



Asamblea General

Distr. general
26 de febrero de 2009
Español
Original: inglés

64º período de sesiones

Temas 129 y 136 de la lista preliminar*

Planificación de programas

Informe sobre las actividades de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Fortalecimiento de la función de evaluación y de la aplicación 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

**“Si bien la evaluación está desempeñando un papel positivo
en la mejora del rendimiento, sigue siendo inadecuada la
capacidad general de evaluación de la Secretaría”**

Resumen

El presente informe es el décimo de una serie que desde 1988 se presenta cada dos años a la Asamblea General por conducto del Comité del Programa y de la Coordinación de conformidad con el 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. Su objetivo es:

- Sintetizar y resumir resultados, conclusiones y recomendaciones clave de las evaluaciones independientes y autoevaluaciones realizadas en la Secretaría en 2006-2007;
- Examinar la utilización de las evaluaciones;
- Ofrecer una visión general de la capacidad actual de evaluación y de la práctica;
- Presentar el plan de trabajo de las evaluaciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI); y
- Examinar las medidas adoptadas para poner en práctica tres medidas propuestas en el anterior informe bienal de la OSSI.

* A/64/50.



El presente informe se basa en un análisis cuantitativo y cualitativo de los informes de evaluación del último bienio y en él se resumen los resultados y conclusiones clave, un estudio sobre todos los programas de la Secretaría y una evaluación de los datos existentes sobre la práctica y la capacidad en materia de evaluación.

En los informes de evaluación correspondientes a 2006 y 2007 se observa que la evaluación se centraron en gran medida en cuestiones relacionadas con la ejecución de los programas, muchos de ellos a nivel de proyecto. En las conclusiones de las evaluaciones se señalaron cuestiones y temas clave en relación con la actuación de la Organización desde la perspectiva de las prioridades estratégicas de organización y las políticas, el diseño y la ejecución de los programas. La evaluación desempeña un papel positivo en la mejora del rendimiento de los programas, ya que se utiliza tanto en el marco del aprendizaje como en el de la rendición de cuentas. Las evaluaciones han dado lugar a una adopción de decisiones más informada y más pertinente en relación con el diseño y la planificación de los programas y a una mejora de la eficacia y la eficiencia desde el punto de vista orgánico.

La capacidad general de evaluación en los niveles central, de los programas y de los subprogramas de la Secretaría sigue siendo insuficiente, pese a un aumento en los presupuestos correspondientes a esa función en los dos últimos bienios. No obstante, la capacidad ha aumentado respecto de otras tres medidas: una función dedicada a la evaluación, políticas de evaluación y una ampliación del alcance de la evaluación. La función de evaluación de la OSSI se vio reforzada en diciembre de 2007 en virtud de la resolución 62/236 de Asamblea General, en la que se le asignaron nueve puestos nuevos por concepto de personal temporario general.

Por último, en relación con la evaluación y la selección de posibles temas de inspección y evaluación, la División de Inspección y Evaluación estableció recientemente un marco de planificación en el que se consideran, a su vez, los factores relacionados con el riesgo, las cuestiones de importancia estratégica y la necesidad de lograr un alcance sistemático y cíclico. En el presente informe se da cuenta de los temas de evaluación para 2008 y 2009, sobre la base de los mandatos existentes, la evaluación de riesgos y la petición de un cliente respecto de un tema de alto riesgo.

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	4
II. Metodología.....	4
III. Resultados del estudio.....	6
A. Síntesis y resumen de los resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación.....	6
B. Utilización de la evaluación.....	14
C. Visión general de la práctica y la capacidad de la Secretaría en materia de evaluación.....	15
D. Plan de trabajo de la evaluación.....	17
E. Seguimiento de las medidas recomendadas en el informe anterior.....	21
IV. Conclusiones.....	23
Anexos	
I. Programas considerados dentro del ámbito de competencia de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna.....	25
II. Metodología utilizada para la realización del presente estudio.....	27

I. Introducción

1. El presente informe es el décimo de una serie que desde 1988 se presenta cada dos años a la Asamblea General por conducto del Comité del Programa y de la Coordinación (CPC) de conformidad con el 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 evaluación¹. El informe ha sido examinado por los departamentos y oficinas de la Secretaría, cuyas observaciones se han incluido pertinentemente. El informe fue ultimado en 2008, pero no se presentó al Comité del Programa y de la Coordinación ese año debido al nuevo ciclo de evaluación del Comité. El informe fue publicado en junio de 2008 por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), como informe dirigido a la administración, y la OSSI ya ha comenzado a dar seguimiento a las recomendaciones que figuran en él.

2. Este décimo informe bienal tiene los cinco objetivos siguientes:

a) Sintetizar y resumir resultados, conclusiones y recomendaciones clave de las evaluaciones independientes y autoevaluaciones realizadas en la Secretaría en el bienio 2006-2007 (en cumplimiento del 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)²;

b) Examinar la utilización de las evaluaciones durante el bienio;

c) Ofrecer una visión general de la capacidad actual de evaluación y de la práctica, incluidas conclusiones y recomendaciones clave del anterior informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la capacidad y las necesidades de evaluación en la Secretaría de las Naciones Unidas (IED-2006-006);

d) Presentar el plan de trabajo de las evaluaciones correspondientes a la División de Inspección y Evaluación de la OSSI durante 2008 y 2009, incluida una descripción del protocolo recientemente establecido sobre evaluación de los riesgos; y

e) Examinar las disposiciones adoptadas en cumplimiento de las tres medidas propuestas en el informe bienal anterior de la OSSI (A/61/83, párrs. 28 a 32).

II. Metodología

3. El presente estudio se realizó utilizando los siete métodos siguientes: a) un análisis cuantitativo de una muestra no aleatoria de 75 informes de evaluación realizado en la Secretaría durante el bienio 2006-2007 para determinar su contenido de evaluación, a saber, el alcance, los objetivos, los tipos de resultados, las

¹ ST/SGB/2000/8, de 19 de abril de 2000. El informe responde concretamente al párrafo 7.4, en el que se dispone que “se presentará a la Asamblea General, al mismo tiempo que el texto del proyecto de plan de mediano plazo, un informe breve en que se resumirán las conclusiones del Secretario General acerca de todos los estudios de evaluación...” (denominado actualmente marco estratégico).

² En el presente estudio, por “Secretaría de las Naciones Unidas” se entienden los 31 diferentes programas que se ha determinado que queden abarcados por el mandato de la OSSI. Véase el anexo I, en el que figura una lista completa de los 31 programas.

conclusiones y las recomendaciones; b) un análisis cuantitativo de una muestra no aleatoria de 35 informes realizado para evaluar conclusiones clave sobre las ocho prioridades estratégicas de la Organización³; c) un análisis cualitativo de una muestra aleatoria estratificada de 15 informes de evaluación con el fin de examinar conclusiones clave sobre las políticas, el diseño y la ejecución de los programas (en consonancia con el 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); d) un examen de cuatro evaluaciones intersectoriales a nivel de todos los programas con el fin de analizar las conclusiones y recomendaciones de la evaluación de esos cuatro programas; e) una encuesta autoadministrada y basada en la web de todos los centros de coordinación de los estudios bienales correspondientes a los 31 programas abarcados por el estudio a fin de conocer las prácticas y la utilización en materia de evaluación⁴; f) un análisis de las fuentes secundarias de datos, incluidos planes de evaluación para los bienios 2006-2007 y 2008-2009; y g) un examen del informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la capacidad y las necesidades de evaluación en la Secretaría de las Naciones Unidas (IED-2006-006) a fin de reunir datos clave sobre la capacidad y las necesidades de evaluación.

4. Véase el anexo II, en el que se examinan detalladamente los cuatro primeros métodos indicados *supra*.

5. Una limitación fundamental del presente estudio es el hecho de que la OSSI no puede verificar si ha identificado y obtenido todos los informes de evaluación correspondientes al bienio 2006-2007⁵. La OSSI procedió por sí misma a identificar los informes de evaluación de la Secretaría procedentes de diferentes fuentes, incluidos sitios de los programas en Internet, e impartió claras orientaciones a los coordinadores de los programas para que presentaran informes de evaluación. En total, la OSSI obtuvo 201 informes, de los que 168 se ajustaban a la definición operacional de “evaluación” de la OSSI, establecida para el presente estudio⁶. No obstante, la OSSI no pudo confirmar que hubiera examinado de hecho todas las evaluaciones de la Secretaría realizadas durante el bienio.

6. Otra limitación es el tamaño relativamente pequeño de las muestras utilizadas para los análisis cualitativos de datos, que restringe la generalización de sus conclusiones a toda la Secretaría.

