



# Asamblea General

Distr. general  
5 de mayo de 2004  
Español  
Original: inglés

---

## Quincuagésimo noveno período de sesiones

Tema 112 de la lista preliminar\*

### Planificación de programas

## Fortalecimiento de la función de los resultados de las evaluaciones en el diseño, la ejecución y las directrices normativas de los programas

### Nota del Secretario General\*\*

De conformidad con las resoluciones de la Asamblea General 48/218 B, de 29 de julio de 1994, y 54/244, de 23 de diciembre de 1999, el Secretario General tiene el honor de transmitir adjunto el informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre el fortalecimiento de la función de los resultados de las evaluaciones en el diseño, la ejecución y las directrices normativas de los programas. El Secretario General está de acuerdo con el enfoque de la supervisión y la evaluación de los programas que se describe en el informe.

---

\* A/59/50 y Corr.1.

\*\* La demora en la presentación de este informe obedeció a la necesidad de celebrar consultas con todos los departamentos y oficinas.

## **Fortalecimiento de la función de los resultados de las evaluaciones en el diseño, la ejecución y las directrices normativas de los programas**

### **Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna**

#### *Resumen*

En el presente informe figura un examen de la capacidad y las prácticas de evaluación de la Secretaría durante el bienio 2002-2003. Se presenta también un resumen de las medidas que adoptará la Secretaría en el contexto del programa del Secretario General para profundizar el cambio, en el que se señaló la necesidad de contar con un sistema más estricto de evaluación y fiscalización que sirviera para medir mejor los efectos de la labor de la Organización. Al final del informe se presentan algunas propuestas que deberá examinar el Comité del Programa y de la Coordinación para mejorar el examen de la documentación elaborada en el ciclo de planificación, presupuestación, supervisión y evaluación de los programas, así como varios temas posibles para futuras evaluaciones a fondo.

La conclusión general del examen realizado por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna es que la capacidad de evaluación de la Secretaría está respaldada por disposiciones institucionales y prácticas de evaluación razonablemente sólidas que pueden seguir apoyando la introducción de mejoras a corto plazo. De conformidad con la resolución 58/269 de la Asamblea General, esas mejoras deberían centrarse en una asignación de recursos más clara en todas las secciones del presupuesto por programas para 2006-2007, a fin de mejorar las actividades de supervisión y evaluación. Además, los directores deben determinar las necesidades de supervisión y evaluación, reexaminar la asignación de la función de evaluación en la organización con el fin de aclarar las disposiciones relativas a las actividades de supervisión y evaluación en sus programas, y asignar recursos y tiempo suficientes a esas actividades. También hay que prestar atención a la planificación sistemática de evaluaciones a fondo y autoevaluaciones, y aclarar la terminología relativa a la evaluación para lograr una utilización más uniforme de los términos. Esas medidas podrían emprenderse de manera efectiva junto con la preparación de los presupuestos por programas para el bienio 2006-2007. En el informe se presenta además un nuevo cronograma y se indican las medidas que se precisan para disponer de más información sobre la ejecución y la evaluación y utilizarla más eficazmente al preparar los marcos estratégicos para el bienio 2008-2009.

Las actividades piloto de utilización de la autoevaluación en los enfoques basados en los resultados han indicado la necesidad de establecer procesos participativos y mejores sistemas de aprendizaje en la Organización. El examen de una muestra de los informes elaborados durante el bienio mostró que las evaluaciones eran útiles de diferentes modos, aunque su alcance no fuera exhaustivo ni sus resultados se utilizaran de manera sistemática. En algunos programas y proyectos se han establecido sistemas para aplicar las enseñanzas adquiridas. En el futuro las evaluaciones deben ser más rigurosas en cuanto al uso de los datos de referencia y deben ir más allá de las consideraciones sobre la eficiencia y eficacia de los programas para determinar si las actividades del programa han provocado un cambio o han tenido efectos verificables.

En el informe se describen cinco medidas concretas que ha adoptado la Secreta-

ría para definir las funciones y responsabilidades relativas a la supervisión y la evaluación, y crear una capacidad de evaluación más sólida en el marco de sus programas. Se plantean igualmente propuestas para modernizar la función de evaluación central a fin de reunir y difundir prácticas de evaluación y enseñanzas adecuadas. Asimismo, en el informe figuran dos propuestas que deberá examinar el Comité del Programa y de la Coordinación para mejorar el examen intergubernamental de la supervisión y evaluación orientadas a la consecución de resultados.

## Índice

	<i>Párrafos</i>	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	1	4
II. Capacidad y prácticas de evaluación actuales de la Secretaría . . . . .	2–31	4
A. Disposiciones institucionales para la evaluación . . . . .	3–8	4
B. Prácticas de evaluación . . . . .	9–31	6
III. Fortalecimiento de la evaluación y supervisión orientadas a la consecución de resultados . . . . .	32–40	13
A. Medidas de la Secretaría . . . . .	34–38	13
B. Apoyo que han de prestar los órganos intergubernamentales . . . . .	39–40	15
IV. Temas para futuras evaluaciones a fondo . . . . .	41–44	16
V. Conclusiones y recomendaciones . . . . .	45–49	17
Anexos		
Ciclo de planificación, presupuestación, supervisión y evaluación de los programas . . . . .		19

## **I. Introducción**

1. El presente informe es el octavo de una serie de informes que se han presentado bianualmente desde 1988 a la Asamblea General por conducto del Comité del Programa y de la Coordinación (CPC), de conformidad con la reglamentación aprobada<sup>1</sup>. En él se presenta un panorama general de la capacidad de evaluación de la Secretaría y la aplicación de los resultados de las evaluaciones en el diseño, la ejecución y las directrices normativas de los programas, en 2002-2003. Se examinan luego los progresos conseguidos en la aplicación de la medida 21 e) del informe del Secretario General titulado “Fortalecimiento de las Naciones Unidas: un programa para profundizar el cambio”<sup>2</sup>, en la que se prevé la creación de un sistema más estricto de evaluación y fiscalización que sirva para medir mejor los efectos de la labor de la Secretaría. Al final del informe se presentan recomendaciones que deben ser examinadas por el Comité del Programa y de la Coordinación para seguir fortaleciendo la supervisión y la evaluación y se proponen posibles temas para futuras evaluaciones a fondo.

## **II. Capacidad y prácticas de evaluación actuales de la Secretaría**

2. Para determinar la capacidad y las prácticas de evaluación de la Secretaría, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) realizó una encuesta de 23 programas del plan de mediano plazo, a la que respondieron 20 programas. La encuesta se centró en: a) las disposiciones institucionales existentes (incluidos todos los recursos dedicados a la función de evaluación); b) los tipos de evaluaciones realizadas; y c) la experiencia de autoevaluación. Se pidió también a los encuestados que evaluaran las repercusiones de la capacitación en la utilización de las técnicas de evaluación basadas en los resultados introducidas en 2002-2003 y que aportaran sugerencias para fortalecer el sistema de evaluación. A partir de los resultados de esa encuesta, la OSSI concluyó que, en general, la capacidad de evaluación de la Secretaría estaba respaldada por prácticas de evaluación y disposiciones institucionales razonablemente sólidas. No obstante, había varios puntos débiles, como la desigual asignación de recursos para la evaluación, protocolos dispares de planificación de la evaluación, una capacidad desigual de los instrumentos y técnicas de evaluación y una utilización incoherente de la terminología relativa a la evaluación, que indicaban la necesidad de seguir introduciendo mejoras.

