



NACIONES UNIDAS

ASAMBLEA  
GENERAL



Distr.  
GENERAL

A/34/271  
31 mayo 1979  
ESPAÑOL  
ORIGINAL: INGLÉS

---

Trigésimo cuarto período de sesiones  
Tema 102 de la lista preliminar\*

DEPENDENCIA COMUN DE INSPECCION

Pautas iniciales para los sistemas de evaluación interna de  
las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

Nota del Secretario General

1. El Secretario General tiene el honor de transmitir a los miembros de la Asamblea General el informe de la Dependencia Común de Inspección sobre pautas iniciales para los sistemas de evaluación interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/79/2).
2. Según indica la Dependencia Común de Inspección, el informe es también de interés para el Consejo Económico y Social y para el Comité del Programa y de la Coordinación.

---

\* A/34/50.

PAUTAS INICIALES PARA LOS SISTEMAS DE EVALUACION INTERNA  
DE LAS ORGANIZACIONES DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS

Preparadas por  
Earl D. Sohm

y

Maurice Bertrand  
Dependencia Común de Inspección

Ginebra  
Febrero de 1979

INDICE

	<u>Párrafos</u>	<u>Página</u>
RESUMEN .....		<b>ii</b>
I. ANTECEDENTES .....	1 - 8	1
II. PROPOSITOS Y CARACTERISTICAS DESEABLES DE LOS SISTEMAS DE EVALUACION .....	9 - 13	3
A. Propósito de la evaluación .....	9 - 12	3
B. Características deseables de un sistema de evaluación .....	13	4
III. PROBLEMAS QUE ENTRAÑA LA INTEGRACION DEL SISTEMA DE EVALUACION EN EL PROCESO DE ADOPCION DE DECISIONES DE LA ORGANIZACION .....	14 - 36	5
A. Relación entre la evaluación y el sistema de planificación y programación .....	15 - 23	5
B. Mejoramiento de las estrategias o políticas mediante la evaluación .....	24 - 28	7
C. Alcance de la evaluación y planes de evaluación .....	29 - 36	8
IV. CONSIDERACIONES METODOLOGICAS PARA SISTEMAS DE EVALUACION INTERNA .....	37 - 62	11
A. La utilización de objetivos en la evaluación .....	39 - 44	11
B. La utilización de indicadores en la evaluación .....	45 - 52	13
C. Niveles de evaluación .....	53 - 58	15
C. Ulterior desarrollo de las metodologías de evaluación .....	59 - 62	17
V. CONSIDERACIONES ORGANIZACIONALES PARA SISTEMAS DE EVALUACION INTERNA .....	63 - 79	19
A. Enfoques prácticos de la evaluación interna .	64 - 71	19
B. Ubicación y naturaleza de las responsabilidades de evaluación interna .....	72 - 74	21
C. Informes de evaluación y actividades complementarias .....	75 - 78	22
D. Formación en materia de evaluación .....	79	23
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	80 - 86	24
Anexo I: FASES Y POSIBLES CUESTIONES EN EL PROCESO DE EVALUACION .....		27
A. Diseño y mandato de la evaluación .....		27
B. Revisión del concepto y diseño básicos de la actividad ....		29
C. Análisis de la ejecución .....		30
D. Evaluación de resultados .....		32
E. Notificación y actividades complementarias .....		33
Anexo II: BIBLIOGRAFIA PARCIAL DE DIRECTRICES SOBRE EVALUACION EN EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS .....		36

RESUMEN

Las presentes directrices, basadas en la experiencia y en consultas celebradas con las organizaciones, proporcionan un marco común inicial de principios y opciones que tienen por objeto ayudar a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a establecer y mejorar sistemas de evaluación interna. Dado que las actividades del sistema de las Naciones Unidas son de una gran diversidad y que la práctica de la evaluación aún está en evolución, las directrices sólo pretenden ser un marco flexible y un estímulo a la reflexión, que podrá revisarse en el momento oportuno y a medida que se adquiera la experiencia necesaria.

En el capítulo I se exponen los antecedentes de la cuestión, y en el capítulo II, sucintamente, los propósitos y características fundamentales de los sistemas de evaluación en que parece convenirse en general.

El capítulo III trata de los principales aspectos de la efectiva integración de los sistemas de evaluación interna en el proceso de adopción de decisiones de las organizaciones. La labor de evaluación debe estar bien integrada con los procesos de planificación y programación de las organizaciones y con la que actualmente se lleva a cabo en todo el sistema de las Naciones Unidas para mejorar esos procesos. También debe tratar de mejorar las estrategias generales de la organización para el logro de los objetivos de los programas, y puede ser de más utilidad para la adopción de decisiones acertadas si se la lleva a cabo conforme a un método ordenado en cuanto a su alcance y siguiendo un plan general de evaluación previamente aprobado.

En el capítulo IV se examinan cuestiones de metodología. Es preciso exponer más claramente los objetivos que tratan de lograrse, hay que elaborar indicadores adecuados y hay que tomar en consideración los diversos grados de refinamiento a que pueden efectivamente llegar las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en sus sistemas de evaluación (y en las técnicas correspondientes). Cada una de estas tres áreas exige una labor considerable y un largo proceso evolutivo, pero contribuirán considerablemente a mejorar la evaluación interna y el sistema global de adopción de decisiones en las organizaciones de las Naciones Unidas.

También son importantes las cuestiones de organización, examinadas en el capítulo V. Debe optarse por un enfoque práctico o combinación de enfoques para la autoevaluación; evaluación por un grupo especial o por un grupo de colegas; una dependencia central de valuación; o adversas posibilidades de evaluación externa. Además, hay que determinar la composición, ubicación y responsabilidades de la dependencia de evaluación; deben establecerse políticas y procedimientos para la presentación de informes de evaluación y para la acción complementaria y deben determinarse las necesidades de formación de personal para la evaluación.

