



Asamblea General

Distr.
GENERAL

A/51/88
4 de abril de 1996
ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

Quincuagésimo primer período de sesiones
Tema 117 de la lista preliminar*

PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS

Fortalecimiento de la función de evaluación y de la aplicación de los resultados de la evaluación en el diseño, ejecución y directrices de política de los programas

Nota del Secretario General

De conformidad con lo dispuesto en el apartado i) del inciso e) del párrafo 5 de la resolución 48/218 B de la Asamblea General, de 29 de julio de 1994, el Secretario General tiene el honor de transmitir adjunto el informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna titulado "Fortalecimiento de la función de evaluación y de la aplicación de los resultados de la evaluación en el diseño, ejecución y directrices de política de los programas", de 28 de marzo de 1996. El Secretario General está de acuerdo con este enfoque y ha pedido a la OSSI y al Departamento de Administración y Gestión que consideren la forma de fortalecer los vínculos entre la evaluación, por un lado, y el proceso de elaboración de programas y presupuestos, por el otro.

* A/51/50.

Anexo

[28 de marzo de 1996]

FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN Y DE LA APLICACIÓN
DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EN EL DISEÑO, EJECUCIÓN Y
DIRECTRICES DE POLÍTICA DE LOS PROGRAMAS

Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Resumen

El presente informe contiene un examen de la labor relativa a las evaluaciones a fondo y a la autoevaluación realizada en 1994-1995, información pertinente a las decisiones de la Asamblea General sobre los temas que serán objeto en el futuro de evaluaciones a fondo, y sobre el fortalecimiento del programa de supervisión en los departamentos y oficinas, y, en este contexto, el fortalecimiento en particular del nexo entre la supervisión de la ejecución de los programas y los sistemas de autoevaluación.

ÍNDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
I. INTRODUCCIÓN	1 - 2	4
II. EVALUACIÓN A FONDO	3 - 7	4
A. Actividades realizadas en 1994-1995	3 - 5	4
B. Temas de futuras evaluaciones a fondo	6 - 7	5
III. FUNCIÓN DE EVALUACIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS Y OFICINAS EN 1994-1995	8 - 16	7
IV. FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN DENTRO DE LOS DEPARTAMENTOS	17 - 26	16
A. Conclusiones relativas a la supervisión departamental	17 - 19	16
B. Reformas necesarias	20 - 26	19
1. Propuestas previas al establecimiento de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna	20	19
2. Directrices de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna	21 - 26	19

I. INTRODUCCIÓN

1. El presente informe es el más reciente de una serie de informes presentados cada dos años a la Asamblea General por conducto del Comité del Programa y de la Coordinación sobre el fortalecimiento de la evaluación de los programas en las Naciones Unidas.

2. Desde fines de 1994, viene ejerciendo la función central de evaluación la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, que consiste en la División de Comprobación de Cuentas y Control de Gestión, la Dependencia Central de Inspección y Supervisión, la Dependencia de Investigación y la Dependencia Central de Evaluación. Así pues la evaluación se realiza actualmente en un contexto nuevo, en el cual el funcionamiento de la presentación de informes de evaluación de los programas y de autoevaluación a nivel de departamento se considera parte de una función de supervisión más amplia. En el presente informe se refleja este punto de vista.

II. EVALUACIÓN A FONDO

A. Actividades realizadas en 1994-1995

3. Las evaluaciones a fondo son las preparadas por la Dependencia Central de Evaluación sobre los temas indicados expresamente por la Asamblea General por recomendación del Comité del Programa y de la Coordinación. El borrador de los informes sobre esas evaluaciones se distribuye entre los departamentos y oficinas y las organizaciones externas interesadas. La versión definitiva, que tiene en cuenta las observaciones realizadas por estas entidades, se presenta a la Oficina Ejecutiva del Secretario General para que la transmita al Comité del Programa y de la Coordinación.

4. En su 34º período de sesiones, el Comité tuvo a la vista un informe del Secretario General sobre el fortalecimiento de la función de evaluación y de la aplicación de los resultados en la evaluación en el diseño, ejecución y directrices de política de los programas, en el que se recomendaba un acortamiento radical del ciclo de evaluación de tres años a un año (A/49/99, párr. 43). Tras examinar el informe, el Comité recomendó a la Asamblea General la adopción del siguiente calendario para las evaluaciones a fondo que incorporaba este ciclo acortado¹:

- 1995: Operaciones de mantenimiento de la paz: fase de puesta en marcha
Medio ambiente
- 1996: Departamento de Información Pública
Operaciones de mantenimiento de la paz: fase de terminación
- 1997: Estadística
Departamento de Asuntos Humanitarios

Hasta la adopción de esa decisión por el Comité, cada estudio de evaluación a fondo consistía en tres informes, a saber: un informe sobre la marcha de los

trabajos en que se formulaban propuestas sobre el diseño y alcance del estudio y se presentaban los resultados preliminares; el informe de evaluación a fondo propiamente dicho, presentado al Comité dos años después de adoptadas sus decisiones sobre el diseño y el alcance de la evaluación, y un examen trienal de aplicación tres años después de haberse adoptado las recomendaciones y, de ser necesario, otros informes complementarios sobre la aplicación.