³ Esas ocho esferas se indican en el Plan por programas y prioridades para el bienio 2006-2007 (A/59/6/Rev.1 y Corr.1).

⁴ El estudio fue realizado en febrero y marzo de 2008. Participaron en él 27 de los 31 centros de coordinación de los programas, lo que representa una tasa de respuesta del 87%. Un programa respondió después de que se hubiera cerrado el proceso de reunión de datos y su información no se utilizó en el estudio. Los otros tres programas no respondieron.

⁵ Véase el anexo II, en el que figura un examen completo de cómo la OSSI identificó y obtuvo los informes de evaluación.

⁶ La definición operacional de evaluación de la OSSI es la siguiente: “proceso sistemático y discreto, lo más objetivo posible, para determinar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, los efectos o la sostenibilidad de algún elemento de la ejecución de un programa relacionado con su mandato o sus objetivos. La evaluación puede utilizarse a los efectos de la rendición de cuentas, el aprendizaje o la adopción de decisiones”. La OSSI no evaluó la calidad de las respuestas obtenidas.

III. Resultados del estudio

A. Síntesis y resumen de los resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación

En 2006-2007 la evaluación se centró en buena medida en cuestiones relacionadas con la ejecución de los programas, muchos de ellos a nivel de proyectos

7. Para determinar el alcance de la evaluación de los 75 informes de la muestra, la OSSI examinó si se había llevado a cabo de manera intersectorial o a nivel de toda la Organización, de los programas, de los subprogramas, de los proyectos o de los países. De los 75 informes examinados, el 43% era a nivel de proyectos, en tanto que únicamente el 12% se centraba en programas. Los informes restantes se referían a subprogramas, países, cuestiones intersectoriales o toda la Organización.

8. Para determinar el centro de atención de la evaluación de los 75 informes de la muestra, la OSSI examinó si se concentraban en las políticas, el diseño, la ejecución, los productos o los resultados y efectos de los programas. De los 75 informes examinados, la mayoría (el 68%) se centraban en cuestiones relacionadas con el modo en que se ejecutaban los programas, en tanto que el 40% se refería a los productos de los programas y el 30% abordaba cuestiones de diseño. Únicamente uno de cada cuatro se refería a los resultados o efectos.

9. Independientemente del centro de atención general, los criterios de eficiencia (el 73%) y eficacia (el 95%) orientaban la mayoría de las evaluaciones realizadas por la Secretaría en el último bienio⁷. Con menos frecuencia, el 59% de las evaluaciones consideraba la pertinencia como un criterio para medir el rendimiento⁸. La OSSI observa que, aunque es comprensible que las autoevaluaciones no siempre se centren en la pertinencia y los efectos, debería plantearse la cuestión de si es satisfactorio que una autoevaluación se centre en procesos a expensas de las políticas y de los resultados. La pertinencia y los efectos son el objetivo primordial de las evaluaciones independientes realizadas por la OSSI y también podían ser el objeto de las autoevaluaciones. En la mayoría de los informes examinados, la OSSI no pudo averiguar, a la vista de su contenido, si las perspectivas de género se habían incorporado al ámbito de las evaluaciones⁹.

10. Habida cuenta de lo que antecede, no resulta sorprendente que los resultados y conclusiones procedentes de las evaluaciones realizadas por la Secretaría en 2006-2007 guarden relación con cuestiones de diseño y ejecución de los programas y no con las directrices normativas o los efectos de los programas. La práctica totalidad de los 75 informes examinados por la OSSI contenían resultados y conclusiones pertinentes para tales componentes programáticos.

⁷ En muchos informes, la “eficacia” se refería al logro de productos.

⁸ Lo más probable es que la pertinencia se utilizara como criterio de evaluación de los proyectos y no de los programas.

⁹ Así se requiere en las normas y criterios para las actividades de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (criterio 4.8), que el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas hizo suyas en abril de 2005.

Las evaluaciones ponen de manifiesto la existencia de tareas y éxitos comunes en toda la Secretaría dentro del marco de las esferas estratégicas prioritarias y en relación con las políticas, el diseño y la ejecución de los programas

11. La OSSI resumió los resultados de evaluación de la Secretaría correspondientes a 2006-2007 desde dos perspectivas diferentes: a) en el marco de las esferas estratégicas prioritarias de la Organización; y b) en el marco de las políticas, el diseño y la ejecución de los programas¹⁰. A continuación se presentan las principales conclusiones de ambos análisis. Tanto las evaluaciones independientes de la OSSI como las autoevaluaciones de los programas se incluyen en los análisis.

Esferas prioritarias

12. El primer análisis cualitativo de 35 informes de evaluación pone de manifiesto temas y cuestiones comunes relacionados con ocho esferas prioritarias de la Organización¹¹. La OSSI observa que esos 35 informes abarcan únicamente 15 programas y, por consiguiente, son limitadas las conclusiones extraídas de ese análisis para la Secretaría¹².

13. **Mantenimiento de la paz y la seguridad.** En una evaluación de la OSSI sobre la presupuestación basada en los resultados de las operaciones de mantenimiento de la paz se observó que esa presupuestación debía aplicarse de manera flexible, habida cuenta del carácter singular de cada misión. En otra evaluación de la incorporación de la perspectiva de género a la Administración de Transición de las Naciones Unidas para Timor Oriental (UNTAET) se llegó a la conclusión de que la Misión había logrado que cobraran más protagonismo las cuestiones de género y de la violencia en el hogar. Sin embargo, hubo quienes consideraron que era insuficiente la capacitación del nuevo personal para sensibilizarlo sobre las cuestiones de género. En una evaluación de las actividades realizadas para incorporar una perspectiva de género a la Misión de las Naciones Unidas en Sierra Leona (UNAMSIL) se observó que, aunque las cuestiones de género no habían alcanzado preeminencia en las políticas de reconstrucción posteriores al conflicto, habían alcanzado visibilidad a nivel del país. Muchas mujeres y niñas no habían sido tenidas en cuenta en el proceso de desarme, desmovilización y reintegración.

¹⁰ Como se indica en el párrafo 3 *supra*, el primer análisis se basó en 35 informes y el segundo en 15.

¹¹ Se trata de una muestra no aleatoria de 35 informes recibidos por la OSSI.

¹² Esos 15 programas son los del Departamento de Asuntos Políticos, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, la Comisión Económica para África (CEPA), la Comisión Económica para Europa (CEPE), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP), la Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el Centro de Comercio Internacional (CCI), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS) y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat).

14. En la serie de evaluaciones a fondo de la OSSI sobre el Departamento de Asuntos Políticos se observó que éste cumplía la mayoría de sus funciones básicas y que sus numerosos y diferentes clientes estaban en buena medida satisfechos. Sin embargo, el rendimiento era objeto de opiniones más contradictorias en lo concerniente a sus funciones en apoyo de la prevención, el control y la solución de los conflictos. El Departamento se enfrenta a varios problemas importantes, particularmente las deficiencias en relación con la gestión de los conocimientos, las directrices operacionales y los procesos de trabajo. Habida cuenta de que únicamente se necesitan más recursos en niveles concretos, el rendimiento mejoraría merced a la utilización más eficiente de los recursos existentes, recurriendo a una mayor movilidad del personal, la reasignación de tareas y la planificación de recursos.

15. **Desarme.** La OSSI no indicó ningún informe de evaluación que abarcara el desarme¹³.

16. **Promoción del crecimiento económico sostenido y el desarrollo sostenible.** En una evaluación de la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) se consideró que, entre sus puntos fuertes básicos, figuraban las facultades y la capacidad necesarias para establecer un foro regional amplio e integrador de debates de alto nivel, así como su labor analítica, normativa y de desarrollo de la capacidad en materia de transporte, estadística, energía y discapacidad. Los problemas primordiales incluían su enfoque temático fundamentalmente amplio, su enfoque fragmentario respecto de la labor operacional en el país, un inadecuado seguimiento y una coordinación insuficiente en relación con los equipos de las Naciones Unidas en los países.

17. En una evaluación de un proyecto de la Cuenta para el Desarrollo de la Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO) se observó que en él se reforzaba la capacidad de los Estados miembros de la CESPAO de aplicar métodos y normas internacionalmente aceptados a la recopilación de datos y la presentación de informes sobre datos y estadísticas en materia de inversión extranjera directa. En una evaluación de las publicaciones de la CESPAO se señalaron deficiencias en la planificación, la supervisión y la evaluación y se observó que la Comisión necesitaba promover una planificación más completa, lo que incluía la identificación de los beneficiarios concretos, un enfoque interdisciplinario y una garantía de calidad general.