### **A. Disposiciones institucionales para la evaluación**

3. Se utilizaron tres criterios para determinar la capacidad y la solidez de la función de evaluación en diferentes programas: la existencia de una dependencia dedicada a la evaluación y a quién responden en la estructura jerárquica esa dependencia o las personas responsables de la evaluación; los recursos asignados a la evaluación, y la planificación habitual de las actividades de evaluación. La mayoría de los programas (14 de 20) cuentan con una dependencia dedicada a la evaluación. Los seis programas restantes no tienen una estructura orgánica estable que se ocupe de la función de evaluación, sino procuran adaptar las actividades correspondientes a sus necesidades concretas. Por lo que se refiere a la estructura jerárquica, en siete programas el director a cargo (por ejemplo, el Secretario General Adjunto o el Director

Ejecutivo) supervisa directamente la función de evaluación. En los otros 13 programas la responsabilidad por la evaluación está vinculada a las entidades que realizan estudios sobre la planificación, las políticas y la formulación de los programas, y su lugar en la estructura jerárquica varía en consecuencia.

4. De los 20 programas que respondieron, 16 proporcionaron datos concretos sobre la plantilla. En esos 16 programas, un total de 82 funcionarios (63 del cuadro orgánico y 19 del cuadro de servicios generales) participan en la función de evaluación. De los 63 funcionarios del cuadro orgánico, sólo 40 trabajan a tiempo completo en evaluación; 31 son de categorías P-2 a P-4, y sólo 9 de categoría P-5. Cuatro funcionarios de categoría D-1 participan en las tareas de evaluación, todos ellos a tiempo parcial. El escaso número de funcionarios superiores encargados de la evaluación, no se considera un problema grave en algunos programas, especialmente cuando el responsable de la evaluación informa directamente al jefe del programa; en otros programas se piensa que, para que los resultados de la evaluación influyan en la adopción de decisiones, la persona responsable de las evaluaciones debe formar parte del equipo directivo superior. La OSSI considera más acertada esta última opinión, ya que la antigüedad del encargado de la evaluación puede ser fundamental para determinar las cuestiones estratégicas e intersectoriales de la evaluación y conseguir que los directivos superiores tengan debidamente en cuenta los resultados de las evaluaciones en las decisiones más importantes en materia de planificación y en la valoración de los resultados conseguidos.

5. Los encuestados reconocieron de manera unánime que el verdadero fortalecimiento de las actividades de supervisión y evaluación de la Secretaría depende en gran medida de la capacidad de liderazgo, el compromiso, el apoyo y la atención que les dediquen los funcionarios de categoría superior. La OSSI considera que, en la coyuntura actual, cuando el fortalecimiento del sistema de supervisión y evaluación figura en el programa de reformas, es imprescindible que los funcionarios superiores adopten medidas concretas para determinar las necesidades de supervisión y evaluación, examinen de nuevo la asignación de la función de supervisión y evaluación en sus programas y asignen recursos y tiempo suficientes a esa actividad. Para que tenga mayor repercusión, ese proceso debe vincularse a la preparación del proyecto de presupuesto para 2006-2007.

6. Los encuestados no coincidieron en sus respuestas sobre el tipo y el importe de los gastos de evaluación no relacionados con el personal. Trece programas indicaron que habían asignado fondos para la evaluación, pero sólo siete pudieron citar sumas concretas en dólares. En ese sentido, tal vez convenga examinar los recursos destinados a las funciones de evaluación centrales en organizaciones semejantes. Por ejemplo, anualmente se asignan 3 millones de dólares a la función de evaluación central del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y 20 millones de dólares al departamento de evaluación central del Banco Mundial. A la función de evaluación central de la OSSI se destinan anualmente 700.000 dólares. En casi todas las organizaciones internacionales restantes, las entidades encargadas de la evaluación central disponen de recursos suficientes para elaborar normas y directrices de evaluación y llevar a cabo actividades de capacitación, investigación y promoción de prácticas adecuadas a través de redes de aprendizaje. Esas entidades realizan además diversas funciones de evaluación con ayuda de consultores contratados por períodos cortos lo que les permite examinar muchas cuestiones de manera más amplia y a fondo en menos tiempo, gracias a la pericia de sus expertos. Por el contrario, las entidades de la Secretaría que participan en la evaluación generalmente no

destinan fondos para consultorías a corto plazo, capacitación o elaboración e intercambio de la experiencia adquirida.

7. Esa situación se debe a que la Secretaría no cuenta actualmente con directrices claras sobre el monto adecuado de recursos que deben dedicarse a la evaluación, especialmente del presupuesto ordinario. La urgencia de elaborar dichas directrices se hace más patente por la demanda de una mayor verificación, validación, reunión y análisis de datos en el contexto de la presupuestación y la presentación de informes basados en los resultados de los programas. Para estos se necesita una mayor capacidad de análisis de los marcos lógicos y de medición de los indicadores por parte de los directores y del personal a su cargo. La OSSI considera que la elaboración de esas directrices como parte de las instrucciones para la preparación del presupuesto de 2006-2007, que se emitirán en 2004, podría ser un primer paso para responder a la petición formulada por la Asamblea General en su resolución 58/269 de asegurar que en todas las secciones del proyecto de presupuesto por programas se indiquen claramente los recursos a los efectos del desempeño de las funciones de supervisión y evaluación.

8. Las normas establecidas exigen que los directores de programas preparen periódicamente planes de evaluación<sup>3</sup>. En el estudio se solicitaba información sobre si se habían preparado planes de evaluación para 2002-2003. Si no se había preparado ningún plan, había una pregunta posterior sobre cómo decidían los programas los temas de la evaluación y cómo programaban las evaluaciones. De los 20 programas, ocho tenían planes de evaluación (cabe señalar que siete de ellos tienen una dependencia de evaluación). La mayoría de programas sin planes de evaluación oficiales tenían distintas disposiciones para programar evaluaciones, ya fueran decisiones de los órganos intergubernamentales sobre temas de evaluación anuales, respuestas del personal encargado de la evaluación a las sugerencias de los directores de los programas y las recomendaciones de los órganos de supervisión, o actividades de autoevaluación orientadas al proceso de presupuestación basada en los resultados. La OSSI considera necesario racionalizar y sistematizar todos esos planteamientos para programar las evaluaciones, desde los planes oficiales hasta los procedimientos especiales. La Oficina tiene previsto publicar en 2004 directrices claras y prácticas sobre la planificación y ejecución de evaluaciones, junto con las instrucciones para la preparación del presupuesto por programas para el bienio 2006-2007 (véase párr. 7).