5. En 1994, la Dependencia Central de Evaluación realizó, con arreglo al ciclo abreviado, una evaluación a fondo del programa sobre el medio ambiente y el informe respectivo se presentó al Comité en 1995, en su 35º período de sesiones. Con arreglo al ciclo abreviado se han llevado a cabo otras dos evaluaciones a fondo y los informes correspondientes son actualmente objeto de examen por el Comité en su actual período de sesiones, a saber: evaluación a fondo de las operaciones de mantenimiento de la paz: fase de terminación (E/AC.51/1996/3), y evaluación a fondo del Departamento de Información Pública (E/AC.51/1996/2). El acortamiento del ciclo mediante la eliminación de la fase del informe sobre la marcha de los trabajos tiene la ventaja de doblar la frecuencia de las evaluaciones a fondo de un programa por año a dos. Con todo, la fase del informe sobre la marcha de los trabajos permitía al Comité proporcionar orientación normativa sobre las cuestiones que debían tratarse y la metodología por seguir. El Comité expresó su reconocimiento por la calidad y amplitud del informe². Una vez que el Comité haya concluido su examen de los dos informes de evaluación a fondo de este año, se podrán sacar las conclusiones pertinentes en cuanto a si el ciclo abreviado produce o no los resultados apetecidos.

B. Temas de futuras evaluaciones a fondo

6. En el cuadro 1 se mencionan los informes relativos a evaluaciones a fondo y actividades conexas emprendidas durante el período 1989-1996 y las programadas actualmente para 1997 y 1998.

Cuadro 1

Informes de evaluación terminados o proyectados, 1989-1998

Año	Informes sobre la marcha de los trabajos ^a	Informes de evaluación a fondo	Exámenes trienales/informes complementarios	Informes de evaluación presentados a la Asamblea General
1989	Desarme	Cuestiones y políticas de desarrollo	Población	
1990	Ciencia y tecnología ^b Desarme (segundo informe sobre la marcha de los trabajos) Comisión Económica para África (CEPA): cuestiones y políticas de desarrollo	Asentamientos humanos		A/45/204
1991	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)	Desarme CEPA: cuestiones y políticas de desarrollo	Cuestiones y políticas de desarrollo	
1992	Desarrollo social		Derechos humanos	A/47/116
1993	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS) ^c	ACNUR	Asentamientos humanos Derechos Humanos (complementario)	
1994	Mantenimiento de la paz: fase de iniciación ^d África: situación económica crítica, recuperación y desarrollo ^{d e}	Desarrollo social	CEPA: cuestiones y políticas de desarrollo (continuación)	A/49/99
1995		Mantenimiento de la paz: fase de iniciación		
1996		Medio ambiente Departamento de Información Pública Mantenimiento de la paz: fase de terminación	ACNUR	El presente informe
1997		Estadística Departamento de Asuntos Humanitarios	Desarrollo social	
1998		Dos temas que se decidirán en 1996	Mantenimiento de la paz: fase de iniciación Medio ambiente	(Informe pendiente)

^a Según lo decidido por el CPC en 1994, el ciclo de evaluación se acortó mediante la eliminación de la etapa del informe sobre la marcha de los trabajos.

^b Según lo decidido por el CPC, no hizo falta una evaluación a fondo de la ciencia y la tecnología.

^c Según lo decidido por el CPC, no hizo falta una evaluación a fondo del OOPS.

^d El informe de transición se describió como un "informe sobre la marcha de los trabajos" pero contenía recomendaciones de fondo.

^e La Dependencia Común de Inspección está realizando un estudio complementario.

7. Hay varias consideraciones dignas de tenerse en cuenta cuando se determinan los temas que serán objeto de futuras evaluaciones a fondo, incluidas las siguientes:

a) La existencia de importantes acontecimientos, programados para 1998 o posteriormente, que podrían beneficiarse de los resultados de una evaluación a fondo:

1999: Celebración prevista de una tercera conferencia internacional de la paz u otra conferencia internacional adecuada en el contexto del decenio de las Naciones Unidas para el derecho internacional (1990-1999);

b) La necesidad de examinar un programa que, según la opinión generalizada, haya tenido éxito a fin de extraer las lecciones aplicables a los programas afines;

c) Reciente expansión de importancia del programa o cambios en los problemas de que éste se ocupa;

d) La necesidad de abarcar programas sustantivos que no hayan sido todavía objeto de una evaluación a fondo o de una inspección por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna:

