que, a partir del año 2000, la información de la parte II del informe de la Directora Ejecutiva se presentaría en una forma que facilitara la vigilancia de los progresos alcanzados en el logro de los objetivos de los programas y las actividades en el marco de las prioridades organizativas del plan de mediano plazo correspondiente al período 1998-2001 (E/ICEF/1998/13 y Corr.1 y E/ICEF/1999/7/Rev.1, decisión 1999/7).

II. Panorama general

A. Antecedentes

3. En la decisión 1992/24, la Junta Ejecutiva reafirmó su decisión 1990/4 (E/ICEF/1990/13) en el sentido de que en todos los programas de los países que se presentaran a la Junta Ejecutiva se incluyera un examen de las evaluaciones realizadas y del grado de utilización de sus resultados así como un resumen del plan y la estructura de evaluación. En la misma decisión, la Junta Ejecutiva también decidió lo siguiente: que el plan de evaluación abarcara evaluaciones de todas las esferas de programas que recibieron asistencia; que además de centrarse en los proyectos, la evaluación a nivel de los programas de los países abordara cada vez en mayor medida las actividades a nivel de programa; que el UNICEF terminara de elaborar y utilizar una base de datos ampliada sobre evaluación para supervisar la aplicación de las evaluaciones y facilitar el proceso de aprendizaje; que se facilitaran los recursos financieros y de personal necesarios para aplicar los planes de evaluación y para supervisar la utilización de sus resultados; que se estableciera un plan trienal o cuatrienal renovable; que se incrementaran las evaluaciones realizadas conjuntamente con los donantes; y que se reforzara la colaboración con los gobiernos en las actividades de evaluación a fin de atender a las necesidades de fomento de la capacidad y fortalecimiento institucional mediante los programas de los países y que se asignara prioridad a este respecto a los países del África subsahariana.

4. De acuerdo con las decisiones de la Junta Ejecutiva y las recomendaciones contenidas en los informes de los auditores externos y la evaluación del UNICEF por varios donantes (E/ICEF/1993/CRP.7), el Director Ejecutivo Adjunto (Programas), en su directiva ejecutiva de junio de 1993, anunció la formación de la Oficina de Evaluación e Investigaciones (CF/EXD/1993-006). Esa decisión se adoptó a fin de reflejar mejor el empeño del UNICEF en fomentar la capacidad nacional de investigación en esferas esenciales para el niño y la mujer. También contenía medidas de fortalecimiento de la capacidad general de evaluación del UNICEF y el mejoramiento de la función de apoyo de la planificación de programas.

5. Durante su período de sesiones anual de junio de 1998, la Junta Ejecutiva aprobó la nueva organización del UNICEF (E/ICEF/Organization/Rev.3, de 24 de abril de 1998) en el contexto de la aplicación de la excelencia de la gestión y del presupuesto de apoyo del bienio 1998-1999. Se reorganizó la sede del UNICEF para concentrarse en las funciones de estrategia, política, promoción y supervisión. Para ello se tomó en cuenta que el UNICEF siempre había sido una organización descentralizada, basada en el terreno, y que las estructuras de la sede colaboraban entre sí para apoyar y reforzar más los programas de los países y el cumplimiento efectivo de los objetivos del UNICEF. Se creó la División de Planificación, Políticas y Evaluación para dar orientación técnica para la vigilancia y la evaluación de la efectividad y la eficiencia de la organización en la vigilancia de la situación mundial del niño; garantizar que los resultados de las evaluaciones se volcaran a la elaboración de políticas y estrategias institucionales; analizar las repercusiones de las tendencias y las políticas sociales y económicas sobre los niños; y coordinar la planificación estratégica y la elaboración de planes de mediano plazo para la organización. De resultados de la reorganización, la Oficina de Evaluación e Investigaciones pasó a ser una dependencia de la División de Planificación, Políticas y Evaluación.

6. En diciembre de 2001, en el contexto de la aprobación del plan estratégico de mediano plazo (decisión 2001/22) y del presupuesto de apoyo del bienio 2002-2003 (E/ICEF/2001/AB/L.10 y decisión 2001/13), la Junta Ejecutiva aprobó la reorganización del Grupo de los Programas en la sede basándose en los resultados alcanzados y la experiencia adquirida con las estructuras anteriores. Teniendo en cuenta la necesidad de utilizar más estratégicamente la función de evaluación y de brindar apoyo técnico para reforzar la evaluación funcional, la Oficina de Evaluación pasó a la categoría de oficina independiente, se le asignaron mayores recursos, con obligación de rendir cuentas ante el Director Ejecutivo Adjunto, de Programas y Planificación Estratégica. Con esta medida, el UNICEF cumple más estrictamente con las normas profesionales internacionales respecto de la jerarquía de la Oficina de Evaluación en la organización.

B. La evaluación en el contexto del plan estratégico de mediano plazo

7. El plan estratégico de mediano plazo combina un criterio reforzado de la gestión basado en los resultados y un enfoque de la programación basado en los derechos humanos. Sobre la base de la experiencia adquirida en la aplicación del plan de mediano plazo, en el nuevo plan se establecen cinco prioridades institucionales, se definen más claramente los objetivos y los indicadores y se refuerza el uso estratégico de la función de evaluación. Por primera vez se ha propuesto un plan para la evaluación del plan estratégico de mediano plazo.

8. En el plan estratégico de mediano plazo se indica que la evaluación se centrará más en el nivel del programa del país y en la gestión institucional de la organización en general. Se observará la justificación, la efectividad y la eficiencia administrativa, y la economía de las actividades realizadas o apoyadas por el UNICEF. En la evaluación se apoyará la rendición de cuentas y el desempeño orientado a los resultados.

9. Se fortalecerán gradualmente las evaluaciones de los programas de los países. Durante los dos primeros años del plan estratégico de mediano plazo, la Oficina de Evaluación elaborará metodologías y principios básicos y realizará un número limitado de ensayos sobre el terreno, tomando en cuenta la labor anterior sobre el tema. A partir del tercer año del plan estratégico de mediano plazo, las oficinas regionales asumirán gradualmente la responsabilidad a este respecto.