## **B. Prácticas de evaluación**

9. Es un requisito establecido que todos los programas se evalúen en forma regular y periódica, a tal efecto, se previeron seis categorías para la clasificación de las evaluaciones<sup>4</sup>, a saber, evaluaciones a fondo, internas, durante la ejecución, a posteriori y externas, y autoevaluaciones. En las respuestas a la encuesta de la OSSI se proporcionó información sobre 134 evaluaciones realizadas en 2002-2003. El desglose por tipos fue: 37 evaluaciones a fondo, 36 evaluaciones de proyectos y 61 evaluaciones “de otro tipo”. De estas últimas, 35 eran evaluaciones de programas, evaluaciones institucionales y operacionales o autoevaluaciones.

10. Las respuestas a la encuesta demuestran que los programas no utilizan sistemáticamente la misma nomenclatura para clasificar las evaluaciones, por lo que hay que aclarar la terminología utilizada. Se necesita una nomenclatura uniforme de los tipos de evaluación y los temas de interés y una clasificación de las evaluaciones

según la parte responsable. La OSSI establecerá un grupo de trabajo conjunto de las dependencias de supervisión y evaluación para elaborar un glosario general de la terminología relativa a la evaluación, que debe ser uniforme y estar normalizada en toda la Secretaría.

11. En el bienio anterior, un 30% de las solicitudes de evaluaciones procedieron de los Estados Miembros, un 32% fueron solicitadas por los directores de los programas y el 38% de solicitudes tuvieron otro origen. En lo que concierne a la ejecución, los directores de programas llevaron a cabo el 29% de todas las evaluaciones; expertos externos realizaron el 30%; los Estados Miembros, el 6%; la OSSI, el 9%; la Dependencia Común de Inspección, el 1%; y otras partes interesadas llevaron a cabo el 25%. La OSSI considera que la participación de una multitud de personas en las evaluaciones asegura una diversidad de conocimientos saludable y es una ventaja que enriquece la capacidad de evaluación de la Secretaría.

12. Con el fin de evaluar el modo en que se utilizan las evaluaciones en la Secretaría, la OSSI seleccionó y examinó 39 evaluaciones diferentes, que mostraban distintos enfoques de la evaluación. A continuación se resumen los puntos y las características más importantes de los productos y procesos del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) y el Departamento de Información Pública, que tienen a juicio de la OSSI las mejores prácticas de evaluación.

13. Un ejemplo de examen exhaustivo y sistemático de la ejecución de programas es el informe de evaluación del PNUMA para 2002, que se centró en sus tres subprogramas principales y abarcó también evaluaciones a nivel de los proyectos. El informe incluye secciones sobre la experiencia adquirida y recomendaciones para mejorar el aprendizaje en la organización mediante la gestión de los conocimientos y la difusión de prácticas adecuadas. El informe se presentó al Consejo de Administración del PNUMA para facilitar sus debates sobre lo aprendido en el programa y la mejor forma de aplicar ese conocimiento en sus planes a corto y largo plazo.

14. La Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios ha elaborado un plan de evaluación trienal y matrices de respuesta de la administración para el seguimiento de sus evaluaciones. El plan de evaluación es un buen ejemplo, hace hincapié en la eficacia para lograr resultados, documentar la experiencia adquirida, promover el aprendizaje institucional y fomentar una mayor responsabilidad de la utilización de los recursos. Las matrices de respuesta incluyen recomendaciones para la evaluación, e indican a los directores encargados de su aplicación, así como a las etapas y plazos pertinentes. La OSSI considera conveniente que otros departamentos sigan esa práctica.

15. La UNCTAD presentó a la Junta de Comercio y Desarrollo su Evaluación de los programas correspondiente a 2002-2003. Hay que destacar que el informe de evaluación de 2000-2001 sirvió a la Junta como documento básico para su examen de mitad de período, entre los períodos de sesiones décimo y undécimo de la Conferencia. En los dos informes se aplica el marco lógico establecido en los presupuestos bienales y ambos sirven a las partes interesadas en la UNCTAD de material de consulta sobre los resultados logrados durante el período, así como de guía a la secretaría para aprovechar la experiencia adquirida con el fin de mejorar la ejecución

de sus mandatos. También se presentaron a la Junta de Comercio y Desarrollo varias evaluaciones temáticas o de programas y resúmenes de evaluaciones de proyectos. Muchos de los proyectos evaluados son de alcance regional o mundial y su ejecución influye en gran medida en los resultados generales de la UNCTAD. Actualmente, la eficacia de los proyectos a menudo se juzga en función de las actividades que se han llevado a cabo y los productos obtenidos. La OSSI considera que convendría hacer más hincapié en el uso de indicadores que reflejen las repercusiones de esas actividades, tanto a corto como a mediano plazo. Ese enfoque es más evidente en las evaluaciones de los proyectos que forman parte del Programa para el Mejoramiento de la Capacidad en materia de Comercio, Medio Ambiente y Desarrollo, en el que se emplean una serie de indicadores de los resultados que pueden verificarse de manera objetiva y, que por tanto, sirven de base para futuros análisis de la eficacia y las repercusiones.

16. Las evaluaciones señaladas por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos se centraban en cuestiones concernientes a los proyectos. En algunas se examinaba la eficacia de lo logrado en función de los costos, lo que las hacía aún más útiles. El material incluía también un examen general del programa de cooperación técnica de la Oficina, que consistía en una combinación de estudios temáticos y por países. En los estudios temáticos se analizaban las diferentes intervenciones en esferas concretas en varios proyectos en los países, y en los estudios por países se analizaban las actividades de la Oficina en un país determinado a lo largo del tiempo, y en diversos proyectos. Varios evaluadores realizaron los estudios por países y temáticos, coordinados por un grupo que se encargó de preparar luego una síntesis. La repercusión de esos análisis aumentaría si sus conclusiones se tradujeran en “enseñanzas”. El ejemplo de la Oficina confirma que la combinación de diferentes tipos de evaluaciones a nivel de los programas, subprogramas y proyectos permite evaluar de manera más completa la eficacia y los efectos generales del programa y extraer enseñanzas más variadas y pertinentes.

17. En la CESPAP, la evaluación de sus publicaciones se centró en su repercusión en los usuarios finales. Basándose en la información facilitada por los usuarios, se propusieron medidas para mejorar la calidad y utilidad de las publicaciones y los procesos de planificación, producción y difusión. La Comisión hizo suyas las propuestas. Entre otro material de evaluación de la CESPAP sobresalen algunos informes, como las evaluaciones del proyecto de la Carretera Asiática, por la importancia que daban al estudio de la eficacia y los efectos a más largo plazo para ayudar a los directores en la elaboración de futuros programas.