Los anexos contienen una lista de preguntas clave que podrían formularse durante una evaluación y una bibliografía incompleta de directrices de evaluación elaboradas dentro del sistema de las Naciones Unidas.

En el capítulo VI se propone la utilización de estas directrices generales como directrices iniciales para las actividades de evaluación interna del sistema de las Naciones Unidas. Se recomienda que las examinen el Comité Administrativo de Coordinación y los órganos intergubernamentales adecuados, y que cada una de las organizaciones de las Naciones Unidas informe a su respectivo órgano ejecutivo o consejo de administración de sus actividades en cuanto a los aspectos del sistema de evaluación interna examinados en el presente informe.

## I. ANTECEDENTES

1. En su informe de 1977 sobre los antecedentes históricos y la naturaleza de la labor de evaluación llevada a cabo en el sistema de las Naciones Unidas 1/, en el que se describieron asimismo las prácticas que se estaban siguiendo en las diversas organizaciones, la Dependencia Común de Inspección explicó los esfuerzos que se hacían en ellas para introducir métodos de evaluación interna y mejorarlos. Se llegaba, en ese informe a la conclusión de que la gran cantidad de nuevas actividades e iniciativas de evaluación indicaba el grande y renovado interés de los jefes ejecutivos de las organizaciones y de los órganos intergubernamentales por la evaluación y el gran apoyo que prestaban a esas actividades. Señalábase, no obstante, que la diversidad de criterios reflejaba al mismo tiempo, no sólo las necesidades particulares de cada organización, sino además la falta de una definición común de los propósitos de la evaluación y de las funciones de evaluación. La Dependencia Común de Inspección recomendó en ese informe, entre otras cosas, que se tratara de establecer directrices generales para los sistemas de evaluación interna que pudieran aplicar flexiblemente todos los organismos de las Naciones Unidas.

2. Análogamente, el Comité del Programa y de la Coordinación (CPC) recomendó en 1977 que se realizaran esfuerzos intensificados para definir, a través de la cooperación de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y de la Dependencia Común de Inspección, una metodología de evaluación basada en la mayor medida posible en principios y directrices comunes 2/. El Comité Administrativo de Coordinación (CAC), en sus observaciones acerca del informe presentado por la Dependencia Común de Inspección en 1977, convino en que las directrices para los sistemas de evaluación interna serían utilísimas, a condición de que fueran flexibles y de que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas participaran en su elaboración 3/.

3. El presente informe constituye un primer intento de establecer un amplio marco común para la labor de evaluación interna que se lleva a cabo en el sistema de las Naciones Unidas. Está basado en el informe presentado por la Dependencia Común de Inspección en 1977, en una síntesis de las directrices de evaluación que han venido siguiéndose en las diversas organizaciones del sistema (véase el anexo II) y en consultas celebradas con las organizaciones en 1977 y 1978.

4. Las grandes diferencias en cuanto a sus estructuras, especialización y actividades han inducido a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a adoptar muy diversos criterios, estructuras y técnicas de evaluación. Por consiguiente, no parece posible, al menos por ahora, establecer un criterio uniforme para la creación y el funcionamiento de los sistemas de evaluación interna de las Naciones Unidas.

---

1/ Informe sobre la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, JIU/REP/77/1, marzo de 1977 (transmitido al Consejo Económico y Social con la signatura E/6003).

2/ Informe del Comité del Programa y de la Coordinación sobre la labor realizada en su 17º período de sesiones, Documentos Oficiales de la Asamblea General, trigésimo segundo período de sesiones, Suplemento Nº 38 (A/32/38), párrafo 6.

3/ Observaciones del Comité Administrativo de Coordinación, documento E/1978/12 transmitido al Consejo Económico y Social, párrafo 18.

5. Sin embargo, conviene establecer un marco básico inicial de principios convenidos y posibles opciones que deberían tener en cuenta todos los sistemas de evaluación interna de las organizaciones de las Naciones Unidas. Ese marco común puede contribuir a facilitar a estas organizaciones la creación o revisión de sistemas de evaluación interna; a facilitar una mejor comprensión común de las actividades de evaluación de las Naciones Unidas; a comprender la eficacia de las diferentes técnicas y estrategias de evaluación; y a establecer sistemas de evaluación más compatibles y una mejor coordinación de las actividades de evaluación entre organismos.

6. Además, el establecimiento de un marco común de referencia para la evaluación interna dentro del sistema de las Naciones Unidas es el complemento natural y oportuno de los esfuerzos a través de todo el sistema para elaborar y aplicar procedimientos eficaces de planificación y de programación, en los que ha venido participando la Dependencia Común de Inspección año tras año. Como ha de verse, uno de los temas principales a lo largo de este informe es la interrelación entre la planificación, la programación y la evaluación.

7. Las consultas entre la Dependencia Común de Inspección y los diversos organismos del sistema de las Naciones Unidas han demostrado que parece existir un acuerdo general acerca de los propósitos y características fundamentales de los sistemas de evaluación. No obstante, cada organización tiene asimismo que considerar una serie de problemas u opciones importantes a fin de establecer, revisar o especificar con claridad su sistema de evaluación interna. Así, pues, en este informe han de tratarse cuatro cuestiones principales:

- a) los propósitos y característica ideales de los sistemas de evaluación interna de las Naciones Unidas respecto de los cuales parezca existir ya considerable acuerdo (véase el capítulo II);
- b) tres áreas generales de preocupación (la integración con el sistema de programación, el mejoramiento de las políticas y el alcance de los planes de trabajo), cuya aclaración ayudará al sistema de evaluación interna a desempeñar más fácilmente la función que le corresponde en el proceso de adopción de decisiones de la organización (véase el capítulo III);
- c) consideraciones metodológicas importantes que deberían tener en cuenta todas las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas (véase el capítulo IV); y
- d) posibles opciones de la organización en cuanto a la ubicación y funcionamiento de un sistema de evaluación interna (véase el capítulo V).