Asuntos del Espacio Ultraterrestre

Asuntos Jurídicos

Prevención del Delito y Justicia Penal

Fiscalización Internacional de Drogas

III. FUNCIÓN DE EVALUACIÓN EN LOS DEPARTAMENTOS Y OFICINAS EN 1994-1995

8. En términos generales, en la labor de las Naciones Unidas relacionada con operaciones sobre el terreno en gran escala (mantenimiento de la paz, actividades humanitarias, refugiados), la función de evaluación ("lecciones aprendidas") está o bien establecida o en vías de establecerse firmemente. Respecto de otras actividades en las esferas política, económica y social y de información pública, la situación no está tan clara, puesto que, al tiempo que se está haciendo una sólida labor de evaluación y se han adoptado algunos procedimientos para presentar informes sobre los resultados a los organismos intergubernamentales especializados, los servicios de apoyo del Departamento de Administración y Gestión no son objeto de evaluación de manera regular, si bien de tanto en tanto se realizan estudios de evaluación.

9. En el cuadro 2 se hace un resumen cuantitativo de las evaluaciones departamentales proyectadas y ejecutadas durante el período 1992-1995 respecto de actividades sustantivas, excluidas las operaciones sobre el terreno. En dicho cuadro se indica el porcentaje de evaluaciones concretas emprendidas en comparación con los compromisos de evaluación contraídos; en algunas esferas no se ha realizado ninguna evaluación en absoluto y las cifras correspondientes a otras esferas sustantivas van de un mínimo del 54% a un máximo del 91% de los compromisos asumidos con arreglo al documento A/47/116.

Cuadro 2Autoevaluaciones proyectadas y autoevaluaciones emprendidas
respecto de actividades sustantivas, excluidas las operaciones
sobre el terreno

Programa principal	Compromiso contraído según el documento A/47/116: número de subprogramas que habían de evaluarse en el período 1992-1995	Número efectivo de subprogramas evaluados	Número efectivo como porcentaje del número de compromisos
I. Mantenimiento de la paz y la seguridad, desarme y descolonización	14	0 ^a	0
II. Aplicación, codificación y desarrollo progresivo del derecho internacional	6	0	0
III. Cooperación internacional para el desarrollo económico y social	1	0	0
IV. Cooperación económica internacional para el desarrollo	50	31 ^b	62
V. Cooperación internacional para el desarrollo social	^c	3 ^d	^d
VI. Cooperación regional para el desarrollo económico y social	33	30	91
VII. Derechos humanos, libertades fundamentales y asuntos humanitarios	13	7 ^e	54 ^e
VIII. Información pública	2	^f	^f

^a No se incluyen los estudios de "lecciones aprendidas" del DOMP.

^b Una autoevaluación proyectada para 1996-1997 se hizo en 1994-1995.

^c Se había proyectado la autoevaluación de todos los subprogramas para 1996-1997.

^d Tres autoevaluaciones que no se habían programado originalmente se hicieron en 1994-1995.

^e No se incluyen las evaluaciones del ACNUR a nivel de país, subregional y regional ni los estudios de "lecciones aprendidas" del DAH.

^f Autoevaluaciones en marcha a nivel de productos y procesos individuales (Crónica de las Naciones Unidas, Africa Recovery, Crónica Mundial, La ONU en acción, cooperación con las organizaciones no gubernamentales, actividades de información de las oficinas de las Naciones Unidas).

10. En el cuadro 3 se indican las evaluaciones departamentales respecto de las actividades sustantivas programadas originalmente para 1996-1997 en el documento A/47/116 y las reprogramadas de bienios anteriores; varias evaluaciones han sido aplazadas hasta el bienio final del período abarcado por el plan. El párrafo 7.2 del reglamento para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación exige que todos los subprogramas del plan de mediano plazo sean evaluados por lo menos una vez durante el período abarcado por el plan. En el cuadro 4 se proporciona información sobre las actividades relacionadas con la evaluación en los servicios de apoyo.

Cuadro 3

Autoevaluaciones programadas para 1996-1997 respecto
de actividades sustantivas

(Número de subprogramas)

Programa principal	Programada originalmente en el documento A/47/116	Reprogramada de bienios anteriores	Total
I. Mantenimiento de la paz y la seguridad, desarme y descolonización	4	12	16 ^a
II. Aplicación, codificación y desarrollo progresivo del derecho internacional	4	6	10
III. Cooperación internacional para el desarrollo económico y social	7	1	8
IV. Cooperación económica internacional para el desarrollo	26	20	46
V. Cooperación internacional para el desarrollo social	15 ^b	1 ^c	16
VI. Cooperación regional para el desarrollo económico y social	22 ^d	3	25
VII. Derechos humanos, libertades fundamentales y asuntos humanitarios	2 ^e	6	8
VIII. Información pública	2	0	2 ^f

^a Dos subprogramas de los 18 del plan original ya no se encuentran en ejecución.