18. Las evaluaciones citadas por el Departamento de Información Pública estaban dirigidas principalmente a determinar la calidad de los servicios prestados, a partir de las respuestas de los usuarios finales a los cuestionarios que se les habían enviado. Algunas de las evaluaciones también tenían como objeto reunir y analizar datos sobre los efectos a largo plazo de las actividades del Departamento, por ejemplo, su influencia en la opinión pública mundial sobre las Naciones Unidas o el fortalecimiento de las relaciones con diversos sectores de la sociedad civil. La OSSI considera que esas evaluaciones de las asociaciones externas deberían aplicarse más ampliamente en otros programas con el fin de determinar la eficacia de sus actividades de promoción.

19. El examen del material recibido en respuesta al cuestionario de la OSSI permite formular algunas observaciones. Una es que las evaluaciones realizadas

durante el último bienio fueron útiles de distintos modos, aunque su alcance no fuera exhaustivo ni sus resultados se utilizaran de manera sistemática. Algunos programas y proyectos se han examinado de modo inteligente y algunos programas han establecido sistemas para aplicar las enseñanzas de la experiencia.

20. Otra observación es que la mayoría de los 39 informes de evaluación recibidos se centran en cuestiones relativas a la aplicación, la movilización de recursos y el seguimiento. Las evaluaciones de la eficacia se basaban mayormente en los productos inmediatos o a corto plazo, como el número de reacciones positivas a las publicaciones y el número de pasantes que expresaron, en un cuestionario de seguimiento, su satisfacción con la capacitación impartida. Sin embargo, no se utilizaron suficientemente los datos de referencia y el progreso no siempre se evaluó en relación con los parámetros establecidos. Aunque ese tipo de evaluación de la eficacia es un primer paso importante y necesario en la evaluación de la ejecución, para realizar una evaluación completa, es necesario tener en cuenta los objetivos de los programas y subprogramas, los logros previstos, los indicadores de logro, las referencias y las metas, que constituyen la norma con respecto a la cual deben evaluarse la pertinencia, la eficacia y los efectos.

21. Otra observación se refiere a la falta de coherencia entre los logros de algunos de los programas señalados en el informe sobre la ejecución de los programas<sup>5</sup> y los resultados de las evaluaciones y la autoevaluación de los mismos programas. La OSSI considera que los departamentos y las oficinas deben prestar mayor atención a que haya una estrecha correlación entre los resultados de las evaluaciones de los programas y el modo en que se informa de su ejecución, y a que ambos se integren en el sistema de supervisión y evaluación.

22. La OSSI señala igualmente la necesidad de que el diseño de las evaluaciones se ajuste a los productos, servicios y resultados concretos de cada programa. Algunos programas se dedican a la labor de promoción y a facilitar el establecimiento de normas mundiales, mientras que otros promueven la concordancia internacional en la reunión, interpretación y análisis de información socioeconómica, y otros se dedican principalmente a prestar servicios de apoyo. Esa diversidad exige que haya flexibilidad en los enfoques y las técnicas de evaluación para tener en cuenta las diferencias de los objetivos, logros previstos y productos de los distintos programas.

23. La autoevaluación es un elemento muy importante de las actividades generales de evaluación de la Organización. En lo que respecta a su utilización por los directores de los programas, 19 de los 20 programas que respondieron a la encuesta de la OSSI indicaron que habían llevado a cabo autoevaluaciones durante el bienio. Se señaló que los principales obstáculos para realizar autoevaluaciones eran la falta de compromiso por parte de los directores de los programas, la escasez de tiempo y de recursos y la necesidad de mayor orientación, capacitación y supervisión de la ejecución del programa. En cuanto al valor de la autoevaluación, se la consideraba útil para mejorar la formulación de normativas y programas, porque ofrecía ayuda al director del programa una perspectiva más amplia. También servía de estímulo para replantear las hipótesis básicas, contribuía a una mejor comprensión de las necesidades de los clientes y facilitaba la participación, la claridad y la dedicación del personal a todos los niveles. Los directores de los programas consideraban especialmente útiles esos aspectos de la evaluación al fijar los objetivos del próximo plan del programa.

24. En relación con la autoevaluación, el Comité del Programa y de la Coordinación pidió que la OSSI prestara más apoyo en esa materia y que en el presente informe bienal se indicaran los progresos alcanzados al respecto<sup>5</sup>. La OSSI considera que la presentación de informes por los directores de los programas sobre los logros obtenidos en el marco del paradigma basado en los resultados y la realización de autoevaluaciones son dos procesos complementarios. Ese fue el planteamiento básico de la OSSI al promover la autoevaluación. A continuación se examinan las actividades fundamentales realizadas en ese ámbito.

25. Desde septiembre de 2002, la OSSI ha llevado a cabo actividades encaminadas a actualizar el marco conceptual de la autoevaluación. Su objetivo era aclarar la función de la autoevaluación en el contexto de la presupuestación basada en los resultados y las actividades tuvieron como resultado la formulación de criterios básicos para la autoevaluación. Según esos criterios, la autoevaluación: a) debe ser planificada y sistemática y tener un alcance y unos plazos determinados; b) es un factor de apoyo esencial del marco lógico de cada subprograma del presupuesto bienal; c) está a cargo del personal directivo, y su utilización permite a éste examinar periódicamente las hipótesis implícitas en sus marcos lógicos y reevaluarlas; d) analiza los progresos y los resultados logrados en el plano de los subprogramas; e) aprovecha la supervisión periódica y el aprendizaje constante y toma en consideración todas las evaluaciones pertinentes y la información recibida de los usuarios finales; y f) tiene en cuenta los factores externos que han influido en el logro de los resultados de cada subprograma. Esos criterios se comunicaron a los funcionarios encargados de coordinar la supervisión y evaluación de todos los programas a mediados de 2003 y se incorporaron en el informe de ejecución basado en el Sistema Integrado de Seguimiento.

26. A fin de probar y validar esos criterios en la práctica, la OSSI emprendió en 2003 dos proyectos piloto sobre la autoevaluación con el fin de aprovechar las enseñanzas derivadas de ellos para promover la autoevaluación en 2004-2005. El objetivo fundamental de los proyectos era demostrar y documentar cómo utilizan los directores de programas la autoevaluación para satisfacer las necesidades relativas a la evaluación interna de la eficacia y los efectos de los programas, el logro de una mayor eficiencia y el balance periódico de los progresos. El primer proyecto, que se llevó a cabo en colaboración con el Departamento de Información Pública, ofrece un buen ejemplo de adaptación de la autoevaluación a las necesidades específicas de un departamento. En el segundo proyecto se estudiaron los medios de incorporar la autoevaluación como parte de la labor que se llevó a cabo en toda la Secretaría para capacitar y orientar a los directores de los programas a fines de 2003, cuando compilaban los resultados de sus programas para preparar el informe sobre la ejecución correspondiente a 2002-2003.

**Proyecto piloto 1. Implantar una cultura de evaluación: apoyo al Departamento de Información Pública en la realización de su primer examen anual de los efectos de los programas**

27. En 2002, el Departamento de Información Pública inició un programa de reformas exhaustivo, que comprendía una nueva declaración de objetivos, una reestructuración de su organización (incluida la racionalización de la red de centros de información de las Naciones Unidas) y la adopción de un enfoque estratégico en sus actividades de promoción, en el que los departamentos de la Secretaría pasan a considerarse “clientes” y se establece un nuevo proceso de planificación basado en sus

necesidades. La autoevaluación es un elemento integrante del “nuevo modelo operativo” del Departamento y constituye la base de un proyecto cooperativo de tres años con la OSSI.