8. Las directrices del presente informe no deben considerarse por lo tanto como una serie de instrucciones rígidas. Tienen por objeto incitar a la reflexión más que a eliminarla, proporcionando un marco común general de orientación que se aplicaría con flexibilidad y con sentido práctico a las diversas situaciones de evaluación con que se enfrentan las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. En el capítulo VI se propone que estas directrices generales sirvan de directrices iniciales para las actividades de evaluación interna que se llevan a cabo en el sistema de las Naciones Unidas, que sean examinadas por el Comité Administrativo de Coordinación y por los órganos intergubernamentales adecuados y que cada una de las administraciones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas informe a su respectivo órgano ejecutivo o a su consejo de administración de sus actividades acerca de los aspectos de evaluación interna examinados en el presente informe. Con el tiempo y cuando se haya adquirido más experiencia, se podrán revisar las directrices y se las podrá hacer más específicas para ciertos sectores de evaluación. La Dependencia Común de Inspección tiene el propósito de examinar en 1980 los progresos realizados por las organizaciones en la especificación y aplicación de sus sistemas de evaluación.

## II. PROPOSITOS Y CARACTERISTICAS DESEABLES DE LOS SISTEMAS DE EVALUACION

### A. Propósitos de la evaluación

9. La evaluación, en términos generales, es un proceso administrativo en el que se considera la experiencia ya adquirida para tomar, habida cuenta de ella, decisiones más acertadas y para mejorar la planificación. Dado que las actividades de una organización casi nunca se desarrollan exactamente como se han previsto y en realidad se parte en ellas de una considerable incertidumbre, la evaluación permite analizar la experiencia obtenida de los éxitos y los fracasos, y la información así obtenida es luego utilizada por los encargados de tomar decisiones.

10. Más concretamente, se puede definir la evaluación como un proceso que, tomando en consideración los objetivos de las actividades, trata de determinar en la forma más sistemática y objetiva posible la pertinencia, eficacia e impacto de las actividades. Sirve de instrumento de gestión orientado al aprendizaje y la acción, un proceso organizacional para perfeccionar las actividades en curso así como la planificación, la programación y la adopción de decisiones en el futuro. Por lo tanto, la evaluación difiere de la apreciación (que consiste en estimar críticamente el valor de una actividad antes de tomar la decisión de emprenderla), de la vigilancia (que es la supervisión constante de una actividad durante su ejecución para asegurar que las operaciones se realicen correctamente), de la inspección (que es una investigación especial de una actividad sobre el terreno con la que se trata de resolver problemas) y de la auditoría (que es un examen que sirve para comprobar si una actividad se ajusta a normas o criterios predeterminados y para informar sobre el grado de conformidad existente <sup>4/</sup>).

11. Cuando trata de hacerse una evaluación se debe responder a una serie de preguntas muy sencillas pero fundamentales, como son las siguientes:

- a) ¿Adónde queríamos llegar y por qué?
- b) ¿Cómo pensábamos llegar?
- c) ¿Qué criterios utilizamos para determinar si hemos llegado?
- d) ¿Adónde estamos yendo verdaderamente o adónde hemos llegado verdaderamente?
- e) ¿Qué factores han influido en el éxito o el fracaso o lo han determinado?
- f) ¿Cuánto cambio se ha producido y en provecho de quién?
- g) ¿Cuánto han costado, a nosotros y a otros, nuestros esfuerzos?
- h) ¿Qué decisiones en cuanto a los objetivos actuales y futuros, políticas, recursos, planificación y programación deberían tomarse habida cuenta de las respuestas a las preguntas anteriores?

12. El principal propósito de los procesos de evaluación interna del sistema de las Naciones Unidas es ayudar a dar la mayor eficacia posible a las actividades:

- a) proporcionando a las secretarías y a los órganos intergubernamentales información analítica acerca de los resultados, a fin de mejorar la selección, el ajuste, el diseño, la programación y la ejecución de proyectos, procesos y programas nuevos o en ejecución;
- b) dando cuenta a los órganos intergubernamentales de cómo se han utilizado verdaderamente los recursos;

---

<sup>4/</sup> En el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado "Glosario de términos de evaluación" (JIU/REP/78/5, de noviembre de 1978) se presentaron definiciones de términos básicos de evaluación utilizadas en las diversas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, dándose ejemplos concretos para precisar su significado.

- c) estimulando el interés general de las organizaciones en la evaluación de la experiencia operacional y en la aplicación de las lecciones aprendidas a operaciones futuras, sobre bases continuas.

B. Características deseables de un sistema de evaluación

13. En conformidad con el propósito y alcance de la evaluación que acaban de indicarse, un sistema de evaluación interna debería poseer ciertas cualidades o características básicas. Las cualidades que debería poseer son muy diversas y su importancia puede variar según la organización de que se trate, pero en el sistema de las Naciones Unidas parecen aceptarse en general los siguientes conceptos:

- a) un sistema de evaluación necesita la dirección y el apoyo firmes y continuos de los órganos intergubernamentales y de los jefes ejecutivos;
- b) el sistema de evaluación debería contar con la mayor participación y colaboración posible, para facilitar los procesos de autoevaluación y para que a través de la organización se comprendan y apoyen con ánimo constructivo las actividades de evaluación;
- c) la evaluación debería ser parte integrante del ciclo de adopción de decisiones y debería estar vinculada al sistema de planificación y de presupuestación por programas, así como al proceso de ejecución;
- d) la evaluación debería estar estrechamente vinculada a los sistemas de información administrativa y con otros procesos básicos de información y notificación;
- e) la evaluación debería ser coordinada y sistemática, y lo más objetiva posible, y el sistema debería tener suficiente flexibilidad para poder hacer frente a diferentes situaciones, responder a las cambiantes circunstancias y a las nuevas necesidades de quienes toman las decisiones y mantener centradas las evaluaciones en sectores prioritarios;
- f) el sistema de evaluación debería contribuir a un cambio constructivo y tratar de identificar éxitos y fracasos en los programas y de aplicar adecuadamente lo que ha enseñado la experiencia, y no debe limitarse a señalar deficiencias operacionales sin proponer soluciones positivas;
- g) el propósito, alcance y recursos disponibles para una evaluación determinada deberían ser objeto de una planificación detallada por anticipado;
- h) el proceso de evaluación debería destacar la oportuna comunicación de conclusiones, tanto verbalmente como por escrito, en informes claros y concisos que pongan de relieve las cuestiones que interesan y preocupan en el momento, más que proporcionar datos históricos que carecen ya de actualidad;
- i) el sistema de evaluación debería incluir un proceso ordenado de verificación subsiguiente, para determinar cómo se han utilizado los informes;
- j) la política del sistema de evaluación debería promover los esfuerzos de evaluación cooperativa y los intercambios de información con otros órganos y organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, con los gobiernos de los Estados Miembros y sus organismos de asistencia al desarrollo y con otras organizaciones, a fin de incrementar y fortalecer las actividades de evaluación en general y de fomentar el intercambio de técnicas y criterios de evaluación que hayan tenido éxito.

/...

### III. PROBLEMAS QUE ENTRAÑA LA INTEGRACION DEL SISTEMA DE EVALUACION EN EL PROCESO DE ADOPCION DE DECISIONES DE LA ORGANIZACION

14. Ningún sistema de evaluación interna puede resultar eficaz si se aplica aisladamente. Por eso es sumamente importante que el sistema de evaluación forme parte integrante del proceso de adopción de decisiones de la organización y desempeñe el papel que le corresponde en el ciclo más amplio de planificación, programación, presupuestación, ejecución y evaluación. Tres aspectos de este proceso de integración merecen especial atención:

- a) la relación entre la evaluación y el sistema de planificación y programación;
- b) el uso de la evaluación para mejorar las políticas o estrategias;
- c) el alcance de la evaluación y los planes de evaluación.

#### A. Relación entre la evaluación y el sistema de planificación y programación

15. Como se ha indicado en la sección anterior, el principal objetivo de la evaluación es mejorar el sistema actual de adopción de decisiones y planificación proporcionando información analítica acerca de los resultados de las actividades. Dado que la reutilización de la información obtenida es de importancia fundamental para la vinculación efectiva de la evaluación con la adopción de decisiones, las organizaciones deberían prestar gran atención a la forma concreta de asegurar este proceso continuo (cuestión ésta que ha de tratarse más detenidamente en las secciones III.C y V.C del presente informe).

16. Al mismo tiempo, la calidad de los sistemas de planificación y programación es en sí misma un factor importante para mejorar la eficacia del sistema de evaluación. Una buena planificación y una programación adecuada de las actividades pueden facilitar considerablemente una buena evaluación, mientras que una mala planificación y una mala programación la dificultan mucho. Las actividades deben ser programadas pensando en la evaluación, con objetivos claros y mensurables, especificando los indicadores adecuados, exponiendo los supuestos, con un orden claro y lógico de ejecución e identificando el impacto esperado y su relación con objetivos de nivel más alto.

17. La evaluación debe asimismo estar firmemente vinculada a los procesos de programación, presupuestación y ejecución, de manera que las medidas correctivas aconsejadas por la evaluación puedan ser rápidamente tomadas en consideración y adoptadas. El sistema de programación general debería proporcionar objetivos, metas e indicadores suficientemente explícitos para que la evaluación pueda integrarse en el ciclo de programación. Los sistemas de programación, presupuestación y vigilancia deben también proporcionar suficientes detalles sobre insumos, costos y resultados para que puedan evaluarse la calidad y la productividad del proceso de ejecución.

18. La relación entre los sistemas de evaluación y los sistemas de planificación y programación es y debe ser, por consiguiente, mutuamente beneficiosa. Aunque en el pasado no siempre han estado bien integradas en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas la evaluación y la planificación, la programación, la presupuestación y la ejecución, los recientes esfuerzos y recomendaciones encaminados a mejorar la calidad general de estos procesos en el seno de cada organización y entre organizaciones pueden mejorar su coordinación en el futuro.

/...

19. En 1977, la Asamblea General aprobó la resolución 32/197 sobre la reestructuración de los sectores económico y social del sistema de las Naciones Unidas. El objeto de algunas de las recomendaciones que se formularon en dicha resolución era aumentar la eficacia de los procedimientos de planificación, programación, presupuestación y evaluación en el sistema de las Naciones Unidas. Se recomendó entonces el establecimiento de criterios temáticos para la programación y la presupuestación, para que se aplicaran las prioridades generales fijadas por la Asamblea General, la armonización de planes y programas de mediano plazo, incluidos los conceptos en que éstos se basaran, y la armonización de la presentación de los presupuestos, de la clasificación de los programas y de la descripción del contenido de éstos. Se recomendó asimismo en la resolución que se aplicaran los procedimientos de consulta previa sobre los programas de trabajo y la programación conjunta, que se mejorara la coordinación de las actividades en el plano intergubernamental y que se tomaran medidas para aumentar la eficacia de los procedimientos de evaluación interna de la ejecución de los programas 5/.