^b Originalmente se programaron 18; tres se realizaron en 1994-1995.

^c No se programaron originalmente.

^d Se programó una autoevaluación para 1992-1993 y también para 1996-1997.

^e No se programó originalmente.

^f Evaluaciones en marcha a nivel de productos individuales (examen comparado de las principales publicaciones periódicas: ABC de las Naciones Unidas; Las Naciones Unidas al alcance de todos; La ONU en pocas palabras, y Prontuario para oradores y conferenciantes; examen de publicaciones y materiales sobre las Naciones Unidas para niños y estudiantes; examen de la labor de los centros de información de las Naciones Unidas; examen del Yearbook of the United Nations (complementario de un estudio anterior)).

Cuadro 4

Autoevaluaciones de los servicios de apoyo programadas y emprendidas, 1992-1995

Programa	Número total de subprogramas	Compromisos contraídos en el documento A/47/116 para 1992-1995	Actividades
39. Servicios de conferencias y de biblioteca	5	3	En 1994 se realizó un estudio amplio de las necesidades en materia de organización, gestión y recursos humanos necesarios para la prestación de servicios de conferencias apropiados conforme a lo pedido por la Asamblea General en su resolución 48/228, párrafo 42. En noviembre de 1994 se distribuyó un informe del Secretario General sobre el estudio (A/C.5/49/34 y Corr.1), que fue examinado por el Comité de Conferencias y la Asamblea General; ésta hizo suyas las comprobaciones y conclusiones del estudio (véase la resolución 49/221 C de la Asamblea).
40. Dirección administrativa y gestión	4	2	
41. Gestión de los recursos humanos	4	1	Aunque la Oficina de Gestión de Recursos Humanos no ha llevado a cabo ninguna autoevaluación oficial en los últimos tres años, ha emprendido varios estudios y exámenes a fin de aumentar la eficiencia en los últimos dos años. Se ha hecho un análisis amplio de la estrategia para la gestión de los recursos humanos de la Organización que se presentó a la Asamblea General (véase A/C.5/49/5). Las mejoras recomendadas fueron aprobadas por la Asamblea General en su resolución 49/222 A y B. Se emprendió un estudio sobre la contratación. Actualmente se está realizando un estudio sobre el reglamento. También se emprendió una evaluación especial de la capacitación en idiomas.

Programa	Número total de subprogramas	Compromisos contraídos en el documento A/47/116 para 1992-1995	Actividades
42. Planificación de programas, presupuestos y finanzas	7	6	<p>Si bien no se realizó ninguna autoevaluación en el sentido oficial, se hicieron varios exámenes a fin de mejorar: a) el formato del presupuesto, b) el formato del informe sobre la ejecución del presupuesto, c) la supervisión de los gastos y d) la gestión de los fondos fiduciarios. Basándose en un estudio, se preparó el prototipo de formato para el nuevo plan de mediano plazo, que posteriormente aprobó la Asamblea General. Sobre la base de las evaluaciones y exámenes realizados, se han hecho mejoras en el formato de los presupuestos de las operaciones de mantenimiento de la paz y se introdujo un ciclo presupuestario, al tiempo que se efectuaron mejoras en la financiación de las operaciones de mantenimiento de la paz. También fueron objeto de amplio examen las esferas de la contabilidad y, sobre la base de estos exámenes, se simplificó la presentación de informes financieros y se diseñaron nuevamente los sistemas de contabilidad y de nómina de pago en el marco del Sistema Integrado de Información de Gestión. Otros exámenes hicieron posible reducir el número de bancos utilizados y de cheques expedidos, y simplificar apreciablemente los procedimientos de facturación del seguro médico después de la separación del servicio mediante deducciones automáticas.</p>

Programa	Número total de subprogramas	Compromisos contraídos en el documento A/47/116 para 1992-1995	4	Actividades
43. Servicios generales	6	Estudio sobre la secuencia de operaciones de información técnica procedente de consultas con arquitectos, ingenieros y contratistas de construcción. Examen del procedimiento para evaluar el desempeño técnico de los arquitectos, ingenieros y contratistas. Examen del factor ruido atribuible a la construcción a fin de minimizar los elementos de perturbación de las reuniones. Examen del procedimiento para la planificación del espacio para oficinas. Estudio de las posibilidades de contratación de servicios fuera de la Organización. Examen del sistema del Servicio de Administración de Edificios para seguir la pista a los contratos. Examen de los procedimientos operacionales de la Dependencia de Radiodifusión y de Servicios Técnicos de Conferencias. Examen del procedimiento para vigilar los programas de construcción. Se emprendió una autoevaluación de las funciones de gestión de archivos y registros a fin de determinar las posibilidades de contratar servicios fuera de la Organización para reducir los costos, manteniendo al mismo tiempo la calidad de los servicios prestados. De octubre a diciembre de 1994, un grupo de expertos de alto nivel hizo una evaluación de la función de adquisición. Sus conclusiones y recomendaciones se publicaron en un informe de fecha 22 de junio de 1995. A raíz de la evaluación del grupo, las medidas adoptadas y previstas sobre la base de las recomendaciones del grupo se publicaron en los documentos A/C.5/49/67, A/C.5/50/13 y A/C.5/50/13/Rev.1.		