28. En el primer año de esa experiencia piloto, la función de la OSSI era apoyar al Departamento en su intento de introducir el examen anual de los efectos de los programas para comenzar a evaluar sistemáticamente sus principales productos y actividades. En ese examen anual se utiliza un marco basado en los resultados parecido al del presupuesto por programas y se incorpora la autoevaluación en la labor diaria de los directores de los programas. La participación de la OSSI se inició en febrero de 2003 y consistió en ayudar a establecer un marco metodológico y un plan de acción para el examen anual, que se puso a prueba en una división y se aplicó luego en todo el Departamento. El primer examen anual de los efectos de los programas se llevó a cabo en enero de 2004.

29. Las conclusiones más importantes del primer año de esa experiencia piloto, extraídas de una evaluación conjunta realizada por la OSSI y el Departamento en febrero y marzo de 2004, son las siguientes:

a) *La autoevaluación puede utilizarse para ayudar a coordinar los objetivos y facilitar las valoraciones internas.* Se promovieron una serie de debates, mediante los cuales los directores de los programas fijaron y validaron los objetivos de los departamentos y las divisiones. Luego utilizaron ese marco para concretar las actividades y los productos fundamentales y definir los indicadores y las medidas que utilizarían en sus actividades de autoevaluación. A finales de 2003, el Departamento había elaborado 170 indicadores de desempeño, recogidos en una base de datos para uso interno de los directores de programas, a fin de ayudarles en el seguimiento y evaluación de sus actividades. Además, para el examen anual de los efectos de los programas que se llevó a cabo en enero de 2004, los directores de programas habían reunido datos de referencia sobre dos tercios de esos indicadores. Por tanto, se han sentado las bases para garantizar una supervisión sistemática que aportará información valiosa a las autoevaluaciones anuales en el futuro;

b) *Es conveniente que los procesos del examen anual de los efectos de los programas se planifiquen en distintas etapas.* Esas etapas deben abarcar la formulación, los debates internos sobre la autoevaluación, la selección de las prácticas más adecuadas y la experiencia adquirida, y la presentación de esa experiencia en un foro del personal directivo. En el Departamento el examen anual de los efectos de los programas adoptó la forma de una reunión interna de todos los altos funcionarios del Departamento, presidida por el Secretario General Adjunto. Se estudiaron en ella las presentaciones sobre la respuesta del Departamento a la crisis del Iraq, los resultados de las encuestas realizadas por la Biblioteca Dag Hammarskjöld entre los usuarios de sus servicios y sus programas de capacitación, la elaboración y puesta en marcha del proceso de planificación basado en los clientes del Departamento, y las mejoras de los planes de trabajo de los centros de información de las Naciones Unidas;

c) *Una etapa dedicada a hacer balance es esencial cuando se introduce una nueva forma de autoevaluación.* La etapa final del proceso de examen anual de los efectos de los programas de 2003 consistió en una serie de sesiones dedicadas a hacer balance, facilitadas por la OSSI con el fin de reunir las experiencias, tanto positivas como negativas. Las conclusiones de esas reuniones fueron las siguientes: i) la coordinación de los objetivos del Departamento con los de las divisiones y las

secciones fue fundamental para determinar las actividades y los productos más importantes y las medidas del desempeño a nivel de las secciones; ii) hay que dar más atención a la tarea de determinar lo que constituye una “práctica adecuada” (o sea, un producto que pueda aplicarse con buen resultado en otros lugares) y una “enseñanza” (es decir un producto que es menos satisfactorio y plantea una dificultad); iii) la base de datos de los indicadores de desempeño es una compilación de información útil, pero hay que perfeccionarla para que sirva como instrumento de la supervisión; y iv) el proceso del examen anual de los efectos de los programas ofreció al personal la oportunidad de reflexionar sobre las actividades realizadas durante el año. Estas conclusiones se tuvieron en cuenta en la planificación del examen anual de los efectos de los programas de 2004, que comenzó en abril de ese año, como una prolongación del acuerdo de cooperación entre la OSSI y el Departamento;

d) *Hay que coordinar el examen anual de los efectos de los programas con los elementos esenciales del ciclo de planificación, presupuestación, supervisión y evaluación de los programas.* Todavía se pueden seguir racionalizando y simplificando esos procesos, lo que aseguraría una mayor coherencia y ahorraría tiempo al personal.

### **Proyecto piloto 2. Actualización y empleo de la autoevaluación como medio de determinar los resultados**

30. La segunda actividad piloto tenía por objeto incorporar los conceptos y las prácticas de la autoevaluación en los aportes que harían los directores de programas al informe sobre la ejecución de los programas correspondiente a 2002-2003. Esto se logró insistiendo en la autoevaluación como parte de la valoración que hacen los directores al preparar sus relaciones y declaraciones de los logros de los programas. Como parte de la capacitación que se proporcionó a todos los directores de programas durante los dos últimos trimestres de 2003 se introdujo la autoevaluación en el marco de los procesos basados en los resultados, aplicando todos los indicadores de progreso y teniendo en cuenta otras fuentes de información pertinentes.

31. Las conclusiones principales de esa experiencia piloto fueron las siguientes:

a) La capacitación de la OSSI reforzó el papel de la autoevaluación como parte integrante de la valoración del desempeño basada en los resultados, ayudando a los directores de programas a preparar una relación coherente de los logros basada en los datos reunidos y formulados mediante reuniones de autoevaluación de los directores y el personal de cada subprograma. La ventaja de esas reuniones era que iban más allá del balance de actividades habitual y en ellas se examinaban las hipótesis originales implícitas en el marco lógico de los programas, se evaluaban los avances en función de los indicadores de progreso y se examinaban los resultados que se habían logrado durante el bienio y las enseñanzas que podían aplicarse a la programación en el futuro;

b) La introducción de “relaciones de los logros” y “exposiciones de los logros” en la preparación del último informe sobre la ejecución de los programas brindó la oportunidad de promover los aspectos de “aprendizaje” de la autoevaluación. La experiencia indica que hay un amplio margen para seguir desarrollando el aprendizaje y la capacidad de gestión de los conocimientos en la organización mediante la autoevaluación y la valoración de la ejecución. Existe al parecer una base sólida: los directores de los programas han demostrado progresos tangibles en su dominio del enfoque basado en los resultados, preparando informes sobre los logros

que van más allá de la simple aplicación de los productos y que están formulados cada vez más a partir de declaraciones de progreso y de cambio verificables y cualitativas basadas en indicadores y en datos coherentes, reunidos con métodos fiables.