18. En una evaluación del sistema de información común de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) se observó que el sistema era un instrumento eficaz para compartir datos estadísticos a nivel interno y con las oficinas subregionales y nacionales de la CEPAL, particularmente durante la preparación de las principales publicaciones de la Comisión. En otra evaluación de un proyecto ejecutado conjuntamente con el Banco Interamericano de Desarrollo acerca de la “Difusión y utilización de la serie de censos de 2000” se observaron con satisfacción los procesos realizados en la evaluación y proyección de los datos demográficos basados en los datos de los censos de 2000 de ocho países de la región de resultas de las actividades de cooperación técnica.

¹³ La Oficina de Asuntos de Desarme estableció una política de evaluación, pero no fue objeto de ninguna evaluación en 2006-2007.

19. En una evaluación del proyecto de la Comisión Económica para Europa (CEPE) sobre el metano en las minas de carbón, se examinaron sus éxitos en lo concerniente a la consecución de los objetivos de los Estados miembros; los integrantes del Grupo Especial de Expertos estaban ampliamente de acuerdo en que era necesaria una mayor participación de los representantes del sector de la minería para informar sobre su labor mediante la aportación de ideas y conocimientos especializados, así como para promover y poner en práctica la labor del Grupo.

20. En el examen realizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) de su proyecto sobre el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) concerniente a la realización de actividades basadas en tierra en la zona occidental del Océano Índico se observó que el proyecto podía servir para hacer frente a la degradación del medio ambiente marino y costero de resultados de las actividades basadas en tierra y que ya había contribuido considerablemente a ello a mediano plazo. Sin embargo, no parecía posible mejorar tangiblemente la calidad del agua y de los sedimentos, salvo en las proximidades de algunos lugares de demostración. En otra evaluación del PNUMA sobre su proyecto de indicadores de la diversidad biológica para uso nacional se consideró que el proyecto era satisfactorio; un resultado importante era el desarrollo de la capacidad mediante la cooperación de diversos interesados que se ocupaban de cuestiones relacionadas con la conservación de la diversidad biológica dentro de cada país.

21. En una evaluación externa de los servicios de asesoramiento en materia de inversiones de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) se llegó a la conclusión de que tales servicios eran pertinentes, eficaces y efectivos y que producían resultados. Un enfoque integrado respecto de la ejecución de programas basado en los vínculos y en las sinergias entre programas podría incrementar la pertinencia, los efectos y la calidad generales de la labor de la UNCTAD en esa esfera, lo que daría lugar a que los servicios de asesoramiento en materia de inversiones quedasen abarcados de manera global, integral y completa. En otra evaluación externa del programa de cooperación técnica de la UNCTAD en relación con la integración en la Organización Mundial de Comercio (OMC) se consideró que el programa proporcionaba una asistencia oportuna, general, orientada a la demanda y centrada en el desarrollo.

22. En la evaluación del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES) de proyectos relacionados con la Cuenta para el Desarrollo se llegó la conclusión de que ésta estaba logrando en buena medida sus objetivos y produciendo resultados tangibles y provechosos. En la evaluación se observaron mejoras en la gestión, lo que incluía un enfoque más sistemático del análisis de los resultados. En la revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo se llegó a la conclusión de que persistían problemas que era preciso superar para que el sistema fuera más coherente y eficiente. Era necesario que las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo respondieran a las necesidades de los países en desarrollo de manera flexible y de acuerdo con las estrategias y prioridades nacionales en materia de desarrollo con el fin de avanzar hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

23. En la evaluación del Centro de Comercio Internacional (CCI) del Programa de Reducción de la Pobreza a Través de las Exportaciones se observó que la contribución del Programa al crecimiento económico era escasa, aunque no se podía estimar con precisión a cuánto ascendía. Su contribución principal consistía en demostrar a los

encargados de adoptar decisiones en los países que, si se abordaba adecuadamente, el fomento del comercio podía servir para reducir las tasas de pobreza. Cuando los proyectos del Programa de Reducción de la Pobreza a Través de las Exportaciones entrañaban una estrecha colaboración con los socios que invertían aportando sus propios recursos, los efectos en el empleo y la generación de ingresos eran considerablemente mayores que cuando el Programa era el único inversionista. En el examen realizado por el CCI del Fondo Fiduciario para Asia se observó que, aunque éste se encontraba en sus etapas iniciales, cada vez se reconocía más que era un útil mecanismo para prestar de manera rápida y eficaz asistencia técnica a corto plazo relacionada con el comercio; no obstante, los resultados obtenidos eran desiguales y se caracterizaban por una gran concentración en la capacidad de la infraestructura de apoyo a las empresas y en las posibilidades de exportación.

24. En la evaluación del ONU-Hábitat sobre el Fondo Fiduciario para el agua y el saneamiento se observó que la labor de éste se encauzaba debidamente hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, para lo cual se concentraba en las poblaciones vulnerables y relegadas de los pequeños núcleos urbanos y en las bolsas de pobreza de las ciudades más grandes. En particular, los programas en la India y en Nepal habían avanzado considerablemente en varias esferas, particularmente el saneamiento dirigido por la comunidad, la gestión de la demanda de agua, el establecimiento de enfoques innovadores respecto del agua y el saneamiento y el fomento de la capacidad a nivel de la comunidad. En la evaluación del ONU-Hábitat del proyecto sobre fortalecimiento de la formación y del desarrollo de la capacidad en el plano nacional se llegó a la conclusión de que el proyecto funcionaba bien en lo concerniente al número de capacitadores formados y países abarcados por él. El producto más visible del proyecto era el material de apoyo a los mecanismos, la formación y el desarrollo de la capacidad. No obstante, la sostenibilidad del proyecto se veía obstaculizada en muchos países por la falta de una firme política y de marcos institucionales y financieros.

25. **Desarrollo para África.** En la evaluación por la Comisión Económica para África (CEPA) del Centro de Políticas Comerciales de África se observó que éste había demostrado su pertinencia, eficacia y capacidad para responder oportunamente mediante la prestación de asistencia a los países africanos a fin de que desarrollaran su capacidad en cuestiones comerciales y en negociaciones multilaterales, sobre todo recurriendo a las investigaciones, la capacitación y la difusión de sus productos. El Centro había de profundizar sus estudios analíticos y sus investigaciones e intensificar su labor de desarrollo de la capacidad institucional de los Estados miembros africanos y de las comunidades económicas regionales a los efectos de la realización de un análisis de las políticas comerciales. En una evaluación de la CEPA sobre el Instituto Africano de Desarrollo Económico y Planificación se observó que el Instituto desempeñaba un importante papel, pero había que realizar una evaluación a fondo de sus necesidades científicas y una auditoría de su gestión con el fin de que cobrara nuevamente vigor, seleccionara mejor sus objetivos, adquiriera nuevas técnicas de gestión y renovara su compromiso de materializar sus ideales y su misión. En varias evaluaciones de la contribución del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo a la puesta en práctica de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda en el Camerún, el Gabón y Mauritania, se observó que en los tres países existía un elevado nivel de reconocimiento y de compromiso respecto de los principios de la Declaración y que estaba progresando en su aplicación. Se señalaron preocupaciones acerca de la capacidad del personal, la asignación de tiempo para el personal, los procesos, los sistemas y la eficacia operacional.

26. **Promoción de los derechos humanos.** En una evaluación de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) realizada en la República del Congo acerca de la promoción y protección de los derechos humanos, se observó que el proyecto había tenido éxito en lo concerniente a abordar las necesidades respecto de la justicia y el derecho internacional. Había aumentado considerablemente el nivel de sensibilización acerca de los derechos humanos. El proyecto contribuía a desarrollar la capacidad de los agentes nacionales y locales a los efectos de intervenir y establecer el marco adecuado para el desarrollo de la futura labor en materia de derechos humanos y de consolidación de la paz. En una evaluación realizada por el ACNUDH en Nepal se observó que, aunque la impunidad y la falta de rendición de cuentas seguían siendo las principales cuestiones sin resolver, la misión del ACNUDH contribuía directamente a reducir el entorno general de impunidad, a hacer disminuir la violencia y las violaciones de los derechos humanos y a promover una mentalidad propicia al diálogo y a las conversaciones de paz.

27. En la evaluación realizada por el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS) acerca de su programa sobre derechos humanos, solución de conflictos y tolerancia, se observó que los conceptos de derechos humanos y derechos del niño incluidos en el programa hacían aumentar el interés por los derechos humanos, la tolerancia y la solución de los conflictos; los maestros y estudiantes destacaron que el programa influía en las técnicas docentes y las diversificaba. Además, el programa hacía disminuir de manera espectacular en cierto ámbito el nivel de conflictividad y de violencia de los estudiantes, si bien sus efectos eran escasos en otro. Los obstáculos con que tropezaba el programa eran las técnicas de disciplina inadecuadas, el hacinamiento generalizado en las escuelas y las infraestructuras inapropiadas.