10. Se ha hecho un esfuerzo especial para formular el plan estratégico de mediano plazo de modo que las prioridades institucionales expresen las intenciones estratégicas según la perspectiva institucional y que los indicadores sirvan de referencia para la evaluación del desempeño de la organización. Al final del tercer año del período cuatrienal, en un examen de la ejecución del plan estratégico de mediano plazo se evaluará cuánto se ha avanzado hacia el logro de los fines prioritarios de la organización. Los exámenes de mitad de período y las evaluaciones principales de los programas de los países servirán de base para este examen. La experiencia adquirida del examen se utilizará para elaborar el próximo plan estratégico de mediano plazo.

11. En el plan de evaluación para el período del plan estratégico de mediano plazo se abarcarán temas fundamentales y cuestiones de significación estratégica. Las prioridades institucionales del plan estratégico de mediano plazo orientarán la selección de las evaluaciones temáticas que se realizarán a nivel nacional, regional y mundial. Las evaluaciones se llevarán a cabo haciendo hincapié en los programas, las estrategias y las políticas. En las evaluaciones por temas se abordarán diversas cuestiones intersectoriales y la efectividad institucional del UNICEF. En algunos casos, para la aplicación del plan de evaluación, se establecerán acuerdos de colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas y con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Las conclusiones se guardarán en una base de datos electrónica en línea y para difundir los resultados de la evaluación se organizarán seminarios de formación.

III. Sistema de evaluación del UNICEF

A. La evaluación en el marco de la vigilancia del desempeño y supervisión del UNICEF

12. Durante el tercer período ordinario de sesiones de 1997, la Junta Ejecutiva aprobó el marco de funciones, responsabilidades y rendición de cuentas para la vigilancia del desempeño y la supervisión (E/ICEF/1997/12/Rev.1, E/ICEF/1997/AB/L.12 y decisión 1997/28). La vigilancia del desempeño y la supervisión fueron los temas más importantes en todo el proceso de excelencia de la gestión del UNICEF. Su objetivo es garantizar que los programas sean de alta calidad y adecuados, mediante la utilización responsable de los recursos para que los niños y las mujeres obtengan los máximos beneficios.

13. La vigilancia del desempeño y la supervisión figuran en todos los aspectos de la labor del UNICEF. El sistema de supervisión del UNICEF es un proceso cíclico que entraña la evaluación de la ejecución de programas y operaciones en relación con las prioridades y los objetivos institucionales generados en el proceso de planificación. La respuesta a la pregunta ¿cómo estamos actuando en relación con los objetivos que nos hemos fijado? se obtiene mediante “la vigilancia del desempeño”, función de gestión que se lleva a cabo en todas las oficinas del UNICEF y “la supervisión”, mecanismo independiente para evaluar la ejecución de los programas y las operaciones.

14. El cumplimiento de las responsabilidades dentro del UNICEF se evalúa mediante un sistema doble de vigilancia del desempeño y supervisión. La vigilancia del desempeño comprende todas las tareas asociadas con la supervisión. Es una función de gestión asignada a todos los niveles de la organización. La supervisión de esas funciones de gestión se realiza mediante las funciones de auditoría interna independiente y de investigación ejecutadas dentro del UNICEF y mediante órganos externos competentes del sistema de las Naciones Unidas. La aplicación de las recomendaciones aceptadas formuladas en las actividades de supervisión es, a su vez, responsabilidad de los supervisores directos.

15. La función de evaluación del UNICEF es un mecanismo de supervisión para las oficinas en los países, las oficinas regionales y la sede, y un instrumento que permite a la institución aprender de las experiencias y las prácticas óptimas. Las evaluaciones se llevan a cabo como un componente de la vigilancia del desempeño, para determinar si los programas del UNICEF logran sus objetivos, si son efectivos y pertinentes, y para extraer experiencias que puedan mejorar la programación, la planificación estratégica y la elaboración de políticas. La Oficina de Evaluación también encarga evaluaciones como parte de las actividades independientes de supervisión del UNICEF.

16. La función de investigación también contribuye al aprendizaje y la adquisición de conocimientos de la organización. Aumenta la efectividad en la elaboración de criterios, políticas, estrategias y programas. La investigación se vincula con el ensayo y la comprensión de modelos y criterios básicos, y se basa en metodologías científicas. En el UNICEF, el Centro de Investigaciones Innocenti, la División de Programas, la División de Política y Planificación y las oficinas en los países llevan a cabo estudios de investigación y contribuyen al aprendizaje institucional.

17. Así pues, la función de evaluación es una de las tantas funciones del sistema de vigilancia del desempeño y supervisión de la ejecución. La evaluación no es una inspección ni una auditoría. No debe confundirse con la vigilancia, que es una función de gestión de autoevaluación y presentación de informes. No debe suponerse que de la evaluación surgirán conclusiones científicas como las que dimanarían de investigaciones fundamentales.

B. Propósito de la función de evaluación

18. En el boletín del Secretario General sobre el reglamento que rige los métodos de evaluación (ST/SGB/2000/8) publicado el 19 de abril de 2000, en cumplimiento de la resolución 54/236 de la Asamblea General, de 23 de diciembre de 1999, y su decisión 54/74, de 7 abril de 2000 de la Asamblea General, los objetivos de la evaluación se definen en el párrafo 7.1:

a) Determinar en la forma más sistemática y objetiva posible la pertinencia, la eficiencia, la efectividad y el efecto de las actividades de la Organización en relación con sus objetivos;

b) Permitir que la Secretaría y los Estados Miembros reflexionen en forma sistemática con miras a aumentar la efectividad de los programas principales de la Organización, modificando su contenido y, de ser necesario, revisando sus objetivos.

19. En el informe sobre la “Realización de la excelencia de la gestión en el UNICEF” se manifiesta que “La función de evaluación en el UNICEF es un mecanismo de supervisión de las oficinas en los países, las regiones y la sede y, al mismo tiempo, un instrumento que permite a la organización aprender de la experiencia y de la identificación de las prácticas más acertadas” (E/ICEF/1997/AB/L.12, párr. 4).

20. Por lo tanto, la función de evaluación tiene muchos propósitos. Esencialmente, la evaluación entraña la determinación y la comprensión de los resultados y sus repercusiones, con miras a proporcionar información útil y las mejores alternativas para fundamentar la *adopción de decisiones*. Su intención es permitir el aprendizaje en la práctica, mejorando así las actividades orientadas a los resultados *adaptando* las actividades permanentes o definiendo mejor las nuevas. El proceso de evaluación operacional es participativo y constituye un instrumento de *potenciación* que promueve la justicia y la imparcialidad, aumentando las oportunidades de establecer un consenso. Finalmente, la evaluación entraña la *rendición de cuentas* porque se concentra en los resultados alcanzados o no alcanzados y en explicar qué se ha logrado y por qué. Demuestra qué decisiones y medidas se han adoptado teniendo en cuenta lo que ocurrió. Sobre todo, permite suministrar información a los interesados y al público sobre los resultados y el aprendizaje.