20. Como dijo recientemente el Comité Administrativo de Coordinación al resumir la situación, ya se han hecho ciertos adelantos hacia la armonización de los presupuestos por programas y de los planes de mediano plazo, aunque siguen existiendo grandes obstáculos. Se ha hecho una serie de propuestas con miras a una mayor armonización de la presentación de los presupuestos por programas, entre ellas la de darles una estructura común y mejorar las descripciones de los programas, los cuadros que en ellos se presentan y los anexos informativos. En particular, se ha establecido para la presentación de los programas generales de las organizaciones una escala jerárquica con cuatro niveles (programa principal, programa, subprograma y elemento de un programa).

21. La mayor parte de las grandes organizaciones tienen ahora planes a mediano plazo. En los principios comunes establecidos para tales planes se señala que deberían estar orientados hacia los principales problemas y cuestiones, que deberían contener declaraciones de los objetivos, con metas, enfoques o estrategias para lograrlas y tipos de actividades relacionadas con los objetivos, y que se deberían identificar en esos planes objetivos de cooperación, coordinación y planificación conjunta. También se insiste en los principios en que los objetivos de los planes de mediano plazo deberían estar orientados con miras a un impacto externo, identificar indicadores para verificar los progresos e indicar de manera explícita las vinculaciones entre los sucesivos niveles de objetivos y las correspondientes actividades programáticas, y en que deberían ser examinados y aprobados por los órganos normativos, los cuales deberían participar también en la verificación del progreso alcanzado en su consecución 6/.

22. Es evidente, sin embargo, que aún queda mucho por hacer para lograr la cabal aplicación y efectividad de esos principios y reformas en todo el sistema de las Naciones Unidas y para efectuar todas las mejoras que podrían introducirse en los sistemas de evaluación y en los demás componentes del sistema administrativo con los que están íntimamente vinculados. Por ejemplo, en un reciente informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la programación y evaluación en las Naciones Unidas se llegó a la conclusión de que el sistema de programación adolece de seis lagunas:

---

5/ Resolución A/RES/32/197 de la Asamblea General.

6/ Informe anual del Comité Administrativo de Coordinación para 1977/78, parte III, E/1978/43/Add.2, de 20 de abril de 1978.

- a) los subprogramas de los planes de mediano plazo no presentan objetivos identificables ni suficientemente precisos, ni se fijan en ellos plazos de realización;
- b) en los presupuestos por programas, la definición de los productos es parcial y no lo bastante precisa;
- c) La información complementaria sobre los programas de trabajo es inexacta y no está controlada, y no existen métodos para determinar los costos totales reales;
- d) para la ejecución de los programas no existe una planificación interna lo bastante precisa a nivel de divisiones o secciones, y los programas no se ejecutan nunca en su totalidad dentro de los plazos previstos;
- e) existe un informe de ejecución sobre los aspectos presupuestarios, pero no hay controles para la ejecución de los programas;
- f) en el sistema de evaluación actual no existe una evaluación sistemática ni regular del conjunto de los resultados, no hay medio alguno de derivar de estas áreas lecciones para el futuro y no hay indicadores de los resultados integrados en la definición de los objetivos.

En el informe de la Dependencia Común de Inspección se hacían recomendaciones concretas para colmar estas lagunas y se instaba a hacer de los procedimientos y documentos que actualmente se utilizan en el establecimiento de presupuestos por programas un sistema de programación cabalmente operacional 7/.

23. Para que puedan desarrollarse y mejorarse los sistemas de evaluación interna no debe confiarse únicamente en los esfuerzos que hagan directamente los órganos intergubernamentales y las secretarías por mejorar la evaluación en sí misma, sino que ese proceso debe formar parte de sus constantes esfuerzos por mejorar la calidad de los procesos de determinación de una política y de programación en el sistema de las Naciones Unidas. Como se indica en el informe anteriormente mencionado, son muchos los problemas que aún hay que resolver, y el establecimiento de sistemas de evaluación interna plenamente operacionales dependerá en gran manera de que se logren sistemas generales de gestión más eficaces.

#### B. Mejoramiento de las estrategias o políticas mediante la evaluación

24. Una de las características fundamentales de un buen sistema de planificación y programación debe ser la definición y formulación de una estrategia o política para el logro de los objetivos del programa. No obstante, parece que, en la práctica, las estrategias están mal definidas en demasiados casos o que son incluso inexistentes en los programas de algunas organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

25. Dado que el objetivo de la evaluación es proporcionar información analítica acerca de los resultados de las actividades, la apreciación de estrategias de programas será un importante componente de las actividades del sistema de evaluación interna, ya se lleve a cabo mediante la evaluación directa de un programa, mediante la evaluación de las actividades en una esfera determinada o mediante la evaluación de una serie de proyectos. La calidad de una estrategia de programa tiene incluso importancia para la evaluación de un proyecto aislado, ya que uno de los principales objetos de la evaluación de un proyecto es determinar de qué manera el logro de los objetivos del proyecto facilita el logro de objetivos de más alto nivel.

---

7/ JIU/REP/78/1, marzo de 1978.

26. Una estrategia de programa bien establecida debe incluir los siguientes elementos:

- a) una clara exposición de la situación existente en la esfera de actividades del programa, de los problemas que se deben resolver y del punto hasta el cual se considera que es posible resolverlos;
- b) una exposición del objetivo o de los objetivos que se trata de lograr (el objetivo es el reverso del problema), del plazo necesario para su obtención y de los objetivos intermedios que se pueden lograr a mediano plazo;
- c) La identificación, de ser posible, de las diversas estrategias que podrían seguirse para el logro de los objetivos y la exposición de las razones por las cuales se elige la que se ha de aplicar habida cuenta de los medios de acción de que dispone la organización (personal, recursos monetarios, etc.);
- d) un examen de los recursos, los procesos y las actividades necesarios para llevar a cabo el programa;
- e) la identificación del papel específico de la organización y del papel de los gobiernos de los Estados miembros y de otras organizaciones interesadas.