Programa	Número total de subprogramas	Compromisos contraídos en el documento A/47/116 para 1992-1995	Actividades
44. Servicios al público	4	4	Se emprendió un examen de los procedimientos para la impresión de sellos, preparación de material de publicidad, preparación de anuncios comerciales, tramitación de pedidos de compra por correo, ventas directas al público y representación en las exhibiciones filatélicas. El programa de medallas conmemorativas se canceló en el bienio 1992-1993; por consiguiente no se hizo la autoevaluación programada para 1994-1995. El examen del programa de regalos se llevó a cabo en 1994-1995 como resultado de lo cual se adoptó la decisión de contratar fuera de la Organización los servicios para este programa para el bienio 1996-1997.
Oficina de Servicios de Supervisión Interna			Autoevaluación en marcha: encuesta de opinión entre los destinatarios de informes de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna.

11. Además de las actividades de evaluación indicadas en los cuadros 2, 3 y 4, se realizan amplias evaluaciones de las operaciones sobre el terreno en la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS), el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Asuntos Humanitarios. A continuación se describen algunos de estos y otros procedimientos y actividades de evaluación que son de interés en relación con el tema general del fortalecimiento de la supervisión a nivel de departamento.

12. En el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz se creó una Dependencia de Análisis de Resultados en abril de 1995 en respuesta a las recomendaciones 1 a 4 del informe sobre la marcha de los trabajos relacionados con la evaluación a fondo de las operaciones de mantenimiento de la paz: fase de iniciación (E/AC.51/1994/3, párrafos 8 a 10) y a la recomendación 1 del informe final sobre la evaluación a fondo de las operaciones de mantenimiento de la paz: fase de iniciación (E/AC.51/1995/2, párrafos 16 a 18). La Dependencia consta de dos funcionarios del cuadro orgánico y un funcionario del cuadro de servicios generales. La Dependencia está desarrollando sus archivos de documentación existente y encargando nuevos estudios y cursillos de análisis de resultados relativos a las misiones terminadas (véase E/AC.51/1996/3, párrafos 5 a 12).

13. En el Departamento de Asuntos Humanitarios, se creó una Dependencia de Análisis de Resultados en 1994, que realizó una evaluación de la experiencia de coordinación del Departamento en Rwanda ese mismo año. Como actividad complementaria de éste y otros estudios, el Departamento hizo un examen interno de diversas lecciones aprendidas y perspectivas, y determinó qué medidas podían contribuir a mejorar la reacción a crisis futuras. En la reunión de administradores de categoría superior celebrada en septiembre de 1995 en el Departamento, se acordó que todas las entidades de coordinación de importancia que recibían apoyo del Departamento fueran objeto de evaluación antes de darse por terminadas sus funciones. También se decidió que el programa de estudios abarcara las cuestiones derivadas de las responsabilidades del Departamento en la esfera de los desastres. Se procura, en la medida de lo posible, dar una participación más amplia a la comunidad humanitaria en general, por ejemplo mediante la realización conjunta de estudios o la convocación de cursillos prácticos y seminarios a fin de examinar las cuestiones derivadas de tales estudios. El material relacionado con dichos estudios también será utilizado directamente en las actividades de capacitación.

14. El Comité Ejecutivo del Programa del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, en su 45º período de sesiones, hizo suya la propuesta de la Alta Comisionada de establecer un Servicio de Inspección y Evaluación que absorbería la dependencia de evaluación existente. Se creó este Servicio dentro del contexto general de la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión del ACNUR. Algunas de las razones subyacentes que justifican la creación del Servicio son la magnitud actual del presupuesto del ACNUR y su financiación, de carácter casi exclusivamente voluntario, y la creciente escala y complejidad de las operaciones del ACNUR en todo el mundo, así como el ámbito operacional cada vez más difícil dentro del cual el ACNUR realiza su labor. El Servicio de Inspección y Evaluación está situado en la Oficina Ejecutiva y depende directamente del Alto Comisionado. La principal función del Servicio