21. En resumen, la evaluación es la función que examina una política, una estrategia, un programa o una actividad o proyecto formulando las preguntas siguientes: ¿estamos haciendo lo correcto? ¿estamos haciéndolo correctamente? ¿hay formas mejores de hacerlo? Responde a la primera pregunta efectuando una verificación de la realidad, examinando el fundamento o la justificación, y evaluando la pertinencia en relación con el respeto de los derechos. La segunda pregunta se responde examinando la efectividad a través de la lente de la pertinencia de los resultados alcanzados y evaluando la eficiencia con el examen de la utilización óptima de los recursos. Para responder a la tercera pregunta es necesario señalar y comparar alternativas, buscando las prácticas más acertadas y aportando la experiencia pertinente adquirida.

22. La experiencia y el aprendizaje profesionales señalan las seis características siguientes esenciales de una buena evaluación:

a) *Imparcialidad*: la neutralidad y la transparencia del proceso de evaluación, el análisis y la presentación de informes;

b) *Credibilidad*: conocimientos profesionales, rigor metodológico, participación y transparencia;

c) *Utilidad*: adopción de decisiones oportuna y presentación clara y concisa de los hechos pertinentes;

d) *Participación*: planteo de intereses, necesidades y percepciones diferentes, e intercambio entre los diversos interesados;

- e) *Intercambio de información*: difusión sistemática de las conclusiones a los interesados y utilización en la adopción de decisiones;
- f) *Economía*: valor añadido superior a los gastos.

C. Resultados del examen realizado por homólogos

23. En diciembre de 2000, un grupo de funcionarios de igual nivel llevó a cabo un examen de la función de evaluación del UNICEF. Los responsables de evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Programa Mundial de Alimentos, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y el Banco Mundial, así como el Director de la Oficina de Auditoría Interna, realizaron un examen comparativo de la función de evaluación. En el examen se llegó a las conclusiones siguientes:

a) No se dispone de un conjunto de pautas y normas comunes que regulen las funciones de evaluación dentro del sistema de las Naciones Unidas, a pesar de la solicitud de armonización que figura en una resolución de la Asamblea General;

b) La introducción de metodologías basadas en los resultados tiene repercusiones significativas y es preciso volver a evaluar los criterios de supervisión tradicionales;

c) Se debe reconocer que las evaluaciones de los programas por países constituyen una unidad de evaluación;

d) Se debe examinar de nuevo la cuestión de la atribución en el contexto de los enfoques sobre las asociaciones;

e) La función y el nivel de las oficinas centrales de evaluación responden a expectativas organizativas diferentes dentro del sistema de las Naciones Unidas; algunas son independientes, mientras que otras están vinculadas a la auditoría o a otras funciones de supervisión;

f) La mayoría de las dependencias de evaluación del sistema de las Naciones Unidas están más centralizadas y muchas de ellas están orientadas a la formulación de normas, mientras que en el UNICEF la evaluación está dirigida a la orientación programática.

24. En el examen realizado por homólogos también se hizo referencia a los principios de evaluación de la asistencia para el desarrollo formulados en 1991 (OECD/GD(91)208) por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y examinados de nuevo en 1998. Esos principios ponen de manifiesto que entre los responsables de evaluación de los organismos bilaterales existe un fuerte consenso sobre los principios siguientes:

a) Los organismos deben tener una política de evaluación en que estén claramente establecidas las directrices y los métodos y deben quedar bien definidos su papel, responsabilidades y lugar en la estructura de la organización;

b) El proceso de evaluación debe ser imparcial e independiente del proceso relacionado con la formulación de políticas y la prestación y gestión de la asistencia para el desarrollo;

- c) El proceso de evaluación debe ser tan abierto como sea posible y se debe dar amplia difusión a sus resultados;
- d) Para que las evaluaciones sean útiles, es preciso utilizarlas; es esencial el intercambio de información con los encargados de elaborar políticas y con el personal de operaciones;
- e) La creación de asociaciones con los beneficiarios y la cooperación de los donantes son esenciales en la evaluación, pues representan un aspecto importante de la creación de instituciones y la coordinación entre ellas en el plano nacional y pueden reducir la carga administrativa que pesa sobre los países;
- f) La evaluación y sus necesidades deben ser desde el principio parte integrante de la planificación; la determinación precisa de los objetivos que se deberán alcanzar en una actividad es una condición previa y esencial de toda evaluación.

D. Estratificación del sistema de evaluación

25. En el UNICEF existen tres niveles en que se están obteniendo resultados. Esos niveles son: el nivel de actividades o proyectos locales; el nivel de programas de cooperación con los países, y el nivel de gestión de la organización, incluido el propio desempeño de la organización. Esos niveles se corresponden con el marco de responsabilidades indicado en la organización del UNICEF (E/ICEF/Organization/Rev.3). Para cada nivel hay un ciclo de gestión que consta de cinco fases, a saber, planificación, programación, ejecución, vigilancia y evaluación.

26. En el nivel de actividades y proyectos se hace un diagnóstico de la necesidad y el resultado previsto como respuesta a la necesidad determinada, se enuncia como objetivo del proyecto o de la actividad, junto con los indicadores de desempeño y los riesgos hipotéticos. Esta es la fase de planificación que se lleva a término conjuntamente con la fase de programación. Esta última consiste en la preparación de una estructura desglosada y explícita de las tareas, el calendario de actividades, el presupuesto y la matriz de responsabilidades respecto de la ejecución de cada tarea, así como la gestión general de la actividad o proyecto. La ejecución está a cargo de los asociados del programa, contratistas o directamente de personal del UNICEF. La vigilancia permite medir los progresos alcanzados e informar de las deficiencias, lo que hace posible orientar la ejecución de la actividad o el proyecto de acuerdo con el plan o reajustar la actividad para aumentar al máximo sus efectos y optimizar el aprovechamiento de los recursos. En este nivel se utiliza la evaluación con carácter participativo para examinar los resultados, determinar si el diseño de la actividad o del proyecto responde a las necesidades y examinar la eficacia y sostenibilidad de sus efectos, la eficacia de la gestión y la economía en la utilización de los recursos para que se puedan adoptar decisiones bien fundamentadas y se adquieran experiencias.