28. **Coordinación eficaz de las actividades de asistencia humanitaria.** En una evaluación realizada por el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) acerca de los desplazados internos en Somalia se observó que los organismos y las organizaciones no gubernamentales (ONG) actuaban de acuerdo con sus respectivos mandatos independientes, lo que entrañaba una coordinación limitada, un nivel mínimo de evaluación de las necesidades comunes o de prioridades mutuamente convenidas, diferentes regiones seleccionadas y múltiples beneficiarios. En otra evaluación de la respuesta del ACNUR al fondo de emergencia para el Líbano y la República Árabe Siria se observó que el personal nacional del ACNUR desempeñaba un papel indispensable en relación con las actividades de socorro, trabajaba con denuedo en circunstancias difíciles, organizaba la prestación de asistencia y proporcionaba apoyo administrativo y logístico. En una evaluación de la respuesta del ACNUR a la emergencia causada por el tsunami en Indonesia y Sri Lanka se observó que el ACNUR había demostrado una capacidad considerable de realizar actividades tanto con arreglo a su mandato de protección como en relación con el suministro de alojamiento de emergencia y de transición.

29. **Promoción de la justicia y el derecho internacional.** No se disponía de evaluaciones sobre la promoción de la justicia y el derecho internacional, si bien las evaluaciones del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DOMP) y de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD) contenían cierta información pertinente. En algunas evaluaciones de la ONUDD se señalaba que sus proyectos habían fortalecido la capacidad institucional de los gobiernos mediante la formulación de estrategias y políticas, la promulgación de

nuevas leyes y la incorporación a los gobiernos de órganos ministeriales de lucha contra los estupefacientes. Las evaluaciones del DOMP acerca de la incorporación de una perspectiva de género en la UNTAET y la UNAMSIL también guardaban relación con la promoción de la justicia.

30. Fiscalización de drogas, prevención del delito y lucha contra el terrorismo internacional en todas sus formas y manifestaciones. En varias evaluaciones de proyectos de la ONUDD se determinó que algunos de ellos habían contribuido al desarrollo de la capacidad local mediante la mejora y la homologación de la formación de los funcionarios encargados de la seguridad pública y de hacer cumplir la legislación contra los estupefacientes, el aumento de los conocimientos especializados de la policía a los efectos de hacer cumplir la ley, la mejora de la seguridad pública y la mejora de la capacidad de interceptación de drogas. Los proyectos de prevención del uso indebido de drogas reforzaban la capacidad del proveedor de servicios y de la comunidad a fin de atender a las necesidades de los jóvenes. En varias evaluaciones se indicó que el apoyo a la tecnología de información por parte de la ONUDD servía para aportar información crucial para evaluar la actuación que se realizaba. Sin embargo, en otras evaluaciones se manifestaron dudas acerca de si la calidad de los servicios podría mantenerse a largo plazo; se precisaban más recursos humanos o más financiación, o ambas cosas a la vez, para mantener el nivel existente de capacidad y calidad.

Políticas, diseño y ejecución de los programas

31. El segundo análisis cualitativo de 15 informes de evaluación pone de manifiesto temas y cuestiones comunes acerca de las políticas, el diseño y la ejecución de los programas. La OSSI señala que esos 15 informes abarcan únicamente 11 programas y, por consiguiente, son limitadas las conclusiones que cabe extraer de ese análisis para la Secretaría en general¹⁴.

32. En cuanto a las actividades normativas relacionadas con los programas, en los informes se señala que las siguientes cuestiones obstaculizan la aplicación de una política eficaz:

- Insuficiente consideración de las cuestiones relacionadas con el género;
- Insuficiente consideración de las minorías (tales como los pueblos indígenas);
- Insuficiente consideración de la sostenibilidad;
- Insuficiente consideración de las cuestiones estructurales y administrativas;
- Inadecuado nivel de cooperación con los colaboradores;
- Necesidad de considerar la posibilidad de descentralizar la autoridad y las actividades.

En la evaluación de un programa se observó que éste no hacía suficiente hincapié en el género y los pueblos indígenas, lo que significaba que no se abordaba adecuadamente esta cuestión normativa. En otra evaluación se llegó a la conclusión de que las organizaciones colaboradoras habían de participar más en proyectos

¹⁴ Esos 11 programas son los de la ONUDD, el Departamento de Información Pública, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, la CEPA, la CESPAP, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la UNCTAD, el ACNUDH, la OSSI, el ONU-Hábitat y el ACNUR.

individuales y que habían de corregirse las deficiencias administrativas. Paralelamente, en la evaluación de ciertas actividades de respuesta humanitaria se señaló la necesidad de lograr una mayor participación de las comunidades locales y de mejorar la capacidad logística.

33. En lo concerniente al diseño de programas, en los informes se señala que las funciones siguientes obstaculizan una formulación eficaz:

- Insuficiente planificación de los programas;
- Examen inadecuado de las cuestiones estratégicas del entorno más amplio de las Naciones Unidas;
- Insuficientes consultas con los interesados pertinentes.

Entre los ejemplos concretos de tales preocupaciones cabe mencionar una evaluación de un programa, en la que se consideró que había un nivel insuficiente de cooperación y coordinación con otros organismos y donantes en relación con las etapas de la planificación, así como otra evaluación en la que se señaló la necesidad de integrar mejor las cuestiones de género y establecer con más rapidez mecanismos de movilización a fin de reforzar la formulación del programa.

34. Además, en los informes se señalan prácticas eficaces en lo concerniente al diseño de los programas. Entre ellas cabe mencionar la redacción de objetivos verdaderos, pertinentes y tangibles; en las evaluaciones de los proyectos de asistencia técnica y desarrollo se observó que sus objetivos eran en gran medida realistas y apropiados para medir sus resultados y sus contribuciones al logro de los objetivos más amplios del correspondiente programa. Se destacó otra práctica eficaz de diseño de programas en la evaluación de un programa de una comisión regional, en la que se observó que los seminarios regionales con colaboradores eran útiles para facilitar la formulación de directrices y de políticas. En varias evaluaciones se destacó la eficacia de utilizar las lecciones extraídas de experiencias anteriores en los procesos posteriores de diseño de programas.

35. En lo concerniente a la ejecución de programas, en los informes se señala que las cuestiones siguientes son elementos necesarios para lograr una ejecución eficaz:

- La realización de actividades adecuadas a fin de alcanzar los objetivos del programa;
- La firme gestión de los proyectos y el presupuesto;
- La adecuada utilización de los recursos;
- La claridad en la distribución de las responsabilidades en el marco del programa;
- La eficacia de la comunicación interna y de los procedimientos administrativos; y
- La coordinación y la colaboración eficaces con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y con los interesados.

En dos informes de evaluación se indican algunas de las cuestiones señaladas *supra*. En una evaluación de un programa de información pública se observó que, sobre la base de estudios con información de los usuarios, había que mejorar las actividades y los productos para estar en mejores condiciones de alcanzar los objetivos del programa. En otra evaluación se manifestó que, debido a las firmes relaciones de

colaboración con el gobierno, las actividades de una dependencia de género sobre el terreno habían producido resultados positivos en el sentido de influir en la formulación de una política nacional.

36. En un examen de los cuatro informes de devaluación intersectoriales a nivel de todos los programas se observaron también semejanzas con las conclusiones indicadas. Los problemas concretos señalados en relación con el diseño de programas incluían medidas logísticas deficientes, mecanismos inadecuados de supervisión y evaluación, falta de realismo de las hipótesis en que se basaban los programas y los proyectos y diseño excesivamente ambicioso. Se señaló que era necesario proceder a una mejor planificación financiera en más de un programa, identificar a los colaboradores adecuados y consultar y colaborar con todos los interesados pertinentes a los efectos del diseño y de la ejecución de un programa. En cuanto a los programas sobre el terreno, los informes destacan que el compromiso y la receptividad a nivel de país resultan necesarios para una prestación de servicios eficaz. Además, en las evaluaciones se examinó la sostenibilidad de los programas, que dependía de una adecuada selección de las instituciones de contraparte, el compromiso a largo plazo respecto de los recursos, la firme gestión y los mecanismos adecuados de supervisión y evaluación.