consiste en realizar evaluaciones amplias, sistemáticas y oportunas de las operaciones del ACNUR y examinar el impacto de esas operaciones en determinados países y zonas, prestando especial atención a aquellos factores, tanto internos como externos a la organización, esenciales para la consecución de los objetivos de la organización. Los informes finales sobre estas evaluaciones se transmiten a los administradores encargados de la operación particular de que se trata y se prepara un calendario de ejecución tras un diálogo encaminado a zanjar las diferencias en los puntos de vista. Los administradores de las operaciones examinadas tienen entonces que presentar informes periódicos sobre la marcha de la aplicación de las recomendaciones. Del informe final y los informes complementarios se extraen las lecciones aplicables a operaciones similares y se dan a conocer luego mediante informes especiales, cursillos prácticos y seminarios o se incluyen en las sesiones y publicaciones de capacitación. Se prevé que el Servicio habrá de promover una mentalidad empresarial, con mayor conciencia de los costos y la eficiencia.

15. En la Comisión Económica para Europa (CEPE), se está realizando un examen y una evaluación a fondo del programa de trabajo de la conferencia de estadísticos europeos (uno de los grandes órganos subsidiarios de la CEPE). Los llevan a cabo la Mesa de la Conferencia y los jefes de las oficinas de estadística de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, el Fondo Monetario Internacional, la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas y la División de Estadística de la Secretaría de las Naciones Unidas, en colaboración con altos funcionarios de la División de Estadística de la CEPE. En 1992 se inició un examen a fondo, que continúa en la actualidad, de las publicaciones de estadística de la Comisión; el estudio estuvo a cargo de un grupo de expertos integrado por especialistas de oficinas de estadística nacionales. Como resultado del examen, ya se han suspendido 10 publicaciones bien por considerarse de escaso interés bien por duplicar el material de publicaciones de otros órganos. Entre otros resultados cabe mencionar cambios en el formato y presentación, de determinadas publicaciones, así como la introducción en ellas de textos analíticos y material gráfico. En su período extraordinario de sesiones, el 20 de septiembre de 1995, la Comisión, por la decisión 1 (1995-S), estableció un grupo de trabajo especial sobre la orientación estratégica de las actividades futuras de la Comisión. En la primera sesión del grupo de trabajo especial, celebrada en octubre de 1995, la Mesa de la Comisión distribuyó un cuestionario entre las Mesas de todos los órganos subsidiarios importantes de la CEPE y órganos conexos que dependen directamente de la Comisión. El grupo de trabajo especial también preparó un cuestionario que se envió a los Estados miembros de la CEPE a fin de recabar sus opiniones. El grupo de trabajo tendrá en cuenta las respuestas a estos cuestionarios en su futura labor de aplicación de las disposiciones de la decisión 1 de la Comisión (1995-S). La finalidad de este proceso es producir una evaluación de la labor de toda la CEPE y sus órganos subsidiarios.

16. En la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se adoptó la decisión institucional de tratar de localizar activamente las críticas de las principales publicaciones de la CEPAL aparecidas en las revistas especializadas y en los periódicos tanto de la región de América Latina y el Caribe como de otras regiones. Este enfoque tiene por objeto obtener evaluaciones independientes de la labor sustantiva de la Comisión y dar al mismo tiempo una mayor publicidad a sus productos finales sin mayores costos adicionales.

IV. FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN DENTRO DE LOS DEPARTAMENTOS

A. Conclusiones relativas a la supervisión departamental

17. Según el informe sobre la ejecución de los programas de las Naciones Unidas en el bienio 1992-1993 (A/49/135, párrs. 35 y 36), en el caso de muchos programas, era difícil justificar los cambios respecto de los compromisos programados y "esto podría indicar una insuficiencia de los controles internos y de la supervisión de los programas", a varios de dichos programas se aplicaban algunas de las observaciones siguientes o todas ellas:

- a) La tasa general de ejecución era inferior al 70%;
- b) La tasa de ejecución en los subprogramas de alta prioridad era inferior al 70%;
- c) Los productos agregados por mandato legislativo o por iniciativa de la Secretaría presentaban tasas de ejecución superior al 115% y no estaba claro el efecto de estas adiciones en el programa de trabajo aprobado por la Asamblea General;
- d) Los productos aplazados sin que se dieran razones suficientes más del 70% representaban las de actividades aplazadas.

18. La Oficina de Servicios de Supervisión Interna ha realizado o está realizando exámenes de inspección de los programas que adolecen de estos defectos, bajo la responsabilidad de la Dependencia Central de Supervisión e Inspección. Los futuros informes sobre la ejecución habrán de utilizar también los datos de ejecución para extraer las conclusiones pertinentes en cuanto a los exámenes que hagan falta en el bienio venidero.