27. El marco de gestión de los resultados en el nivel de los programas de cooperación con los países también comprende esas cinco fases de gestión. Durante la fase de planificación se lleva a cabo un análisis de la situación, el enfoque basado en los derechos revela las deficiencias y las esferas prioritarias, se examinan las opciones de intervención, se estructura la propuesta de programa y se presenta a la aprobación de la Junta Ejecutiva. En la fase de programación se elabora un plan integrado de vigilancia y evaluación. El proceso de elaboración del plan afianza el enfoque

basado en los derechos y orientado hacia los resultados del plan general de operaciones. En el plan integrado de vigilancia y evaluación se enuncia de manera explícita el cuadro de objetivos del programa del país; se definen los principales indicadores de desempeño y los riesgos; y se adopta un enfoque sistemático de la vigilancia, la evaluación y las investigaciones para apoyar la gestión de los programas. La ejecución se supervisa por medio de los informes anuales sobre los programas por países y las auditorías periódicas. Los directores regionales presentan a la Junta Ejecutiva informes anuales sobre los exámenes de mitad de período y las evaluaciones más importantes de los programas por países. Se prevé que las evaluaciones oficiales amplias de los programas de cooperación nacional que están en una fase experimental se lleven a cabo de forma más sistemática en el futuro.

28. En el nivel de la gestión organizativa de las actividades del UNICEF, se están estableciendo con mayor rigor las mismas cinco fases de gestión. El plan estratégico de mediano plazo es el plan de actividades relativas a las prioridades institucionales del UNICEF. Se basa en un diagnóstico derivado del examen de final de decenio y de las necesidades generales expresadas por los países miembros en los foros internacionales que han permitido establecer metas mundiales como los objetivos de desarrollo del milenio. En el marco de financiación plurianual se integran las esferas de acción principales, los recursos, el presupuesto y los resultados, de conformidad con lo dispuesto en la decisión 1999/8 de la Junta Ejecutiva. Los informes anuales presentados por la Directora Ejecutiva a la Junta Ejecutiva proporcionan información sobre los progresos alcanzados en la ejecución. El desempeño del UNICEF como organización se evalúa mediante el examen de mitad de período del plan estratégico de mediano plazo y la ejecución del plan de evaluaciones plurianual.

29. Por consiguiente, en cada uno de los tres niveles de gestión de los resultados se realiza una función de evaluación. El propósito principal de la función de evaluación es proporcionar información para adoptar decisiones inteligentes y extraer enseñanzas que puedan utilizarse en la planificación futura en todos los niveles de gestión de los resultados dentro de la organización. Cabe señalar que será preciso aplicar enfoques y metodologías de evaluación diferentes para responder a las necesidades de cada nivel de gestión. Además, para cada nivel, la función de evaluación se ocupa de las necesidades de redes distintas de encargados de la adopción de decisiones. En el nivel de actividades o proyectos, los usuarios de la evaluación son los interesados, el equipo a cargo del proyecto y el equipo de gestión del país. En el nivel de los programas de cooperación con los países son las autoridades nacionales, el equipo de gestión del país, la oficina regional y la sede quienes están interesados directamente en la evaluación del programa del país. Las evaluaciones en el nivel de gestión de la organización son de interés para la Junta Ejecutiva, el personal directivo de la sede y las oficinas regionales.

E. Responsabilidades respecto de la función de evaluación

30. La descentralización de la función de evaluación es una característica singular del sistema de evaluación del UNICEF en comparación con otras organizaciones internacionales. La oficina del país realiza la mayor parte del trabajo de evaluación. Las oficinas regionales se ocupan de la supervisión de las evaluaciones realizadas por las oficinas en los países y de prestarles apoyo. Las oficinas regionales también hacen evaluaciones temáticas relacionadas con sus estrategias regionales. Las divisiones de la sede emprenden las evaluaciones relacionadas con los ámbitos de su

competencia. La Oficina de Evaluación es la encargada de la dirección orgánica y la gestión general del sistema de evaluación y también realiza y encarga evaluaciones.

31. En todas las oficinas del UNICEF en los países, el coordinador de la evaluación rinde cuentas al representante en el país, quien presenta al director regional informes anuales de los resultados de las evaluaciones. En todas las oficinas regionales hay un oficial de supervisión y evaluación que coordina las actividades de evaluación llevadas a cabo por las oficinas en los países y por su propia oficina regional. El director regional presenta a la Junta Ejecutiva informes anuales sobre los exámenes de mitad de período y las evaluaciones más importantes. La Directora Ejecutiva, con la perspectiva de la sede, informa de las cuestiones de evaluación a la Junta Ejecutiva en el marco de la parte II de su informe anual.

32. Los representantes del UNICEF en los países están encargados de velar por que se dediquen a la evaluación suficientes recursos de plantilla del UNICEF, que la comunicación con los funcionarios de los gobiernos y otros asociados facilite el proceso de evaluación y que los resultados de la evaluación se utilicen en el proceso de adopción de decisiones fundamentadas. En ese sentido es particularmente decisiva la responsabilidad de supervisión que tienen los representantes del UNICEF en la formulación del plan integrado de vigilancia y evaluación y en el mantenimiento de la calidad de las evaluaciones (de conformidad con las pautas y normas fijadas por la Oficina de Evaluación). Los representantes también tienen que velar por que en sus informes anuales se destaquen los principales resultados de la evaluación y que los informes de evaluación se guarden en la base de datos de evaluaciones del UNICEF. Las principales actividades de evaluación llevadas a cabo por la oficina del país son: elaborar y actualizar el plan integrado de vigilancia y evaluación; velar por que las evaluaciones y los estudios se realicen conforme al plan, incluidos su diseño, coordinación y ejecución; garantizar la calidad y el uso apropiado de las actividades de evaluación, incluidos los exámenes de mitad de período; vigilar la eficacia y pertinencia del programa del UNICEF para el país; velar por que se dé seguimiento a las recomendaciones de la evaluación, y aprovechar los resultados de las evaluaciones en la elaboración de las estrategias y normas de programación.