### III. Fortalecimiento de la evaluación y supervisión orientadas a la consecución de resultados

32. Como parte de su programa para profundizar el cambio<sup>7</sup>, el Secretario General señaló la necesidad de contar con un sistema más estricto de evaluación y fiscalización que sirva para medir mejor los efectos de la labor de la Organización y para que los resultados y la evaluación de los programas tengan efectos prácticos sobre los planes y la asignación de recursos en el futuro. Posteriormente se definieron las áreas que necesitaban atención específica<sup>8</sup>: a) la presentación de informes sobre los resultados había de hacerse en plazos más oportunos a fin de establecer un vínculo más claro entre la evaluación de los resultados por parte de los directores de programas y la preparación de nuevos planes y presupuestos; b) la Secretaría y los órganos intergubernamentales habían de dedicar más tiempo a valorar los logros alcanzados y los resultados de las evaluaciones; c) los órganos intergubernamentales y de expertos habían de examinar más atentamente los informes de evaluación; d) se había de asegurar que las evaluaciones abarcaran un mayor número de cuestiones diversas, que fueran pertinentes y tuviesen repercusiones; y e) se habían de destinar recursos a mejorar la práctica de la autoevaluación y asegurar una mejor utilización de los resultados de las evaluaciones. Las medidas adoptadas por la Secretaría para reformar la evaluación se han guiado por las resoluciones de la Asamblea General 57/300, en la que la Asamblea acogió con beneplácito los esfuerzos del Secretario General para fortalecer el sistema de evaluación y vigilancia; y 58/269, en la que instó al Secretario General a mejorar la presentación de los informes de ejecución y evaluación de programas y a presentarlos de manera más oportuna, y le pidió que asegurara que en todas las secciones del proyecto de presupuesto por programas se indicaran claramente los recursos asignados para llevar a cabo las funciones de fiscalización y evaluación.

33. En la ejecución de esta estrategia, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y otros ocho departamentos y programas convocaron un Grupo de Trabajo, que ha elaborado dos grupos de propuestas: a) medidas que ha de adoptar la Secretaría para fortalecer la supervisión y la evaluación; y b) sugerencias respecto del apoyo que han de prestar los órganos intergubernamentales, en particular el Comité del Programa y de la Coordinación.

#### A. Medidas de la Secretaría

34. **Medida 1.** Promover la utilización de la información sobre los resultados y la evaluación de los programas para la planificación:

a) Se pedirá a los directores de programas que lleven a cabo una evaluación preliminar de la ejecución al nivel de los subprogramas para el actual bienio (2004-2005) en el último trimestre de 2005, antes de formular sus marcos estratégicos para el bienio 2008-2009 (que formularán entre diciembre de 2005 y enero de 2006). La Oficina de Servicios de Supervisión Interna formulará observaciones sobre estas evaluaciones preliminares a fin de facilitar a los directores el examen de los resultados

alcanzados, de modo que al formular los planes estratégicos para 2008-2009 se tomen en cuenta las enseñanzas obtenidas. Las evaluaciones preliminares de la ejecución que se han de llevar a cabo en el último trimestre de 2005 deberían reflejar las autoevaluaciones de los directores de programas de las actividades realizadas en el bienio 2004-2005 y deberían igualmente recurrir a la información, los resultados y las recomendaciones de otras evaluaciones llevadas a cabo en el mismo período. Se prevé mantener este cronograma para el futuro, con los ajustes adecuados en función de las enseñanzas obtenidas en el primer ejercicio. En el gráfico que figura en el anexo se presenta el cronograma de las actividades, así como los vínculos entre ellas, en el contexto del ciclo general del presupuesto;

b) Se promoverá la función del Sistema Integrado de Seguimiento (IMDIS) en la supervisión de la gestión y ejecución, para lo cual la nueva versión del sistema se basará en las necesidades de los directores de programas, a fin de asegurar que la comunidad de usuarios oriente su diseño y lo haga de más fácil manejo. Se establecerá un mecanismo eficaz para recibir las opiniones de los usuarios y debatir las nuevas características del IMDIS, y en el presupuesto 2006-2007 se solicitará financiación adecuada para perfeccionarlo.

35. **Medida 2.** Lograr que el personal directivo superior proporcione orientación a las actividades de supervisión y evaluación, se comprometa con ellas y les preste su apoyo y atención.

a) Debería establecerse en toda la Secretaría un proceso anual de balance y autoevaluación (parecido al examen anual de los efectos de los programas del proyecto piloto del Departamento de Información Pública ya descrito, a fin de reforzar el aprendizaje basado en la ejecución. Los aspectos más destacados y los resultados clave de esas autoevaluaciones quedarán reflejados en los planes anuales de gestión del programa y en los planes de trabajo presentados al Secretario General.

b) En la contratación, selección y evaluación de los directores de programas de categoría P-5 y categorías superiores se debe tener presente el requisito de que esos funcionarios posean conocimientos de supervisión y evaluación y estén capacitados para utilizar y aplicar los resultados y las recomendaciones derivados de ellas. Todos los directores se asegurarán de que en cada plan de trabajo del sistema de evaluación de la actuación profesional se señalen específicamente los objetivos y actividades en materia de supervisión y evaluación que serán objeto de evaluación posterior.

c) La Oficina de Gestión de Recursos Humanos, con la participación de la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, analizará en 2004 las necesidades de capacitación, a fin de establecer un nuevo programa de formación en supervisión y evaluación. Esa capacitación se organizará e implantará en 2005, de modo que los funcionarios actuales y los nuevos funcionarios puedan profundizar o actualizar sus conocimientos sobre los marcos lógicos y los conceptos de la supervisión y evaluación. Esa formación será obligatoria para los funcionarios que sean ascendidos a puestos de categoría P-5 y categorías superiores.

36. **Medida 3.** Desarrollar los recursos y perfeccionar la planificación de la evaluación.

a) En las instrucciones para la elaboración del presupuesto para el bienio 2006-2007 se pedirá a los directores que faciliten información sobre los sistemas de autoevaluación implantados en sus programas y las actividades de autoevaluación llevadas a cabo en el último bienio, describan cómo se han utilizado los resultados de las autoevaluaciones, y especifiquen los recursos que se han de utilizar para la autoevaluación en el período 2006-2007.

b) Se pedirá a los directores de programas que preparen planes de evaluación bienales que abarquen las evaluaciones externas, así como las autoevaluaciones para el bienio 2006-2007.

37. **Medida 4.** A fin de lograr que la metodología y la práctica de la evaluación sean más coherentes, claras y armoniosas, para el otoño de 2004, un grupo de trabajo conjunto integrado por representantes del Departamento de Gestión, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y las oficinas de evaluación de los programas preparará un glosario de terminología común recomendada para la evaluación y directrices sobre la planificación de la evaluación, que se distribuirán junto con las instrucciones para la elaboración del presupuesto (véase párr. 8). En 2005 se preparará un manual sobre políticas, procedimientos y normas comunes de evaluación que incluirá diferentes formatos para presentar los informes de evaluación a fin de responder a las necesidades de las distintas partes interesadas.