27. Si se describe esa estrategia de programa en un plan a mediano plazo o en otro documento aprobado por los órganos intergubernamentales, se proporciona a los evaluadores una importante base para apreciar más eficazmente los éxitos y fracasos en la realización del programa, para comprender y evaluar la estrategia aplicada y para intentar determinar la eficacia, pertinencia e impacto de los programas o proyectos que están evaluando. Si no hay una estrategia orientadora resulta mucho más difícil el proceso de evaluación, y a los evaluadores les llevará mucho tiempo y les costará mucho trabajo identificar y obtener la información que habría proporcionado una buena exposición de la estrategia.

28. A los jefes ejecutivos y a los órganos intergubernamentales sólo les interesa la evaluación si sus conclusiones proporcionan información útil para mejorar las decisiones en cuanto a planificación, programación y estrategia o política. Es por tanto importante que las evaluaciones, y particularmente las relativas a los más amplios aspectos del programa, proporcionen un análisis y una apreciación objetivos de las estrategias del programa y de la forma en que esas estrategias han sido traducidas en proyectos, procesos y actividades. No obstante, siempre se corre el riesgo de que la evaluación pueda convertirse en un simple instrumento para justificar la situación existente. Para evitar toda tendencia a una evaluación justificativa, los informes a los jefes ejecutivos y a los órganos intergubernamentales deben exponer y explicar detalladamente la metodología utilizada y las técnicas y políticas de organización que se han empleado.

#### C. Alcance de la evaluación y planes de evaluación

29. Para que el sistema de evaluación interna satisfaga mejor las necesidades de la organización en lo relacionado con la adopción de decisiones y la programación debe también establecerse un plan bien meditado de cobertura de actividades que sirva de guía y que permita un buen aprovechamiento de los limitados recursos de evaluación. Para esto hay que tomar en consideración los tipos de actividades que se han de evaluar y que determinar qué actividades y cuántas de ellas deben evaluarse en una organización en determinado período, así como la frecuencia con que se las debe evaluar. Se podría adoptar alguno de los siguientes sistemas, o una combinación de ellos:

/...

- a) evaluación "incorporada", en la que los procedimientos de evaluación son un elemento normal de la preparación y ejecución de las actividades de la organización;
- b) evaluación periódica, en que se hace la evaluación de determinadas actividades con regularidad predeterminada (por ejemplo, a mediados del período de ejecución, antes de tomar una decisión de iniciar una nueva fase de las actividades, al terminar la ejecución o por rotación, seleccionando en este último caso cada año cierto número de actividades para evaluarlas);
- c) evaluaciones especiales, con un calendario más flexible que permita evaluar una u otra actividad cuando sea necesario.

30. Con el sistema de evaluación incorporada se puede obtener la mayor y más sistemática cobertura de las actividades de la organización, pero si se quiere aplicar a todas las actividades de la organización pueden necesitarse recursos considerables, y las evaluaciones hechas por este sistema pueden ser un tanto superficiales. Para que este sistema de evaluación sea verdaderamente eficaz hay que utilizar indicadores de resultados, y se necesitará cierto tiempo para obtener resultados positivos. La evaluación incorporada puede ser completada o sustituida por evaluaciones periódicas, con las que puede hacerse un análisis algo más detallado, o por evaluaciones especiales, que son las evaluaciones con que teóricamente pueden hacerse los estudios más cuidadosos y detallados. Determinan fundamentalmente el sistema que se debe elegir el alcance y la profundidad de la evaluación que se consideran necesarios para la adopción eficaz de decisiones y el total de los recursos generales de la organización de que se puede disponer.

31. Como los recursos disponibles para la evaluación son inevitablemente limitados, las organizaciones deberían tratar de identificar sectores prioritarios y concentrar en ellos su atención, teniendo particularmente en cuenta las cambiantes situaciones o los nuevos intereses de quienes deben tomar las decisiones, a fin de que las evaluaciones se orienten hacia los problemas del momento y del futuro, no hacia los del pasado. También al elegir las actividades que se han de evaluar deben seguirse estos principios:

- a) aplicación de un criterio "eliminatorio" para tener en cuenta el hecho de que hay ciertos tipos de actividades que no es preciso evaluar, por tratarse de pequeñas actividades o por otras razones, o que sólo deben ser evaluadas de tarde en tarde;
- b) establecimiento de una pauta o ciclo regular, de modo que en un período de unos cuantos años se evalúen de alguna forma todas las actividades de una organización;
- c) flexibilidad suficiente del sistema para satisfacer necesidades imprevistas, especiales o prioritarias de evaluación de quienes deben tomar las decisiones;
- d) flexibilidad suficiente del sistema para que puedan hacerse evaluaciones en cooperación con otros grupos de evaluación o revisión, de la organización o ajenos a ella.

32. Para determinar la mejor manera de aplicar los escasos recursos disponibles para la evaluación a actividades específicas se podrían establecer ciertos criterios que permitan elegir las evaluaciones que puedan ser de más utilidad para quienes toman las decisiones. Algunos de esos criterios de selección podrían ser los siguientes:

- a) actividades que entran en una segunda fase o en cuya expansión o reorganización considerables se está pensando;

/...

- b) actividades cuya evaluación podría servir de orientación para otras análogas, como proyectos de creación de instituciones;
- c) actividades que pueden tener un interés marginal por haber cambiado las prioridades;
- d) actividades que tal vez tropiecen con dificultades;
- e) actividades cuya relación costo/eficacia sea incierta.

33. Los criterios para la selección pueden también basarse en un concepto de cobertura sistemática y en expansión de actividades. Se podrían seleccionar ciertas categorías de actividades (definidas con arreglo al contenido, a los procedimientos de financiación o a la magnitud) para la evaluación. Se podría ir aumentando gradualmente el número de esas categorías a medida que aumenta la capacidad de evaluación de la organización, con el objetivo final de llegar a evaluar todos los tipos de actividades.