33. En el nivel regional la función de evaluación se centra en fortalecer la capacidad de vigilancia y evaluación de las oficinas del UNICEF y los organismos de contrapartida del gobierno por medio de las siguientes actividades: realizar la coordinación con la Oficina de Evaluación de la Sede; elaborar los planes regionales de evaluación; prestar asistencia y supervisión técnicas para apoyar la vigilancia y evaluación eficaces de los proyectos y programas por países; y preparar y examinar los planes de capacitación. De conformidad con sus planes regionales de evaluación, las oficinas regionales realizan evaluaciones temáticas, garantizan la contribución de sus regiones respectivas a las evaluaciones mundiales dirigidas por la Oficina de Evaluación y también se responsabilizan de la realización y supervisión de las evaluaciones de los programas por países. El equipo de gestión regional desempeña un papel fundamental en la fijación de las prioridades de evaluación regional. Las principales actividades de evaluación que lleva a cabo la oficina regional son: coordinar el análisis de los exámenes de mitad de período y de los informes de las principales evaluaciones de la región, en colaboración con la División de Programas y la Oficina de Evaluación, y presentar informes de los resultados a la Junta Ejecutiva; vigilar las actividades de evaluación y examinar los informes de evaluación de la región para asegurar su calidad y pertinencia; cerciorarse de que se evalúen las iniciativas regionales y multinacionales emprendidas en la región; vigilar la calidad y utilización

de los resultados de la evaluación para afianzar los programas de la región, y facilitar el intercambio de información y experiencias pertinentes en la región.

34. En la sede, el Director de la Oficina de Evaluación es responsable de la preparación y ejecución generales del plan de trabajo para la evaluación y presenta informes al Director Ejecutivo Adjunto encargado de la planificación de programas y estrategias. La Oficina de Evaluación tiene las responsabilidades siguientes: realizar las evaluaciones y procurar reforzar la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades de evaluación, haciendo hincapié en las necesidades de las oficinas en los países y en el fomento de la capacidad nacional, en consonancia con las decisiones adoptadas por la Junta Ejecutiva y el Consejo Económico y Social. La Oficina proporciona orientación técnica para un sistema amplio de gestión del desempeño y dirige la preparación de los enfoques, las metodologías y la capacitación correspondiente para las evaluaciones de las políticas, las estrategias, los programas y los proyectos. Incumbe también a la Oficina vigilar y examinar la calidad de las evaluaciones patrocinadas por el UNICEF. La Oficina brinda asesoramiento a los directivos del UNICEF sobre los resultados de las evaluaciones y los estudios conexos, prestando atención especial a la pertinencia de sus resultados para los procesos de organización y la formulación de normas. La Oficina mantiene la base de datos de las evaluaciones y los estudios conexos; vela por que las oficinas del UNICEF tengan acceso a ella y promueve su difusión y utilización por todos los cauces disponibles. La Oficina colabora igualmente con otros organismos de las Naciones Unidas para armonizar más las actividades y directrices de evaluación por conducto del Grupo de Trabajo Interinstitucional sobre Evaluación. La Oficina de Evaluación es responsable de la coordinación en el plano mundial con los donantes, las principales organizaciones no gubernamentales y otros asociados en las actividades de evaluación de los programas financiados por donantes o ejecutados junto con otras organizaciones.

IV. Medidas adoptadas para fortalecer la función de evaluación

A. Deficiencias que es necesario solucionar

35. El último examen sistemático y amplio de la calidad de las evaluaciones realizadas por el UNICEF se llevó a cabo en 1995. El objetivo de ese examen era establecer la pertinencia, calidad y utilidad de las evaluaciones y los estudios que apoyaba el UNICEF. El examen también tenía por objeto estimar la proporción de evaluaciones de los efectos y la utilidad de las evaluaciones y estudios no relacionados con los efectos, la relación costo-beneficio, las diferencias entre el enfoque cuantitativo y el cualitativo y el papel de las evaluaciones en el fomento de la capacidad y la validación de la base de datos de las evaluaciones desde el punto de vista de la clasificación de los informes registrados.

36. Los encargados del examen llegaron a la conclusión de que la base de datos era bastante precisa en la clasificación de los informes. Se observó que el 15% de todos los informes almacenados y el 35% de las evaluaciones registradas se referían a la repercusión de las actividades financiadas por el UNICEF. El examen reveló que el 91% de las evaluaciones y el 31% de los estudios contenían resultados pertinentes para la reformulación de los proyectos o programas apoyados por el UNICEF. Se determinó que sólo el 10% de todos los informes no tenía valor alguno y se estimó

que más del 27% de la muestra revisada no estaba justificada desde el punto de vista de la relación entre los costos y los objetivos y resultados reales. Muy pocos estudios y evaluaciones parecían tener componentes específicos y sustanciales de fomento de la capacidad. En seis de cada siete estudios se utilizaron métodos cuantitativos, pero de la mayoría de los informes también se extrajeron enseñanzas cualitativas útiles. En cuanto a la calidad general de los informes, era insuficiente en el 3% y mala en el 29% de los informes, se consideró que el 28% de los informes tenía calidad regular y el 25%, buena, mientras que se estimó que la calidad del 15% de ellos era excelente. Los examinadores consideraron que las razones más comunes de la presentación de informes incompletos podrían haber sido la falta de comunicación entre los consultores y los funcionarios del UNICEF y la falta de previsión (no se disponía de datos de referencia, no se asignaron tiempo ni recursos suficientes o los investigadores no tenían la competencia necesaria en la esfera de estudio).

37. En 2000 se realizó un examen de la base de datos de las evaluaciones del UNICEF. Se determinó que en la base de datos se habían almacenado alrededor de 11.000 evaluaciones y estudios de los proyectos y programas apoyados por el UNICEF desde 1987. En 1992, la Junta Ejecutiva pidió que se elaborara una base de datos ampliada (decisión 1992/24). En 1993 se dio a conocer por primera vez una versión de prueba en el sistema DOS, a la que siguió en 1994 una versión completa. En 1995 se distribuyó un CD-ROM en que figuraba toda la información almacenada en la base de datos. En 1996 se elaboró una nueva versión en formato Windows sobre la base de la información aportada por las oficinas regionales y en los países. En 1997, 1998 y 1999 se publicaron CD-ROM actualizados. A principios de 2002 se difundió al público la versión de la base de datos para Internet que permite el acceso en tiempo real y en línea. Pese a la larga historia de la base de datos de las evaluaciones, el examen realizado en 2000 reveló que no era conocida ni utilizada ampliamente en el UNICEF como se había previsto.