B. Utilización de la evaluación

Las evaluaciones del bienio pasado se han utilizado primordialmente para reforzar determinados componentes de la ejecución de los programas

37. Las recomendaciones de la evaluación del pasado bienio se ocupan en gran medida de cuestiones relacionadas con el diseño y ejecución de los programas. De los 75 informes que examinó la OSSI, la mayoría contenía recomendaciones para fortalecer la ejecución de los programas (el 86%) y su diseño (el 74%). Además, más de la mitad de las recomendaciones de la evaluación (el 52%) se centraban en determinados productos de los programas, en tanto que la tercera parte recomendaba mejoras en las políticas. Únicamente el 20% de las recomendaciones tenía por objeto mejorar los efectos de los programas.

38. Los directores de los programas proporcionan información sobre una variedad de usos para la evaluación de sus programas. Casi la mitad de los coordinadores del estudio (el 48%) informan de que las evaluaciones se han utilizado con éxito para mejorar la ejecución de los programas. El 44% manifiesta que las evaluaciones se han utilizado para aprender, en tanto que el 30% dice que se han utilizado con fines de cumplimiento, supervisión o rendición de cuentas. Solamente la cuarta parte de los coordinadores de los programas señala que las evaluaciones se utilizan como base para las futuras decisiones normativas y para mejorar éstas.

39. Además, los coordinadores de los programas señalan una serie de resultados positivos de las evaluaciones: frecuentemente las evaluaciones han dado lugar a una adopción de decisiones más informada y pertinente sobre el diseño y planificación de los futuros programas (así lo señala el 37% de los coordinadores); una adopción de decisiones más informada y pertinente sobre la ejecución de los programas en curso (el 30%); y una mejora de la eficacia y la eficiencia en materia de organización (el 30%). Ninguno de ellos manifestó que las evaluaciones no hubiesen producido efectos positivos.

40. Entre otros ejemplos más concretos de resultados positivos atribuidos a las evaluaciones por los coordinadores de los programas cabe señalar los siguientes:

- a) Indicación de las deficiencias existentes en una política de colaboración en un programa, deficiencias que se abordaron posteriormente y dieron lugar a una mejora de la coordinación;
- b) Aumento y mayor precisión de las indicaciones de los Estados miembros en relación con la estructura de los programas y los enfoques programáticos;
- c) Decisión adoptada por la dirección en el marco de un programa a los efectos de formular una estrategia de organización en respuesta a las recomendaciones de los informes de evaluación;
- d) Mejora del diseño de proyectos, aumento de la colaboración entre divisiones y mejora la colaboración con los socios externos de otro programa;
- e) Más hincapié en las funciones y actividades clave de otro programa.

41. Las cuatro devaluaciones intersectoriales a nivel de todos los programas también ponen de manifiesto la utilización positiva de las evaluaciones. Aunque en un informe se advierte de que “siguen planteándose las cuestiones de si la evaluación ha entrañado o no ha entrañado un cambio de situación hasta la fecha y de si ha contribuido a la adopción de decisiones informadas”, por regla general los informes no señalan el papel positivo que puede desempeñar la evaluación. Éste puede medirse en parte en función del alcance con que las recomendaciones de las evaluaciones se aplican en los respectivos programas. Según un informe de evaluación de un programa, el 55% de las recomendaciones formuladas durante el período comprendido entre 2000 y 2005 se habían cumplido en 2006 y un 35% que llevaba camino de cumplirse. En otro informe se manifiesta que el 48% de las recomendaciones de programas que databan de 2002 se había cumplido en 2006 y que había un 34% que llevaba camino de cumplirse. No obstante, la OSSI señala que tales tasas de aplicación están por debajo del objetivo de la tasa de aplicación, cifrado en el 75% por la OSSI para sus recomendaciones de evaluación de 2006-2007.

42. Además de las tasas de aplicación, en los cuatro informes intersectoriales se señalan otras mejoras de los programas, como el fortalecimiento de la participación de los gobiernos en la ejecución de los proyectos, la mejor difusión de los resultados positivos, el compromiso de la administración de establecer un sistema de gestión de los conocimientos y la mejora de la colaboración interinstitucional.

C. Visión general de la práctica y la capacidad de la Secretaría en materia de evaluación

43. La conclusión principal del estudio de la OSSI sobre las capacidades y necesidades de evaluación en la Secretaría de las Naciones Unidas (ED-2006-006) estriba en que es inadecuada la capacidad de evaluación general en los planos central, programático y subprogramático. Ello obedece a la insuficiencia de recursos financieros y de personal, a las competencias desiguales y a la falta de apoyo de la alta dirección. Los presupuestos para la evaluación siguen siendo bajos, a pesar de que han registrado algunas mejoras. El Departamento de Gestión señala que los recursos destinados a actividades de supervisión y evaluación se estimaron en 43,9 millones de dólares en el contexto del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2008-2009, lo que representa un aumento del 80,1% por comparación

con los recursos asignados en 2006-2007. No obstante, incluso con esos incrementos, los recursos destinados a la evaluación siguen estando por debajo del punto de referencia general respecto de la capacidad de evaluación, cifrado entre el 1% y el 3% de los costos totales de los programas asignados a actividades de evaluación (INS-07-002, párr. 30). Si se comparan los planes de evaluación de los programas para 2006-2007 y las evaluaciones realizadas durante el bienio se observa que la mayoría no se han cumplido cabalmente.

44. Aunque la capacidad general de evaluación sigue siendo insuficiente, se han registrado algunas mejoras graduales a lo largo del último bienio. Merced a tres medidas —función dedicada a la evaluación, políticas de evaluación y alcance de la evaluación— ha aumentado la capacidad. La OSSI reconoce que la calidad, que no evaluó en su estudio, es también importante. En 21 programas se señalaba que contaban con puestos de dedicación exclusiva (14) o de dedicación parcial (7) respecto de la evaluación¹⁵. De los 27 programas examinados en marzo de 2007, 16 contaban con unidades dedicadas a la evaluación (INS-07-002, párr. 49). La OSSI observó que había a la sazón cinco grandes programas —los del Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, el Departamento de Gestión, el Departamento de Asuntos Políticos, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales— que no contaban con una función dedicada a la evaluación pese a ajustarse a los puntos de referencia establecidos para determinar si la necesitaban¹⁶. Desde entonces, cuatro de los cinco programas han adoptado o están adoptando medidas para comenzar a establecer una capacidad concreta al respecto; el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias sigue siendo el único gran departamento que no ha adoptado aún tales medidas. No obstante, la OSSI observa que siguen siendo insuficientes los recursos que se están planificando para dedicarlos a esas nuevas capacidades¹⁷. Además, si bien en julio de 2007 había nueve programas con políticas de evaluación definitiva o en proyecto, en junio de 2008 eran 18 los programas que contaban con tales políticas¹⁸. Además, menos de la mitad de todos los subprogramas (el 48%) habían sido objeto de cierta forma

¹⁵ Los programas sin puestos dedicados a la evaluación, según el estudio de los centros de coordinación de los programas de la OSSI, realizado en marzo de 2008, pero los correspondientes a la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, el Departamento de Asuntos Políticos, la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y la OSSI.

¹⁶ Mediante las propuestas del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2008-2009, el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias intentó establecer una dependencia encargada de la evaluación, entre otras tareas. Sin embargo, esa propuesta no fue aprobada. El Departamento incluyó recursos dedicados a la evaluación en su propuesta sobre el fortalecimiento del pilar del desarrollo, que estaba previsto que la Asamblea General examinara en 2008 (véase el documento A/62/708).

¹⁷ En el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias se están planificando recursos de personal con miras a la evaluación, que equivaldrán a menos del tiempo de un funcionario. El DOMP únicamente dispondrá de dos evaluadores en régimen de dedicación exclusiva.

¹⁸ Los nueve programas sin una política de evaluación en junio de 2008 eran los de la Oficina del Alto Representante para los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo, el ONU-Hábitat, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, el OOPS, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina de las Naciones Unidas de Asuntos del Espacio Ultraterrestre, la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, la Oficina del Asesor Especial sobre África y el Departamento de Gestión.

de evaluación en el bienio 2004-2005 y, si bien no eran comparables directamente, el 64,5% de los programas había sido objeto de una evaluación en el bienio 2006-2007. Por último, los planes de evaluación para 2008-2009, comparados con los planes del último bienio, suelen mostrar una mejora del programa de evaluación¹⁹.

45. La OSSI observa que las mejoras generales examinadas *supra* no son homogéneas en toda la Secretaría; la actividad de evaluación es desigual en la Organización. Como se indica en el párrafo 5 y en el anexo II, 11 de los 31 programas (el 35%) no habían sido objeto de evaluaciones (según la definición operacional de la OSSI) durante el bienio 2006-2007²⁰. Hay cinco programas a los que corresponde la mayoría de los informes de evaluación (el 65%) presentados a la OSSI en el bienio²¹.