38. **Medida 5.** Para fortalecer la capacidad central de evaluación de conformidad con el Reglamento vigente<sup>9</sup> se necesita una cooperación y colaboración más estrecha de los departamentos y oficinas con un mecanismo central más eficaz que las facilite. Ese mecanismo central deberá elaborar y perfeccionar normas y materiales de capacitación; supervisar, organizar y facilitar la capacitación; servir de centro de intercambio de información para las actividades de evaluación de toda la Organización y de depositario y difusor de las mejores prácticas. Debe tener una sólida capacidad analítica y metodológica para estudiar las enseñanzas obtenidas en toda la Secretaría en las áreas de la supervisión y la evaluación y recomendar las medidas pertinentes. A tal fin, se prevé que en el presupuesto de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna para el período 2006-2007 se adopten las provisiones adecuadas para este mecanismo central de evaluación, dentro de las limitaciones de la política general de aumento de los recursos.

## B. Apoyo que han de prestar los órganos intergubernamentales

39. **Sugerencia 1.** Para mejorar los vínculos entre el examen de la ejecución de los programas anteriores y las evaluaciones del marco estratégico futuro, el Comité del Programa y de la Coordinación podría estudiar las siguientes medidas:

a) Adoptar como práctica establecida el examen simultáneo de los informes sobre la ejecución de los programas y del marco estratégico. Si bien con este método no se resuelve el problema de un vacío de dos años en la información sobre la ejecución (ya que los informes actuales sobre la ejecución de los programas abarcan el período 2002-2003, mientras que el marco estratégico se refiere al período 2006-2007), tiene la ventaja de que generalmente los planes se formulan a un nivel estratégico y los logros esperados no cambian drásticamente de bienio en bienio. Este examen simultáneo por parte del Comité del Programa y de la Coordinación también ofrecerá a los directores de programas la posibilidad de exponer sus logros al presentar al Comité sus proyectos de marcos estratégicos;

b) Definir las principales cuestiones que se derivan del examen de los dos documentos (el diseño general de los programas, las ventajas de los indicadores utilizados, etc.) para realizar en junio de 2005 exámenes más exhaustivos que permitan al Comité del Programa y de la Coordinación proporcionar orientación a la Secretaría antes de que comiencen a prepararse los programas para el período 2008-2009;

c) Adoptar una decisión en que se pida al Secretario General que encargue a los directores de programas pertinentes que examinen las cuestiones que puedan surgir a partir del estudio de los informes sobre la ejecución de los programas y del marco estratégico realizado por el Comité del Programa y de la Coordinación, a tiempo para el siguiente período de sesiones de éste, que se celebrará en junio de 2005.

40. **Sugerencia 2.** En la actualidad, los debates del Comité del Programa y de la Coordinación no se benefician de las opiniones y recomendaciones de otros órganos intergubernamentales legislativos y especializados sobre los informes de evaluación que se refieren a sus respectivas áreas sustantivas. El Comité del Programa y de la Coordinación debería considerar la posibilidad de pedir a los órganos intergubernamentales que supervisen los programas y subprogramas sustantivos para:

a) Examinar, como práctica corriente, los objetivos futuros, los logros previstos y los indicadores de progreso de las entidades de la Secretaría a su cargo y presentar al Comité del Programa y de la Coordinación sus opiniones razonadas, en vez de simplemente “tomar nota” de los informes pertinentes;

b) Incluir la “evaluación del programa” como tema permanente de sus programas y examinar los avances registrados en función de los resultados previstos y las evaluaciones preliminares;

c) Crear subcomités (u otros mecanismos adaptados a las necesidades de cada entidad) que permitan sostener deliberaciones más a fondo sobre los informes. Estos subcomités podrían luego comunicar sus resultados y recomendaciones al órgano intergubernamental especializado.

#### **IV. Temas para futuras evaluaciones a fondo**

41. Desde finales del decenio de 1990, este informe ha sido también el medio utilizado por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna para proponer temas para sus futuras evaluaciones a fondo. A continuación se explican los razonamientos en que se basan las propuestas para el período 2006-2007.

42. Los siguientes programas no han sido objeto de evaluaciones a fondo desde 1994: Protección y asistencia a los refugiados, Asuntos políticos, Utilización del espacio ultraterrestre con fines pacíficos, Derechos humanos, Comercio y desarrollo, Desarrollo económico y social en las regiones, Nuevo Programa para el Desarrollo de África, Países Menos Adelantados y Servicios de gestión y servicios centrales de apoyo. Hay que señalar que la labor del programa de los servicios de gestión y servicios centrales de apoyo ha sido examinada en el pasado por la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. A su vez, los programas de Utilización del espacio ultraterrestre con fines pacíficos, Derechos humanos y Comercio y desarrollo han sido objeto de exámenes amplios de gestión por parte de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna durante los tres últimos años. La Dependencia

Común de Inspección examina actualmente el programa de Protección y asistencia a los refugiados.

43. En vista de que el Comité del Programa y de la Coordinación ha aceptado previamente la propuesta de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna de programar una evaluación a fondo cada año, la lista de evaluaciones a fondo que ha de examinar el CPC en 2006 y 2007 podría incluir los siguientes temas:

- a) Desarrollo social y alivio de la pobreza: evaluación en toda la Secretaría;
- b) Asuntos políticos;
- c) Los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo;
- d) Apoyo de las Naciones Unidas a la Nueva Alianza para el Desarrollo de África; y
- e) Tecnologías de la información y comunicación, infraestructuras, transporte y turismo: subprogramas regionales.

44. En otro informe (E/AC.51/2004/2), la Oficina de Servicios de Supervisión Interna propone tres posibles temas para una evaluación temática experimental. El Comité del Programa y de la Coordinación adoptará una decisión al respecto en su 44° período de sesiones y examinará el informe en su 45° período de sesiones.

## V. Conclusiones y recomendaciones

45. **Como parte del fortalecimiento de la supervisión y evaluación previsto por el Secretario General, los directores de programas deberían ocuparse de las siguientes cuestiones fundamentales: a) reexaminar la asignación orgánica de la función de evaluación en cada programa y las disposiciones para su ejecución; b) establecer la práctica de que el personal directivo superior examine los resultados de la evaluación; c) indicar en todas las secciones del proyecto de presupuesto por programas para el período 2006-2007 los recursos asignados a la función de supervisión y evaluación; y d) asegurar que se preparen planes de evaluación para cada programa junto con las propuestas presupuestarias para el bienio 2006-2007. Para facilitar esas tareas, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna emitirá directrices sobre la planificación de la evaluación junto con las instrucciones para la elaboración del presupuesto para el bienio 2006-2007 y dirigirá la preparación de un glosario de los términos de evaluación que habrán de ser utilizados de modo uniforme en la Secretaría.**

46. **Con el fin de ayudar a los directores y a los Estados Miembros a evaluar los resultados y a aprovechar las enseñanzas en sus decisiones sobre planes futuros, se ha preparado un cronograma de actividades revisado para ampliar la disponibilidad y la utilización de las evaluaciones de los programas y de la ejecución al elaborar los planes y presupuestos. Esto supone que los directores de programas deberán preparar evaluaciones preliminares de la ejecución en el último trimestre del bienio, antes de formular los marcos estratégicos al final del bienio (véanse párr. 34 y anexo).**

47. **Los directores de programas deberían tratar de emular las siguientes prácticas de evaluación idóneas: a) insistir en que la evaluación se base en índices de**

referencia, parámetros, medidas de desempeño y otros indicadores cualitativos; b) formular las enseñanzas obtenidas a partir de los resultados de las evaluaciones; c) elaborar planes de acción para el seguimiento de las enseñanzas obtenidas, con responsabilidades y plazos concretos; d) incorporar las enseñanzas obtenidas en las actividades de capacitación; e) vigilar la aplicación de las recomendaciones de la evaluación y asignar responsabilidades al respecto.