19. Las conclusiones de las inspecciones recientes indicaron que la función de supervisión en la Comisión Económica para África (CEPA), la Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO), la CEPE, el Centro de Derechos Humanos y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), estaba dispersa entre varias dependencias y que las funciones de supervisión de la ejecución y de autoevaluación se ejercían en estas organizaciones de manera poco eficiente. Los informes de inspección recomendaron correcciones de estos defectos que, en general, se pusieron en práctica, pero los resultados del proceso de supervisión de la ejecución sugieren que es muy probable que se presenten problemas similares, en forma menos extrema, en otros departamentos y oficinas. La conclusión práctica que cabe extraer de estos resultados de las inspecciones es que hace falta un marco institucional apropiado como requisito previo al mejoramiento de la supervisión departamental.

Cuadro 5

Conclusiones de las inspecciones sobre la supervisión
departamental, 1993-1995

Departamento	Disposiciones institucionales	Actividades analíticas
CEPA	Dentro de la CEPA existen tres centros distintos de responsabilidad respecto de la supervisión de los programas, a saber: la Oficina de Cooperación Económica, la Oficina de Coordinación de la Asistencia Técnica y Operaciones y la Oficina de Coordinación de Políticas y Programas (A/49/891, anexo, secc. I, párr. 7).	El mecanismo existente para la supervisión de los programas, a los niveles de formulación, ejecución y coordinación, muestra indicios de debilidad y de dispersión exagerada (A/49/891, anexo, secc. I, párr. 7). La función de la Oficina de Coordinación de Políticas y Programas parece ser más bien limitada (párr. 10).
CESPAO	El mecanismo de supervisión de los programas, que, conforme a lo dispuesto en el Manual de Organización, está encomendado a la División de Planificación y Coordinación de Programas, comprende la prestación de asistencia en la formulación de programas de trabajo y presupuestos, concepción de procedimientos para supervisar la ejecución del programa de trabajo y asistencia en el examen de los avances logrados (A/49/891, anexo, secc. II, párr. 3).	Basándose en sus entrevistas y análisis, el grupo abriga ciertas dudas respecto del cumplimiento efectivo de estas funciones (A/49/891, anexo, secc. II, párr. 3). En términos generales, el programa de trabajo en su conjunto parece carecer de orientación y de claridad de objetivos (párr. 4). En lo que se refiere a la evaluación del desempeño, el grupo no logró hallar ningún sistema de retroinformación y de autoevaluación (párr. 5).
CEPE	Dentro de la CEPE existen tres centros distintos de responsabilidad respecto de la supervisión de los programas, y todos ellos dependen de la Oficina del Secretario Ejecutivo. Si bien es cierto que puede existir una estrecha cooperación entre estos tres centros responsables, no es menos cierto que no hay una entidad única que programe y coordine el programa de la CEPE en su conjunto, vigile su ejecución y evalúe sus resultados en forma coherente (A/49/891, anexo, secc. III, párr. 13).	No hay indicaciones de que se esté realizando la supervisión de la ejecución de los programas ni de que se perciba como un instrumento de gestión. El grupo examinó una gran parte de las actividades comunicadas como ejecutadas durante el bienio 1992-1993 y no pudo sustraerse a la impresión de que los informes presentaban una imagen engañosa en relación con lo que el personal de la secretaría realmente había realizado durante el período en examen en comparación con lo que estaba programado (A/49/891, anexo, secc. III, párr. 14).

Departamento	Disposiciones institucionales	Actividades analíticas
Centro de Derechos Humanos	El Centro no cuenta con ningún mecanismo central de supervisión general de los programas a los niveles de la formulación, ejecución y coordinación. Cada una de las cinco subdivisiones y secciones funciona con una unidad cuasiautónoma (A/49/892, anexo, párr. 23).	En lo que atañe a la evaluación de las actividades realizadas, el grupo no encontró ningún sistema de vigilancia o evaluación de sus resultados que mantuviese al personal directivo superior al tanto de la marcha de dichas actividades (A/49/892, anexo, párr. 24).
UNCTAD	En la UNCTAD hay tres centros diferenciados de responsabilidad para la supervisión de programas, a saber: la Dependencia de Coordinación y Evaluación de Programas, la Dependencia de Política y Coordinación de la Cooperación Técnica y el Servicio de Relaciones Exteriores y Coordinación de Políticas (A/50/719, anexo, párr. 38).	Apenas pueda apreciarse la labor realizada por la Dependencia de Coordinación y Evaluación de Programas respecto de los subprogramas cuya autoevaluación estaba prevista para los tres últimos años. En cuanto a sus funciones de coordinación de programas dentro de la UNCTAD, la Dependencia es como sino existiera. La única esfera en que se observó una participación tangible de la Dependencia fue la relativa a la supervisión de la ejecución de los programas. Aunque los esfuerzos realizados para mejorar el contenido y la fiabilidad del ejercicio eran dignos de elogio, aun quedaba mucho por hacer para que llegara a ser un instrumento de gestión útil (A/50/719, anexo, párr. 39).