38. En 1990, la Junta Ejecutiva, tomando nota de la importancia de la evaluación como instrumento de gestión para aumentar la eficacia de los programas, pidió que se elaborasen planes y estructuras de vigilancia y evaluación en todos los planes por países y los proyectos principales que se presentaran en el futuro a la Junta Ejecutiva (decisión 1990/4). En 1993 la Junta Ejecutiva pidió al Director Ejecutivo que asegurara que las evaluaciones de los programas por países se convirtieran en parte integrante de la labor de programación por países, con miras a proporcionar una evaluación mejor de los logros del Fondo (E/ICEF/1993/14, decisión 1993/5). En el decenio de 1990, la Oficina de Evaluación e Investigación realizó cinco evaluaciones experimentales de los programas en los países. Algunas oficinas en los países experimentaron con diversos enfoques de la autoevaluación de los programas. En 2001 la Oficina de Evaluación inició, a solicitud de la Junta Ejecutiva, una evaluación del programa de cooperación con los Estados insulares del Pacífico.

39. Debido a que la función de evaluación no se utilizaba sistemáticamente en todos los niveles de gestión, las evaluaciones se realizaron sobre todo en el nivel de proyectos. Ello explica por qué, en el curso de los últimos años, se ha informado poco sobre las evaluaciones mundiales. Además, el hecho de que no se utilicen sistemáticamente las evaluaciones de los programas por países explica las discrepancias en el nivel, la profundidad y el alcance de los exámenes de mitad de período y las evaluaciones más importantes. Con la introducción del plan de evaluación plurianual asociado al plan estratégico de mediano plazo, la posibilidad de que las oficinas regionales realicen evaluaciones de los programas y el aumento de la calidad de las

evaluaciones de proyectos y actividades dirigidas por las oficinas en los países, hay grandes esperanzas de que en la organización aumente significativamente la presentación de informes sobre los resultados en todos los niveles de gestión. Las dificultades que se presentan en el período del plan estratégico de mediano plazo exigen que el UNICEF supere el número, la calidad y la utilización de las evaluaciones en el nivel de proyectos y pase a gestionar el propio proceso de evaluación de manera sistemática en los niveles nacional, regional y mundial. Se debería hacer mayor hincapié en evaluar los resultados, las consecuencias y los efectos de los programas y evaluar los programas por países en su conjunto, así como los efectos de las normas generales.

B. Aumento de la capacidad de evaluación nacional

40. En dos decisiones del Consejo Económico y Social se pide que se preste atención especial al fomento de la capacidad de los países miembros. En la primera decisión se plantea que se debe hacer mayor hincapié en ayudar a los países a evaluar los programas por sí mismos y reforzar su propio mecanismo de evaluación permanente. En la segunda decisión se indica que en el futuro se debe proseguir la labor de evaluación, en particular para aumentar la capacidad nacional de evaluación y establecer las bases para una programación sólida. El apoyo del UNICEF a las actividades de evaluación nacionales se sustenta en el nivel nacional, donde la oficina del UNICEF en el país planifica, ejecuta y vigila las actividades de cooperación con el gobierno y les da seguimiento.

41. En el nivel regional, el UNICEF apoya la formación de asociaciones de evaluación, facilitando la colaboración y fortalecimiento mutuo de los evaluadores profesionales en el plano nacional. En cumplimiento de lo dispuesto en una decisión de la Junta Ejecutiva en que se pedía que se prestara apoyo especial a los países africanos, la Oficina Regional de África oriental y meridional ha participado en la creación y fortalecimiento de la Asociación Africana de Evaluación y ha prestado apoyo de secretaría a la formulación de un código profesional, la creación de un registro de evaluadores y la celebración de reuniones anuales de la Asociación. Otras oficinas regionales también se han sumado a las actividades de las asociaciones regionales de evaluación, tales como la Asociación Centroamericana de Evaluación y la Asociación de Evaluación de Australasia.

C. Fortalecimiento de las oficinas de los países

42. En cuanto a los programas de los países, la Oficina de Evaluación ha promovido la utilización sistemática del plan integrado de vigilancia y evaluación en el ciclo de gestión de los programas. Ese plan de evaluación es un requisito previo para reunir la información fundamental necesaria para evaluar posteriormente los programas de los países. El plan se utiliza para fortalecer y vincular los componentes de planificación, vigilancia, evaluación e investigación de los programas de los países, y para proporcionar un enfoque racional a fin de reunir información pertinente que respalde la adopción de decisiones relacionada con el desempeño. El plan también se ha adaptado como instrumento de gestión para los programas y las iniciativas mundiales, en particular para las iniciativas del UNICEF relativas al VIH/SIDA. En 2001 se perfeccionaron los métodos y los procedimientos del plan integrado de vigilancia y evaluación y se integraron en los manuales de capacitación sobre los

procesos y los procedimientos de los programas. La Oficina de Evaluación también está prestando apoyo a la generalización de las prácticas del plan integrado de vigilancia y evaluación mediante la facilitación de cursillos regionales de capacitación y la difusión de prácticas idóneas.

43. En 1987 se inició el sistema de centros de coordinación para la evaluación en las oficinas de los países a fin de fortalecer la gestión del proceso de evaluación. En cada oficina se nombra encargado de las cuestiones de evaluación a un funcionario del personal del cuadro orgánico. Esos centros de coordinación tienen las responsabilidades siguientes: asistir en la elaboración, actualización, ejecución y vigilancia de planes para promover las evaluaciones y prestarles apoyo; compartir los resultados de la evaluación y transmitir las experiencias adquiridas en la oficina y a los colaboradores para que las utilicen en el proceso de programación y la planificación de proyectos; y preparar propuestas y coordinar la capacitación del personal gubernamental y del UNICEF para mejorar la vigilancia y la evaluación. A fin de reforzar la determinación de las capacidades necesarias, la Oficina de Evaluación está preparando un perfil de competencias para los oficiales de evaluación, que se utilizará como criterio de selección técnica a efectos de la contratación de personal, y como base de referencia para determinar las necesidades de capacitación.