48. Los proyectos piloto que se llevaron a cabo en el último bienio para integrar la autoevaluación en el marco de la consecución de resultados produjeron enseñanzas útiles. Por ejemplo, señalaron la importancia de que los directores de programas se sirvan de la autoevaluación como una actividad planificada y sistemática, con un alcance y un calendario definidos, que respalda eficazmente la supervisión y la presentación de informes sobre la ejecución de los programas, según el enfoque basado en los resultados. En ese contexto, la autoevaluación resulta mucho más eficaz cuando los directores y el personal examinan juntos los problemas que han surgido y definen las medidas para ponerles remedio. Hay que promover con empeño constante una cultura de la evaluación que destaque la importancia de extraer enseñanzas tanto de los resultados positivos como de los negativos y que traduzca esas enseñanzas en acciones.

49. Tal vez el Comité del Programa y de la Coordinación desee:

- a) Tomar nota de las cinco medidas que ha adoptado la Secretaría, esbozadas en los párrafos 34 a 38;
- b) Hacer suyas las propuestas presentadas en los párrafos 39 y 40; y
- c) Estudiar la información que figura en los párrafos 41 a 44 y recomendar las evaluaciones a fondo que el Comité ha de examinar en 2006 y 2007.

(Firmado) Dileep Nair

Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna

#### Notas

<sup>1</sup> Párrafo 7.4 del Reglamento y Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación (ST/SGB/2000/8, de 19 de abril de 2000).

<sup>2</sup> A/57/387.

<sup>3</sup> Inciso iii) del apartado b) de la regla 107.2 del Reglamento y Reglamentación Detallada para la planificación de los programas.

<sup>4</sup> Véanse el apartado a) de la regla 107.2 del Reglamento y Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, y las definiciones de los tipos de evaluación que figuran en el "glosario" de las páginas 16 y 17 del mismo documento.

<sup>5</sup> A/59/69.

<sup>6</sup> A/57/16, párr. 253.

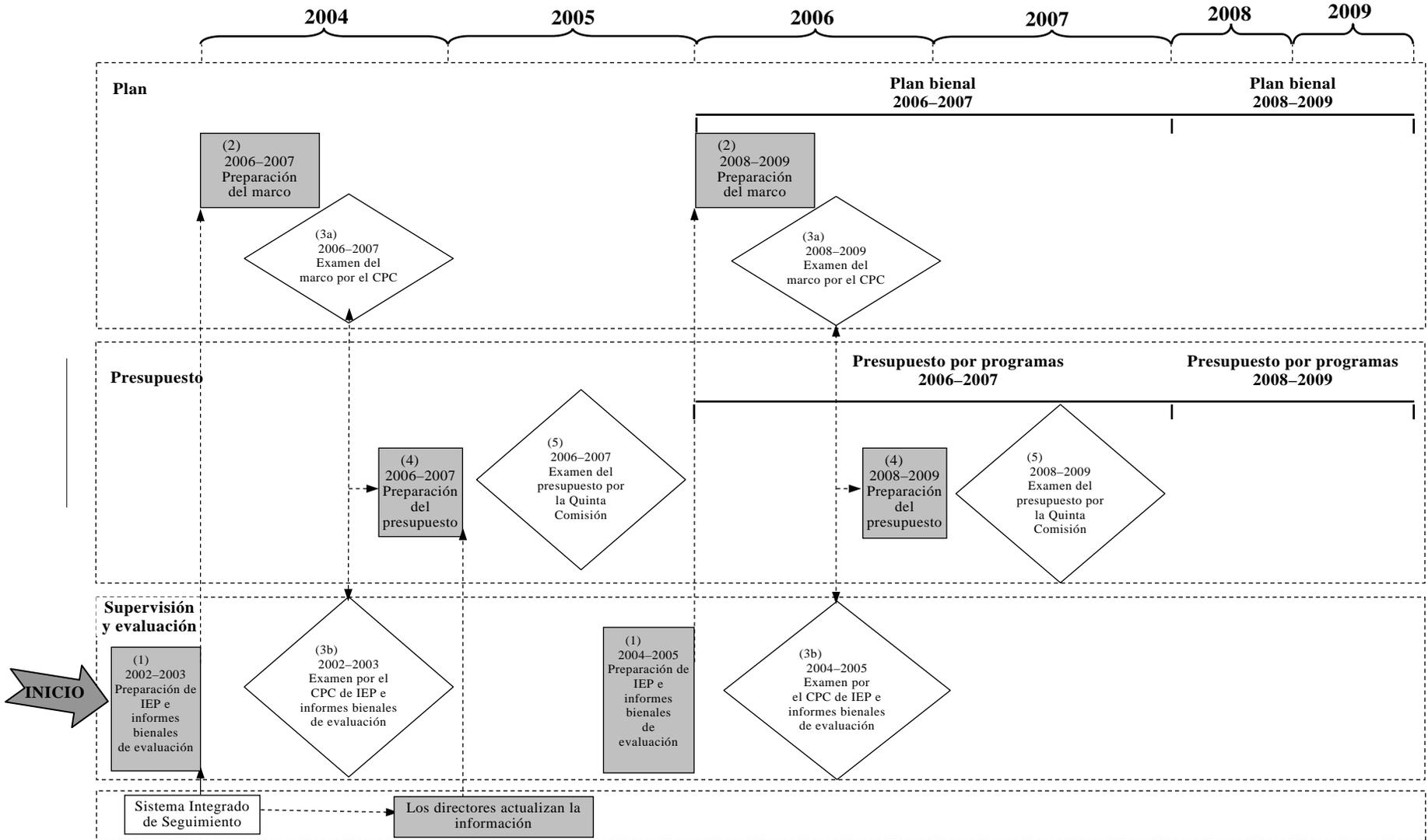
<sup>7</sup> Véase A/57/387.

<sup>8</sup> A/58/395.

<sup>9</sup> ST/SGB/2000/8, inciso ii) del apartado b) de la Regla 107.2 y apartado a) de la Regla 107.3.

# Anexo

## Ciclo de planificación, presupuestación, supervisión y evaluación de los programas



\* 1) IEP: Informes sobre la ejecución de los programas  
 2) Evaluación bienal (Informe sobre la promoción del uso de los resultados de la evaluación).