46. En lo concerniente a la práctica de evaluación, más de la mitad de los coordinadores de los programas (el 59%) informaron de que contaban con procedimientos oficiales para compartir o difundir los resultados de la evaluación y formular planes de acción para aplicar las recomendaciones (el 52%)²². Otro 44% cuenta con un sistema de seguimiento oficial o de supervisión de la aplicación de las recomendaciones. Además, los programas están realizando otras actividades de evaluación que no constituyen en sí mismas evaluaciones propiamente dichas. Frecuentemente incluyen actividades de supervisión del cumplimiento (el 93%), estudios sobre el personal o los interesados (el 67%), reuniones de revisión y evaluación (el 67%) y exámenes de la gestión (el 59%).

D. Plan de trabajo de la evaluación

Modificación de los procedimientos de planificación del trabajo

47. En 2006, el Secretario General Adjunto de Servicios de Supervisión Interna pidió a todas las divisiones que mejoraran los procedimientos de planificación del trabajo. Eso incluía sentar las bases de prioridades de trabajo sobre la evaluación del riesgo a fin de garantizar el enfoque estratégico de la labor de la OSSI; establecer un enfoque coherente, sistemático y metodológico respecto de la evaluación del riesgo; y garantizar la transparencia en la elección de lo que había que examinar²³. En la OSSI se define la evaluación del riesgo como el proceso en el que se delimitan y

¹⁹ Debido a las variaciones en el modo en que los planes de evaluación se prepararon y se presentaron, la OSSI no pudo realizar una comparación directa entre los planes de 2006-2007 y los de 2008-2009.

²⁰ Esos 11 programas son los de la Oficina Ejecutiva del Secretario General, el Departamento de Gestión, el Departamento de Vigilancia, la Oficina de Asuntos de Desarme, la Oficina del Alto Representante para los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo, la Oficina de Asuntos Jurídicos, la Oficina de las Naciones Unidas de Asuntos del Espacio Ultraterrestre, la Oficina del Asesor Especial sobre África, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y la Oficina de las Naciones Unidas en Viena.

²¹ Esos cinco programas son los del PNUMA, la ONUDD, el CCI, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios y el ACNUR.

²² La OSSI no recogió tales datos en su informe de examen de las necesidades de evaluación y, por consiguiente, no es posible realizar una comparación entre la práctica anterior y la actual.

²³ La OSSI define el "riesgo" como la posibilidad de que ocurra un hecho que tendrá repercusiones negativas para el logro de objetivos.

analizan riesgos pertinentes para el logro de los objetivos de la entidad y la determinación de la respuesta apropiada.

Enfoque de la División de Inspección y Evaluación

48. Desde 2007, la División de Inspección y Evaluación utiliza un enfoque sistemático de la planificación basada en el riesgo estratégico para establecer sus prioridades de evaluación. Para tener cuenta los productos que ha de obtener por mandato de la Asamblea General, no toda su labor se basa en el riesgo.

49. El enfoque de la planificación basada en el riesgo estratégico utilizada por la División tiene por objeto lograr que las actividades de evaluación e inspección de la OSSI sean pertinentes para la gobernanza de las Naciones Unidas, la gestión y los interesados, para lo cual se abordan las prioridades de supervisión y estratégicas de manera periódica y oportuna, centrando los recursos limitados de la División en esferas que requieren una atención más urgente. Al seleccionar los posibles temas, la División de Inspección y Evaluación utilizó un marco de planificación que tiene en cuenta factores de riesgo, cuestiones estratégicas y un alcance sistemático y cíclico.

50. Así pues, el plan de la División de Inspección y Evaluación respecto del riesgo estratégico tiene en cuenta:

- a) El riesgo;
- b) Las cuestiones estratégicas;
- c) El alcance sistemático y encíclico.

51. En su informe sobre el presupuesto de la OSSI con cargo a la cuenta de apoyo para las operaciones de mantenimiento de la paz para el período comprendido entre el 1º de julio de 2008 y el 30 de junio de 2009, el Comité Asesor de Auditoría Independiente examinó el enfoque de la planificación basada en el riesgo estratégico utilizada por la División de Inspección y Evaluación y consideró que el enfoque ofrecía una base razonable para el establecimiento de su plan de trabajo inicial para 2008 (A/62/814, párr. 38). Al Comité le complació observar que en el plan de trabajo se facilitaba información completa en apoyo de las actividades que la División debía realizar en 2008.

52. **Evaluación de riesgos.** La División determinó 12 indicadores indirectos de riesgo sobre los que se tenían datos uniformes y comparables respecto de los programas de la Secretaría dentro del marco de supervisión de la OSSI. Los programas se califican con arreglo a una clasificación basada en los valores ponderados de los 12 indicadores siguientes:

Indicadores de riesgo

- 1. Recursos totales
- 2. Número de puestos
- 3. Vulnerabilidad discrecional
- 4. Complejidad de las necesidades de coordinación
- 5. Tasa de obtención de productos
- 6. Disponibilidad de información sobre la ejecución de los programas

7. Alcance de la evaluación
8. Recursos invertidos en la actividad de evaluación
9. Tiempo que llevan pendientes de aplicar las recomendaciones de la OSSI
10. Puntualidad en la presentación de informes
11. Tasa de aplicación del sistema electrónico de evaluación de la actuación profesional (e-PAS)
12. Igualdad entre los géneros

53. **Cuestiones estratégicas.** Además de la evaluación de riesgos indicada *supra*, con el fin de lograr que sus evaluaciones e inspecciones fueran pertinentes y oportunas para los interesados de las Naciones Unidas, la División llevó a cabo un examen de los temas del programa de la Asamblea General y de la información de las conferencias internacionales hasta finales de 2009 para delimitar cuestiones temáticas intersectoriales de interés estratégico y para toda la Secretaría. La OSSI observa que ello no constituye un enfoque estratégico completo; un enfoque perfeccionado entrañaría más análisis actuales de problemas externos críticos y urgentes que tal vez no se hayan delimitado en el momento de establecer los temas del programa de la Asamblea General. La División examinará el modo de seguir desarrollando el componente estratégico de su marco de planificación del trabajo para el próximo bienio.

54. **Alcance sistémico y cíclico.** Teniendo en cuenta el tamaño considerable de algunos programas de la Secretaría, cuya evaluación tal vez tarde más de un año en ser ultimada, y el hecho de que la Asamblea General ha dispuesto que se realicen exámenes trienales de la aplicación de las recomendaciones dimanantes de tales evaluaciones, el establecimiento de un ciclo de ocho años serviría para que cada programa se sometiese por lo menos a dos actividades de supervisión de evaluación independientes: una evaluación a fondo, seguida de un examen trienal. Pueden establecerse evaluaciones más frecuentes si se detectan riesgos concretos en el programa de que se trate. La Asamblea General y sus órganos intergubernamentales dispondrán de algún tipo de evaluación independiente de cada programa por lo menos una vez entre cada segundo y tercer proceso presupuestario del bienio.

Temas de evaluación para el bienio 2008-2009

55. Los temas de inspección y evaluación de la OSSI en 2008 y 2009 se seleccionaron sobre la base de los mandatos existentes y de sus procesos de evaluación de los riesgos²⁴. Además, la OSSI atendió a dos solicitudes especiales de clientes de que realizara evaluaciones independientes.

56. En su sexagésimo primer período de sesiones, la Asamblea General aprobó la resolución 61/235, en la que hacía suyo el informe del Comité del Programa y de la Coordinación sobre la labor realizada en su 46º período de sesiones (A/61/16 y Corr.1, párrs. 369 y 370) y pedía que la OSSI realizara una evaluación a fondo de la asistencia proporcionada a los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral, los pequeños Estados insulares en desarrollo y África con miras a su

²⁴ La evaluación de los riesgos se efectuó en 2007. La División de Inspección y Evaluación llevó a cabo otra evaluación de riesgos en 2008 como preparación de su plan de trabajo para 2010-2011, evaluación que no era definitiva en el momento de la publicación del presente informe.

presentación al Comité del Programa y de la Coordinación en 2009. En la misma resolución, la Asamblea hizo suyo el párrafo 370 del informe del Comité del Programa y de la Coordinación (A/61/16 y Corr.1) y dispuso que se realizara una evaluación temática de los órganos de coordinación de las Naciones Unidas de conformidad con sus resoluciones 48/218 B, 54/244 y 59/272 para su presentación al Comité en 2009.