D. Fortalecimiento de las oficinas regionales

44. En la evaluación del UNICEF por varios donantes se observó que existía una brecha en el sistema de rendición de cuentas del UNICEF relativo a la determinación de las repercusiones y los efectos de los programas a los que presta apoyo el UNICEF. Si bien el UNICEF es un organismo con arreglos y objetivos de colaboración complejos, se debería hacer más hincapié en la evaluación de los programas de los países. Esta insistencia puede aumentar estableciendo una función más clara y firme para la sede y las oficinas regionales a fin de que la evaluación forme parte integral de la gestión de los programas de los países y desempeñando una función impulsora para que el personal de las oficinas de los países aborde cuestiones estratégicas en las evaluaciones. En colaboración con las oficinas regionales, la Oficina de Evaluación está haciendo evaluaciones experimentales de los programas de los países. En 2003 preparará un enfoque metodológico para las evaluaciones de los programas de los países. Se espera que para 2004 las oficinas regionales asuman gradualmente la responsabilidad de evaluar los programas de los países de manera más sistemática.

45. A lo largo de los años las oficinas regionales han prestado atención a la función de vigilancia de la situación de los niños y de la ejecución de los programas. Es necesario fortalecer la capacidad de evaluación de las oficinas regionales. Los funcionarios regionales encargados de la vigilancia y la evaluación tienen que adquirir los conocimientos necesarios para poder hacer evaluaciones complejas. Esto es importante, habida cuenta de que las oficinas regionales realizarán evaluaciones temáticas como contribuciones al plan multianual de evaluación en el contexto del plan estratégico de mediano plazo, así como para las evaluaciones de los programas de los países.

E. Fortalecimiento de la sede de Nueva York

46. En 2001 se reorganizó la función de evaluación en la sede a fin de que el UNICEF pudiera utilizar la evaluación de manera más estratégica. En el contexto de la reorganización del Grupo de Programas, se convirtió a la Sección de Evaluación e Investigación de la División de Planificación, Políticas y Evaluación en la Oficina de Evaluación, a cargo del Director Ejecutivo Adjunto de Programas y Planificación Estratégica. La Oficina ahora es más independiente y está en mejores condiciones de hacer contribuciones en el plano estratégico. La función de evaluación de la sede se centrará en los programas de los países y en la gestión institucional de la organización en su conjunto. A estos últimos efectos, la Oficina de Evaluación ha preparado un plan multianual de evaluación en el contexto del plan estratégico de mediano plazo, que se presenta en los párrafos 50 a 57 *infra*.

47. Se creará un comité de evaluación de nivel superior para abordar las cuestiones relativas a la evaluación. Será el foro oficial que examine los informes de evaluación y adopte decisiones sobre la aprobación de las recomendaciones que figuren en ellos. El comité de evaluación también examinará los informes anuales de seguimiento de la ejecución de las recomendaciones. Examinará los informes de evaluación que sean pertinentes para la gestión a nivel mundial. Revisará los informes preparados por la Oficina de Evaluación y los elaborados por otras divisiones de la sede. El comité de evaluación también examinará las evaluaciones temáticas realizadas por las oficinas regionales, y las evaluaciones de los programas de cooperación por países.

F. Fortalecimiento de la gestión de la función de evaluación

48. La función de evaluación del UNICEF analiza las actividades emprendidas o apoyadas por el UNICEF y examina su pertinencia, eficiencia, efectividad, repercusión y sostenibilidad. Debido a su importante contribución al aprendizaje institucional, las opiniones recibidas sobre la evaluación forman parte integral del proceso de los programas. A fin de mejorar el aprendizaje institucional y el desempeño, en 2001 la Oficina de Evaluación creó un acceso en tiempo real por la Intranet a la memoria institucional del UNICEF sobre el desempeño, las conclusiones y las experiencias adquiridas. La evaluación y la base de datos de investigación están adecuadas en particular a las necesidades de las oficinas del UNICEF en el terreno. Permite a los usuarios tener acceso a resúmenes e informes completos sobre las evaluaciones y a los estudios realizados por el UNICEF y otras organizaciones. También sirve como fuente de referencia sobre instrumentos metodológicos. Además, el sitio en la Web también permite celebrar conferencias electrónicas para fomentar los intercambios profesionales sobre cuestiones relativas a la evaluación del desempeño.

49. Otra medida que fortalecerá la función de evaluación es la aprobación del perfil de competencias para los distintos niveles de puestos de evaluación, lo que proporcionará criterios técnicos más claros para seleccionar a los candidatos. El perfil de competencias también se utilizará para evaluar las necesidades de capacitación de quienes ocupan actualmente los puestos. La Oficina de Evaluación hará una evaluación técnica de los candidatos. También mantendrá una red de comunicación e intercambio con los oficiales de evaluación, y les proporcionará actualizaciones permanentes sobre las conclusiones de la evaluación, las actividades y las metodologías.

V. Plan de acción multianual en apoyo al plan estratégico de mediano plazo

50. El plan estratégico de mediano plazo tiene por objetivo combinar un enfoque de gestión fortalecido basado en los resultados con un enfoque de planificación y programación basado en los derechos humanos. El plan estratégico de mediano plazo establece cinco prioridades institucionales, define más claramente los objetivos e indicadores estratégicos y fortalece la utilización estratégica de la función de evaluación. Las cinco prioridades institucionales son la educación de las niñas, el desarrollo integrado del niño en la primera infancia, la inmunización “y más”, la lucha contra el VIH/SIDA, y el mejoramiento de la protección de los niños de la violencia, la explotación, los malos tratos y la discriminación. Las estrategias que utilizará el UNICEF para lograr las prioridades institucionales incluyen la excelencia de los programas, los programas efectivos de cooperación por países, las asociaciones para compartir el éxito, las actividades de información, comunicación y promoción influyentes, y la excelencia en la gestión y las operaciones internas.

51. En el período de ejecución del plan estratégico de mediano plazo, la función de evaluación se centrará en los programas de los países y en la gestión institucional de la organización en su conjunto. Se examinarán los motivos, la efectividad y la eficiencia administrativa y la economía de las actividades emprendidas o apoyadas por el UNICEF. En consecuencia, la organización mejorará su rendición de cuentas y desempeño en la gestión para obtener resultados en beneficio de los niños. Las prioridades institucionales del plan estratégico de mediano plazo constituirán una guía para los parámetros del plan de evaluación multianual. Se harán evaluaciones haciendo hincapié en los programas y en las consideraciones institucionales y normativas. Cuando sea posible y viable, el UNICEF participará en evaluaciones conjuntas con organismos de las Naciones Unidas y otros colaboradores. El UNICEF tendrá oportunidades de colaborar con el grupo de evaluación de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos/Comité de Asistencia para el Desarrollo para hacer evaluaciones temáticas, como la que se está realizando en la actualidad sobre la educación básica. En el contexto de la evaluación común para los países/Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (ECP/MANUD), los programas de los países se pueden evaluar adoptando la perspectiva del sistema de las Naciones Unidas. El UNICEF puede participar en las evaluaciones de los interesados, como las que evalúan los efectos de los enfoques sectoriales. En el plano nacional, el UNICEF puede aportar contribuciones a las evaluaciones temáticas y sectoriales logrando que participe el gobierno y otros interesados. Sobre la base de las necesidades de información para la adopción de decisiones institucionales, la contribución puede oscilar desde exámenes preliminares de las evaluaciones existentes y las experiencias adquiridas a actividades oficiales en las que participen los interesados.