B. Reformas necesarias

1. Propuestas previas al establecimiento de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

20. En el informe bienal de 1994 sobre evaluación, se propuso que las conclusiones generadas por el sistema de autoevaluación se utilizaran en la presentación de informes sobre la ejecución de los programas (A/49/99, párr. 38). La actividad de autoevaluación debía generar datos e información analítica de manera habitual y completa a fin de proporcionar a la administración los medios de evaluar el éxito de las diversas actividades ejecutadas durante el bienio, determinar su pertinencia y contribuir a un sistema de rendición de cuentas. Esta información, una vez que estuviera fácilmente disponible en cada dependencia orgánica, pasaría a ser parte integrante del sistema central de presentación de informes sobre la ejecución a los Estados Miembros. Teniendo en cuenta estas consideraciones, se fortaleció el papel de la antigua Dependencia Central de Supervisión integrándola en una función amplia de inspección. Las directrices generales sobre supervisión y autoevaluación para los directores de programas debían prepararse de manera centralizada.

2. Directrices de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

21. Se consideró preferible aplazar la formulación de las directrices a que se hace referencia en el párrafo anterior hasta que la Asamblea General hubiera terminado sus negociaciones sobre la creación de una oficina de supervisión de las Naciones Unidas; se hubiera creado dicha oficina; se hubieran definido sus procedimientos, y se hubiera realizado un número significativo de inspecciones que permitieran hacer un examen empírico de los puntos fuertes y débiles de los procedimientos departamentales existentes. A fines de 1995 se habían cumplido ya todos estos requisitos.

22. Las directrices de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre la vigilancia a nivel departamental abarcarán las siguientes cuestiones:

- a) Disposiciones institucionales para la supervisión;
- b) Normas comunes mínimas;
- c) Servicios de capacitación y de otra índole que prestará la Oficina.

23. En cuanto a la cuestión de las disposiciones institucionales, todo arreglo especial basado en un mandato departamental, por supuesto habrá de continuar. Sin embargo, es evidente que, en general, la función de supervisión tendría que estar centralizada en una dependencia dentro de un departamento y que esta dependencia tendría que estar bajo la jurisdicción directa del Jefe del Departamento.

24. Al establecerse normas comunes mínimas de supervisión departamental habrá que tener en cuenta la diversidad de los tipos de actividad desarrolladas en las Naciones Unidas. La aplicación del criterio de las "lecciones aprendidas" a las

operaciones sobre el terreno en gran escala debería continuar, y los servicios de apoyo deberían elaborar enfoques de evaluación sistemática distintos de los empleados en las esferas sustantivas. Las normas comunes incluirán, para todas las publicaciones importantes, un requisito de que el departamento de origen procure obtener activamente críticas aparecidas en las revistas técnicas y especializadas y, cuando proceda, en la prensa general de todo el mundo. Estas críticas cumplirán la doble función de una publicidad dirigida a públicos específicos y de evaluación profesional tanto de la calidad analítica como de la utilidad. De modo análogo, los departamentos deberán estar al tanto de los artículos que se publiquen sobre su labor o de las citas de la misma en la literatura profesional mundial, así como la prensa en general. Las normas exigirán hacer referencia a dichas críticas, artículos y citas en las evaluaciones departamentales de su propia labor y prescribirán que se faciliten copias de esos materiales para su examen en el curso de inspecciones y auditorías.

25. La Oficina proporcionará varios servicios a fin de asistir a los departamentos y oficinas en sus funciones de supervisión, incluidos los siguientes:

a) Capacitación. Se organizará un cursillo de capacitación de una semana similar a los realizados hace algunos años sobre evaluación. El cursillo abarcará toda la gama de actividades de supervisión pero hará especial hincapié en la supervisión de la ejecución y en las técnicas de evaluación;

b) Manual. Se preparará un manual para guiar las funciones de supervisión departamental a partir de los materiales didácticos de los cursillos y se incorporará en él una versión actualizada del manual de evaluación existente;

c) Boletín de la OSSI. Se publicará dos veces por año un boletín de la OSSI similar al boletín de evaluación anterior que, al igual que su predecesor, contendrá artículos sobre los éxitos y los factores que los hicieron posibles, así como documentación sobre las técnicas de evaluación y supervisión que han resultado útiles en las Naciones Unidas y en los organismos especializados.

26. La Oficina se propone distribuir un borrador de las directrices entre todos los departamentos y oficinas a fin de promover un debate amplio de las mismas antes de su adopción.

Notas

¹ Documentos Oficiales de la Asamblea General, cuadragésimo noveno período de sesiones, Suplemento No. 16 (A/49/16), parte 1, párr. 34.

² Ibíd., quincuagésimo período de sesiones (A/50/16), párr. 245.