34. Una consideración final es la combinación adecuada de actividades evaluables. El sistema de las Naciones Unidas ha concentrado en el pasado sus esfuerzos en la evaluación de proyectos, siendo mucho menores las actividades de evaluación de programas y muy pequeña la atención prestada a la evaluación de los procesos administrativos y de apoyo. Sin embargo, los proyectos, los programas y los procesos son todos ellos componentes importantes de las operaciones totales de la organización, y cada uno de estos componentes debe ser evaluado de alguna manera. Es muy posible que en el futuro vayan haciéndose más evaluaciones de programas y de procesos administrativos y de apoyo, a medida que las organizaciones vayan desarrollando y refinando sus sistemas de preparación de presupuestos por programas.

35. Cada sistema de evaluación interna debe basarse en un "plan de evaluación". Estos planes serían preparados por las secretarías, y en ellos podrían preverse diversas posibilidades en cuanto al tipo y la magnitud de las actividades que han de evaluarse en determinado período y al grado de flexibilidad que se ha de mantener. Las secretarías, los jefes ejecutivos y los órganos intergubernamentales podrían luego elegir definitivamente la adecuada pauta y cobertura de la evaluación.

36. Más tarde, al irse mejorando los procedimientos de planificación a mediano plazo y de presupuestación por programas, también se podrían integrar esos planes de evaluación en el proceso regular de planificación.

#### IV. CONSIDERACIONES METODOLOGICAS PARA SISTEMAS DE EVALUACION INTERNA

37. La metodología constituye la serie concreta de métodos y técnicas analíticas utilizados para realizar la evaluación de una actividad. Los métodos que pueden utilizarse para la evaluación proceden de diversas esferas y han asumido distintas formas. Puede tratarse de diferentes instrumentos de obtención de datos (estadísticas, entrevistas, cuestionarios, observaciones in situ, etc.). Puede tratarse de diversos enfoques analíticos (desde estudios empíricos de casos, que es el tipo más frecuente, a estudios experimentales sumamente complejos en los que se utilizan grupos de control). Pueden utilizarse en esos métodos técnicas relativamente sencillas, tales como entrevistas o análisis de informes, o muy complejas, tales como análisis econométricos, simulación o análisis de la relación costo/beneficio.

38. La posibilidad de utilizar los instrumentos, enfoques y técnicas más complejos apenas existe actualmente en el sistema de las Naciones Unidas, por razones evidentes tales como la limitación de personal, las restricciones de los actuales sistemas de planificación, programación, presupuestación, información administrativa y contabilidad, y la dificultad de aplicar métodos analíticos perfeccionados a programas tan complejos y diversos como los de las organizaciones de las Naciones Unidas. Al elegir y utilizar metodologías de evaluación más limitadas para los sistemas de evaluación interna de las Naciones Unidas, parecen especialmente pertinentes las consideraciones siguientes: la utilización de objetivos e indicadores en la evaluación; el concepto de niveles diferentes de evaluación; y los problemas y estímulos de mejorar las metodologías de evaluación de sistemas de las Naciones Unidas en el futuro.

##### A. La utilización de objetivos en la evaluación

39. Los objetivos, es decir, los propósitos y finalidades de una actividad, que representan el estado deseado que se espera lograr mediante la actividad, son sumamente importantes en los esfuerzos de evaluación, puesto que establecen los propósitos perseguidos en comparación con los cuales se determinará la pertinencia, eficacia e impacto de la actividad. La exposición coherente de los objetivos, incluida la documentación de apoyo necesaria, debe satisfacer diversos criterios. En condiciones ideales, esas exposiciones de los objetivos deberían:

- a) enunciar claramente la situación concreta en que ha de alcanzarse el objetivo (condición de base);
- b) determinar claramente las necesidades prioritarias que han de satisfacerse mediante el proyecto o programa;
- c) facilitar una comprensión de los beneficiarios y beneficios perseguidos, del nivel esperado de realización y del plazo o plazos en que se esperan los grados concretos de realización;
- d) ser suficientemente concretas, con respecto a la naturaleza y dirección del cambio perseguido, de manera que puedan medirse los progresos siempre que sea posible mediante indicadores cuantitativos cuidadosamente elegidos y objetivamente comprobables, incluidos en la documentación concerniente a los objetivos;
- e) tomar en cuenta múltiples objetivos, que pueden ser complementarios o contradictorios (tratando de mantener al mismo tiempo las exposiciones de objetivos lo más claras y simples posible), e indicar la relación entre los objetivos concretos y los objetivos o políticas de nivel superior a que se espera contribuya la actividad;

- f) identificar, en la medida de lo posible, las hipótesis fundamentales (factores externos que influyen en el éxito de la actividad pero que son incontrolables en gran medida), aspectos cualitativos y costos y beneficios indirectos que puede entrañar la actividad.

40. Por supuesto, en la práctica, no es fácil conseguir esta claridad de objetivos. En el sistema de las Naciones Unidas se han logrado progresos a lo largo de los años en la formulación de definiciones de proyectos, aunque pueden introducirse ulteriores perfeccionamientos. Con frecuencia, no se han desarrollado suficientemente, para procesos administrativos y de apoyo, objetivos, normas de productividad, niveles de trabajo propuestos y reducciones de costo unitario. Estos elementos tienden a ser bastante vagos y generales, con fechas de conclusión y metas que en gran medida están por determinar. Esto complica la contabilidad y dificulta la tarea de los jefes ejecutivos y órganos rectores de evaluación de las necesidades presupuestarias. Sin embargo, los problemas más difíciles han surgido en los esfuerzos encaminados a desarrollar objetivos claros y precisos para los programas.