57. Además de las evaluaciones dispuestas que se examinan *supra*, la División de Inspección y Evaluación llevó a cabo su evaluación de los riesgos de los programas que entraban dentro de su mandato. Los programas, ordenados por prioridades, eran los siguientes: el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, el ACNUDH, el PNUMA, el ACNUR, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la ONUDD, el OOPS, el Departamento de Gestión, la CEPA y el ONU-Hábitat. No obstante, a fin de llegar a un alcance de evaluación de los programas sistémico y ordinario, los programas que habían sido recientemente objeto de una evaluación o inspección por la División se eliminaron de la selección. Tales programas eran el ACNUR, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios y el PNUMA, que habían sido objeto de inspecciones por la División en 2007; la ONUDD, que había sido sometida a un examen de las prácticas de gestión y administración en 2006; el Departamento de Gestión, que estaba siendo objeto de una evaluación a fondo por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos; y el ONU-Hábitat, que había sido sometido a una evaluación a fondo en 2005. Con ello, había cuatro programas que podían ser evaluados: el ACNUDH, el OOPS, la CEPA y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz.

58. Además, para las evaluaciones temáticas de las cuestiones estratégicas a nivel de toda la Secretaría en 2008 y 2009, la División se centró en el tema de las operaciones de mantenimiento de la paz, para el que contaba con un presupuesto separado de la cuenta de apoyo, así como en temas concernientes a la labor medioambiental de la Secretaría. En relación con la primera de ellas, se señalaron dos temas, a saber, uno a nivel de misión (la Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire (UNOCI)) y otro intersectorial sobre el mantenimiento de la paz (el desarme, la desmovilización y la reintegración), temas que se consideraron de alto riesgo y, por consiguiente, se seleccionaron para ser evaluados en este ciclo.

59. La OSSI tiene previsto llevar a cabo las evaluaciones siguientes en 2008 y en 2009:

1. Evaluación de los programas de la Oficina del Alto Representante para los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo
2. Evaluación de los programas de la Oficina del Asesor Especial sobre África
3. Evaluación de los programas del OOPS
4. Evaluación de los programas del ACNUDH
5. Evaluación temática de la labor medioambiental de la Secretaría
6. Evaluación temática de los órganos de coordinación de las Naciones Unidas

7. Evaluación del Fondo de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz
 8. Evaluación de los programas de la UNOCI
 9. Evaluación temática del desarme, la desmovilización y la reintegración en el marco del mantenimiento de la paz
 10. Evaluación especial del Fondo para la Consolidación de la Paz
 11. Evaluación especial del Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias/gestión global integrada
60. La OSSI tiene previsto realizar las evaluaciones siguientes en 2010 y 2011:
1. Evaluación de los programas del Departamento de Gestión
 2. Evaluación de los programas del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales
 3. Evaluación temática sobre el género
 4. Evaluación temática sobre el cambio climático
 5. Evaluación de los programas de misiones de mantenimiento de la paz
 6. Evaluación temática sobre la cooperación del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz con organizaciones regionales
61. Además de sus evaluaciones, en ambos bienios la División de Inspección y Evaluación inspeccionará y validará datos de informes sobre la ejecución de programas y examinará la calidad de sus evaluaciones como medio de supervisión con el fin de informar al Secretario General y a los Estados Miembros sobre el grado de confianza de los resultados consignados en los programas y su capacidad de aprendizaje y mejora. Además, la División está llevando a cabo una inspección de las prácticas del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales en materia de recursos humanos y de gestión y realizará los exámenes trienales reglamentarios en 2009, 2010 y 2011.
62. El Comité del Programa y de la Coordinación tal vez desee considerar cuál de los informes de los planes de trabajo de la División correspondientes a 2008-2009 y 2010-2011 desearía examinar en su 51º período de sesiones, en 2011, así como otros informes.

E. Seguimiento de las medidas recomendadas en el informe anterior

63. En el anterior informe bienal de la OSSI, presentado en 2006 (A/61/83, párrs. 28 a 32), se señalaban tres medidas para fortalecer la capacidad y la práctica de evaluación. La medida 1 consistía en llevar a cabo una actividad de determinación de las necesidades de evaluación en toda la Secretaría a fin de identificar las necesidades, las funciones, los recursos y las capacidades concretas. La OSSI puso en práctica esa medida en 2006 y 2007, lo que dio lugar al informe de la OSSI sobre las capacidades y necesidades de evaluación en la Secretaría de las Naciones Unidas (IED 2006-006). En el informe se hacían las ocho recomendaciones siguientes:

1. Todos los programas deberían tener una función dedicada a la evaluación.

2. La Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General debería establecer un procedimiento uniforme para planificar y presupuestar la utilización de los recursos para actividades de evaluación y presentar informes al respecto.
3. El Secretario General debería considerar la posibilidad de proponer a la Asamblea General el establecimiento de un fondo o cuenta de evaluación a nivel de toda la Secretaría y pedir a los directores de los programas que incluyeran recursos claramente especificados para realizar evaluaciones en todas las propuestas de actividades financiadas con cargo a recursos extrapresupuestarios.
4. El Secretario General debería hacer suyas las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y proceder a su promulgación.
5. Todos los programas deberían establecer políticas de evaluación.
6. Todos los programas deberían garantizar que se formularan planes de evaluación a nivel de los programas y los subprogramas.
7. Todos los programas deberían velar por que los informes de evaluación pudieran consultarse en Internet o Intranet.
8. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos debería preparar e incorporar módulos de evaluación como parte de su programa ordinario de formación.

64. La OSSI ya ha comenzado a dar seguimiento a la aplicación de esas recomendaciones. En noviembre de 2008, el 56% de las recomendaciones habían sido aplicadas. Hay 11 programas que han puesto en práctica todas las recomendaciones que se les han formulado²⁵.

65. La medida 2 consistía en que las normas y reglas del Reglamento y la Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación se tradujeran en directrices claras y prácticas. En diciembre de 2007, la OSSI formuló orientaciones para los jefes de programas en relación con la preparación de una política de evaluación. La recomendación que se indica *supra* de que el Secretario General hiciera suyas y promulgara las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas fue otro intento de establecer directrices claras y prácticas para los programas de la Secretaría con miras a la realización de la evaluación. La OSSI no ha hecho más para aclarar las normas y reglas vigentes del Reglamento y la Reglamentación Detallada porque la Asamblea General está pendiente de adoptar una decisión en relación con la ubicación de la función de apoyo a la autoevaluación en la Secretaría. El Secretario General ha propuesto que esa función se transfiera de la OSSI al Departamento de Gestión, con lo que está de acuerdo la OSSI²⁶. Lo más apropiado sería esperar a la

²⁵ Los 11 programas son los siguientes: la Oficina de Asuntos de Desarme, la Oficina del Alto Representante para los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo, la OSSI, el CCI, la CEPAL, la CEPE, el ACNUR, la Oficina del Asesor Especial sobre África, la ONUDD, la CESPAP y el OOPS.

²⁶ La propuesta de transferir esa función figura en el informe del Secretario General titulado "Marco para la rendición de cuentas, marco para la gestión del riesgo institucional de control interno y marco para la gestión basada en los resultados" (A/62/701).

adopción de una decisión que sirviera de apoyo para la autoevaluación del Departamento y a que éste aclarase las normas y reglas del Reglamento y la Reglamentación Detallada.

66. La medida 3 consistía en que el presupuesto por programas de la OSSI para el bienio 2008-2009 incluyera créditos suficientes para una evaluación central rigurosa y regular. Sobre la base de su examen del alcance de una evaluación adecuada, tal como figuraba en el informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre las propuestas para el fortalecimiento de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (A/60/901), la OSSI propuso 14 nuevos puestos para la División de Inspección y Evaluación, cuya dotación de personal se cifraría en 29 funcionarios; eso se consideraba suficiente para poder realizar entre ocho y diez informes de evaluación anuales. En diciembre de 2007, en virtud de la resolución 62/236 de la Asamblea General, se aprobaron nueve puestos nuevos para la División por concepto de personal temporario general, con lo que el número total de funcionarios de la División ascendía a 25 (incluido un puesto para operaciones de mantenimiento de la paz). Eran cuatro puestos menos que los solicitados por la OSSI y, además, cabe destacar que, a excepción de un puesto de D-2, todos los demás puestos eran de las categorías P-2 y P-3. Habida cuenta del volumen de recursos previsto, la OSSI no podrá obtener todos los productos aprobados de inspección y evaluación para 2008-2009 y, por lo tanto, tendrá que realizar los reajustes necesarios.