A. Evaluación de las prioridades institucionales

52. Las cinco prioridades institucionales del plan estratégico de mediano plazo servirán de guía para preparar el plan de trabajo de la evaluación mundial anual. El plan anual mundial incorporará la labor de evaluación dirigida por la sede, con contribuciones de las regiones. A fines de año se preparará y difundirá un resumen de las conclusiones y las experiencias adquiridas. Las principales conclusiones se incluirán en la parte II del informe anual de la Directora Ejecutiva.

53. Durante el período de ejecución del plan estratégico de mediano plazo se han previsto las siguientes actividades de evaluación temática:

2002-2003	VIH/SIDA	Experiencias adquiridas de la evaluación del Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA
		Metodología para evaluar los resultados en el comportamiento y las instituciones
	Protección de los niños	Educación como prevención contra el trabajo infantil
	Inmunización "y más"	Evaluación de programas seleccionados
	Desarrollo integrado del niño en la primera infancia	Metodologías para los estudios de casos en los países
Datos de referencia para los estudios de casos		
2004-2005	Desarrollo integrado del niño en la primera infancia	Evaluación de estudios de casos de desarrollo del niño en la primera infancia
		Evaluación de estudios de casos de gestión integrada de las enfermedades infantiles
	VIH/SIDA	Evaluación de los resultados en el comportamiento y las instituciones
	Educación de las niñas	Iniciativa para la Educación de las Niñas Africanas
	Protección de los niños	Examen preliminar de los proyectos y de las experiencias adquiridas
Evaluación de la incorporación a los programas de los países		

B. Evaluación del programa de cooperación por países

54. La evaluación del programa de cooperación por países será una característica sistemática del proceso de los programas de los países al finalizar los cuatro años del plan estratégico de mediano plazo. En los dos primeros años del plan, la Oficina de Evaluación en la sede, en cooperación con las oficinas regionales, elaborará principios y metodologías básicos y hará un número limitado de pruebas en el terreno. Las oficinas regionales asumirán una responsabilidad plena a estos efectos al tercer año de ejecución del plan. El proceso tendrá en cuenta la ECP/MANUD y explorará posibilidades para ejecutar esas actividades en este contexto. La Oficina de Evaluación también elaborará y comprobará instrumentos para hacer una evaluación en tiempo real de los programas de los países en las primeras etapas de una crisis, en colaboración con la Oficina de Auditoría Interna, la Oficina de Programas de Emergencia y las oficinas regionales. El calendario de actividades previsto es el siguiente:

2002-2003	Evaluación de los programas de los países	Metodología y casos experimentales
	Evaluación de un programa de un país en una situación de crisis	Metodología y comprobación
2004-2005	Evaluación de los programas de los países	Capacitación e introducción plena
	Evaluación de un programa de un país en una situación de crisis	Evaluación en tiempo real que se utilizará en el contexto de una crisis humanitaria de gran magnitud

C. Evaluación del desempeño de la organización

55. Las estrategias utilizadas para aplicar el plan estratégico de mediano plazo servirán de guía para elegir las evaluaciones por funciones y por temas. Se harán actividades de evaluación para analizar el desempeño institucional en el contexto de la excelencia en la gestión interna, la promoción y las asociaciones. En 2002, la Oficina de Evaluación está haciendo una evaluación de un sistema de información (ChildInfo), y en 2003 examinará las consideraciones estratégicas de la función de suministros.

D. Acceso más fácil a la memoria institucional

56. En el período de ejecución del plan estratégico de mediano plazo, la Oficina de Evaluación, en colaboración con la red de evaluadores del UNICEF, mejorará la difusión de instrumentos de vigilancia y evaluación y de las conclusiones de las evaluaciones y la investigación. En colaboración con la División de Recursos Humanos se intentará proporcionar capacitación básica y avanzada en materia de evaluación. En 2002 se incluirá una versión electrónica del manual de capacitación en el sitio sobre evaluación en la Intranet. En el período 2002-2003 se ofrecerán sesiones de capacitación a cada región para que todo el personal que desempeña funciones de evaluación cumpla los criterios técnicos, de conformidad con el perfil de competencias del puesto.

57. El lanzamiento el pasado mes de febrero del sitio en la Web sobre evaluación permite al UNICEF dar acceso a todos los empleados del UNICEF a la memoria institucional de la base de datos sobre evaluación e investigación, que pueden consultar en sus computadoras. Ahora el personal del UNICEF puede examinar y descargar instrumentos de evaluación y referencias metodológicas. Aprovechando los informes que figuran en la base de datos sobre evaluación e investigación, se harán exámenes preliminares para extraer experiencias por temas, sectores y cuestiones relacionados con las prioridades del plan estratégico de mediano plazo. Además, el sitio del UNICEF sobre evaluación en la Web incluye enlaces con todos los principales sitios en la Web dedicados a la evaluación. Es un instrumento de apoyo muy valioso que se ha puesto a disposición de todas las oficinas de los países.

VI. Proyecto de recomendación

58. Las actividades de evaluación realizadas en el decenio de 1990 han tenido efectos notables en la calidad de la labor y los conceptos de la organización en las esferas en las que se hizo más hincapié en las evaluaciones anteriores. Ahora el desafío es lograr que se dé mayor importancia a las iniciativas y los resultados de las evaluaciones en todas las esferas de actividad y en todos los niveles de gestión de manera más sistemática y estratégica.

59. Por consiguiente, la Directora Ejecutiva *recomienda* que la Junta Ejecutiva apruebe el siguiente proyecto de recomendación:

La Junta Ejecutiva

Hace suyo el “Informe sobre la función de evaluación en el contexto del plan estratégico de mediano plazo” (E/ICEF/2002/10) como declaración oficial de política sobre el sistema de evaluación del UNICEF.