IV. Conclusiones

67. Si bien la evaluación está desempeñando un papel positivo en la mejora del rendimiento, sigue siendo inadecuada la capacidad general de evaluación de la Secretaría. Aunque la evaluación no ha alcanzado su capacidad plena y aún no se utiliza adecuadamente como mecanismo de gestión y de fortalecimiento de la ejecución de los programas, en el pasado bienio se observaron indicios alentadores en el sentido de que se está prestando más atención a la evaluación y se está produciendo un importante cambio en la labor de la Organización. Hay más departamentos que dedican recursos a la evaluación, aun cuando tales recursos no se ajusten aún a los puntos de referencia establecidos en materia de capacidad de evaluación. Además, se han registrado mejoras en lo concerniente a la formulación de políticas de evaluación y a su alcance, así como indicios de que las evaluaciones han desempeñado un papel positivo a los efectos de mejorar el diseño y ejecución de los programas.

68. En lo concerniente a la función de evaluación independiente de la OSSI, ésta también se ha visto fortalecida, aunque no en la medida necesaria para garantizar una cobertura ordinaria de todos los programas de la Secretaría en un ciclo razonable: uno que proporcione información independiente y objetiva sobre los resultados de los programas y la realización de los mandatos de la Asamblea General de manera más permanente. Es esta la información que se necesita como base de la reflexión y de la adopción de decisiones por los órganos de gobernanza y de gestión de la Organización.

69. La OSSI observa que la evaluación puede ser una útil fuente de información sobre lo que funciona bien y lo que no funciona bien en la Organización. Eso se puso de manifiesto mediante la síntesis de los resultados, las conclusiones y las recomendaciones de evaluación del pasado bienio, que sirvieron para delimitar cuestiones clave en lo concerniente a la actuación de la Organización. Como se ha

indicado en otras evaluaciones de la OSSI sobre la gestión de conocimientos y las lecciones aprendidas, esta es una información crucial que hay que recoger, compartir y utilizar a fin de facilitar la realización de mejoras en la Organización.

70. La OSSI realizará una evaluación actualizada de los resultados, la práctica y la utilización de la evaluación en su próximo informe bienal (el 11° de la serie) y acogerá favorablemente cualquier sugerencia que puedan hacer los Estados Miembros y los funcionarios con cargos directivos acerca de cómo mejorar este informe para atender más adecuadamente a las necesidades de los encargados de formular políticas.

Anexo I

Programas considerados dentro del ámbito de competencia de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

En el momento de la preparación del presente informe bienal, se determinó que había 31 programas dentro del ámbito de competencia de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI). De conformidad con los procedimientos ordinarios de presentación de informes, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y la Oficina de las Naciones Unidas en Viena informaron acerca de las evaluaciones realizadas en las Oficinas de sus respectivos Directores Generales y Servicios de Administración o por tales Oficinas y cualquier evaluación a nivel de toda la Oficina. El Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, el Departamento de Información Pública y el Departamento de Seguridad informaron sobre los servicios de conferencias, los servicios de información y los servicios de seguridad y vigilancia, respectivamente, prestados en los correspondientes lugares de destino. La Corte Internacional de Justicia no fue incluida en el estudio porque había manifestado previamente que no quedaba abarcada por el mandato de la OSSI.

1. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales
2. Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias
3. Departamento de Gestión
4. Departamento de Asuntos Políticos
5. Departamento de Información Pública
6. Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (incluye el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno)
7. Departamento de Seguridad
8. Comisión Económica para África
9. Comisión Económica para Europa
10. Comisión Económica para América Latina y el Caribe
11. Oficina Ejecutiva del Secretario General
12. Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico
13. Comisión Económica y Social para Asia Occidental
14. Centro de Comercio Internacional
15. Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
16. Oficina de Asuntos de Desarme
17. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos

18. Oficina del Alto Representante para los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo
19. Oficina de Servicios de Supervisión Interna
20. Oficina de Asuntos Jurídicos
21. Oficina de Asuntos del Espacio Ultraterrestre
22. Oficina del Asesor Especial sobre África
23. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
24. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
25. Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (UN-Hábitat)
26. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
27. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
28. Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
29. Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra
30. Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi
31. Oficina de las Naciones Unidas en Viena

Anexo II

Metodología utilizada para la realización del presente estudio

1. Al reunir los informes de evaluación correspondientes a 2006-2007, la OSSI procedió en primer lugar a delimitar las evaluaciones independientes procedentes de fuentes disponibles, incluidos sitios de programas en Internet. A continuación pidió a los coordinadores de los programas que verificaran o presentaran informes adicionales sobre el bienio. De los 31 programas del presente informe, 18 verificaron o presentaron informes de evaluación; 11 no disponían de evaluaciones (de conformidad con la definición operacional de la OSSI); un programa (el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz) no presentó todos sus informes de evaluación en la fecha límite establecida para el análisis; y un programa (el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias) no presentó ningún informe dentro del plazo establecido.

2. La presentación de evaluaciones a la OSSI comenzó en el bienio 2006-2007 y concluyó el 31 de diciembre de 2007. En total, la OSSI recibió 201 informes, todos los cuales fueron examinados preliminarmente para comprobar que se ajustaban a la definición operacional de “evaluación” de la OSSI. A continuación un grupo de la OSSI verificó si los informes considerados cuestionables en el examen preliminar se ajustaban a la definición de la OSSI. De los 40 informes examinados, se determinó que 33 no eran informes de evaluación y, por consiguiente, no fueron incluidos en el estudio bienal. El universo final de informes de evaluación para la metaevaluación consistía, pues, en 168 informes, incluidas tres evaluaciones a nivel de toda la Secretaría realizadas por la OSSI.

3. En lo concerniente al examen cuantitativo del contenido de los informes de evaluación, la OSSI seleccionó una muestra no aleatoria de 75 informes del universo de 168 informes de evaluación obtenidos. En el caso de los departamentos con cinco evaluaciones o menos correspondientes al bienio, todos los informes fueron sometidos a muestreo. En el caso de los departamentos con más de cinco evaluaciones, se estableció para cada una de ellas una muestra intencional de cinco informes. Para seleccionar esta muestra, se utilizaron los criterios siguientes: un conjunto equilibrado de informes realizados en 2006 y 2007; un conjunto equilibrado de informes de mitad de período cotejados con evaluaciones finales; un conjunto equilibrado de evaluaciones a diferentes niveles; y un conjunto equilibrado de temas y zonas geográficas o países abarcados.

4. Para este análisis cuantitativo, se llevó a cabo una revisión estructurada utilizando un instrumento estándar con criterios comunes para evaluar el contenido de los informes. Entre ellos figuraban criterios sobre el alcance global de la evaluación, su centro de atención, sus criterios de evaluación, las categorías de los resultados y conclusiones y las categorías de las recomendaciones.

5. Para el primer análisis cualitativo de las esferas prioritarias, la OSSI examinó las principales conclusiones de una muestra no aleatoria de 35 informes (a partir de los 75 indicados *supra*), preparada en relación con los informes con actividades vinculadas a las ocho esferas prioritarias de la Organización y clasificadas en función de los ámbitos siguientes: mantenimiento de la paz y la seguridad; desarme; promoción de un crecimiento económico sostenido y de un desarrollo sostenible;

desarrollo para África; promoción de los derechos humanos; coordinación eficaz de la asistencia humanitaria; promoción de la justicia y del derecho internacional; y lucha contra los estupefacientes, prevención del delito y lucha contra el terrorismo internacional en todas sus formas y manifestaciones.

6. Para el segundo análisis cualitativo de las políticas, el diseño y la ejecución de los programas, la OSSSI seleccionó una muestra aleatoria estratificada de 15 informes (a partir de los 75 indicados *supra*). Esos 75 informes se organizaron en tres estratos, en función de su centro de atención: diseño de programas, ejecución de programas y directrices normativas. Cinco informes fueron sometidos a un muestreo aleatorio dentro de cada estrato, lo que arrojó un total de 15 informes. Para el análisis, se utilizó un programa informático de análisis de datos cualitativos con el fin de identificar textos en los informes de la muestra que se ocuparan de cuestiones sobre las políticas, el diseño y la ejecución de los programas. Se llevó a cabo un análisis del contenido de ese texto para delimitar temas, cuestiones y conclusiones clave.

7. Para el examen de las cuatro evaluaciones intersectoriales a nivel de todos los programas, los informes se analizaron sistemáticamente para delimitar resultados y conclusiones clave dimanantes de la evaluación de todos los programas.

(Firmado) Inga-Britt **Ahlenius**
Secretaria General Adjunta de Servicios
de Supervisión Interna

25 de febrero de 2009