41. Diversos factores hacen difícil desarrollar exposiciones satisfactorias de objetivos:

- a) cuanto más amplio sea el ámbito y volumen del proyecto o programa, más probable es que los objetivos tiendan a ser múltiples, a estar vagamente expresados, a ser difíciles de medir claramente, ambiguos en cuanto a su interrelación y prioridad y exageradamente ambiciosos en su finalidad respecto de los resultados que efectivamente se logren,
- b) muchas actividades de las Naciones Unidas, especialmente en materia de cooperación técnica, tienen carácter experimental e investigador;
- c) tal vez sea difícil enunciar los objetivos de manera que puedan utilizarse indicadores precisos y fiables de progresos;
- d) los objetivos mensurables pueden resultar tan restringidos que induzcan a error en la práctica sobre el verdadero objeto de la actividad;
- e) los objetivos pueden estar enunciados vagamente como técnica política para recabar apoyo hacia una actividad o debilitar la contabilidad manteniendo confusos sus fines;
- f) la vaguedad de los objetivos puede reflejar desacuerdos entre los responsables de adoptar decisiones sobre los costos, beneficios y resultados perseguidos de una actividad;
- g) la falta de claridad de los objetivos puede significar simplemente que no se consideraron suficientemente los objetivos en la fase de planificación;
- h) puede ser difícil formular objetivos con precisión, dado que con frecuencia se modifican con el tiempo;
- i) mientras que los objetivos de los proyectos son más limitados, relativamente a corto plazo y no repetidos, los objetivos de procesos administrativos y de programación son más frecuentemente de carácter constante y a largo plazo.

42. No obstante, los objetivos deben enunciarse de la manera más clara, simple, aunque sistemática, y en los términos más objetivamente comprobables posible, para facilitar la gestión, contabilidad y evaluación. La dificultad que plantean a los evaluadores los objetivos insuficientemente enunciados no consiste simplemente en que resulta difícil aplicar una metodología adecuada; se trata también de que pueden conducir a los evaluadores a abordar problemas indebidos; pueden producir información demasiado limitada, demasiado imprecisa y ajena a las

/...

necesidades de información de los responsables de la adopción de decisiones; o pueden someter a los evaluadores a la imputación de que la evaluación resultante es demasiado abstracta o imprecisa.

43. Para evitar estos problemas, pueden adoptarse cuatro medidas positivas. En primer lugar, deben examinarse cuidadosamente las actividades durante la fase de planificación para evaluar la claridad y relación lógica de los objetivos, metas, indicadores y secuencia de aplicación correspondientes. En segundo lugar, los evaluadores deben examinar atentamente y críticamente los objetivos enunciados en la fase de planificación de la evaluación, para determinar la "evaluabilidad" del programa o proyecto, prever los problemas graves de definición o medición, y tratar de calificar los planes de trabajo de evaluación en consecuencia o bien discutir los problemas de evaluación con los responsables de adoptar decisiones. En tercer lugar, los evaluadores deben examinar los objetivos enunciados con los responsables de la adopción de decisiones y de la planificación en una fase temprana del proceso de evaluación para determinar si existe una comprensión común de los objetivos del proyecto o programa concreto.

44. Por último, y tal vez como cuestión más importante, los órganos intergubernamentales y las secretarías deberían alentar y apoyar constantemente el ulterior desarrollo de procesos de gestión coordinada. En esos procesos debería hacerse hincapié en la integración, planificación, programación, aplicación, evaluación y presentación de informes, así como en la inclusión de exposiciones de objetivos claros y concretos en el conjunto de la planificación de proyectos, procesos y programas. Con estas medidas, pueden desarrollarse exposiciones concretas y precisas de objetivos no sólo para facilitar los esfuerzos concretos de evaluación interna, sino también para aportar una importante contribución a la mejora de la planificación, programación, aplicación y contabilidad.

#### B. La utilización de indicadores en la evaluación

45. Otra consideración importante en el desarrollo de una metodología de la evaluación son los indicadores, a saber, medidas objetivas y concretas de las modificaciones o resultados que se esperan de una actividad. Los indicadores tan sólo han recibido una atención limitada en el sistema de las Naciones Unidas y su aplicación es difícil, pero existe un interés creciente por ellos en cuanto elemento importante de una gestión racional de las actividades. Los indicadores pueden también constituir un elemento decisivo de la evaluación, que relaciona los resultados conseguidos con los objetivos originales fijados para un proyecto, proceso o programa.

46. Lo ideal sería que el sistema de programación de una organización suministrase objetivos y finalidades suficientemente explícitos en los que se utilizaran indicadores de progresos cuantitativos y cualitativos como piedra de toque de la evaluación. Durante la fase de diseño, los planificadores deberían facilitar la ulterior evaluación estableciendo, de la manera más precisa posible, los datos de base (es decir, las condiciones iniciales) que el proyecto o programa está destinado a modificar; los objetivos del proyecto, en términos delimitados y comprobables y orientados hacia magnitudes concretas de cambio en fechas concretas; y las hipótesis de planificación o factores externos ajenos al ámbito del diseño, pero que revisten importancia para su éxito. En este proceso del diseño consistente en la definición y vinculación lógica de las condiciones de base, insumos, productos, objetivos y finalidades, los indicadores de progreso servirían para medir los progresos realizados desde las condiciones de base hasta los objetivos planeados. Es importante que los indicadores se establezcan en la fase de diseño para que puedan observarse sistemáticamente las modificaciones y obtenerse de manera habitual los datos necesarios.

/...

47. Los indicadores, si se formulan y aplican cuidadosamente, pueden contribuir al logro de los objetivos básicos de la evaluación:

- a) aclarando las condiciones, naturaleza y tasa de modificación ocurrida o esperada;
- b) permitiendo la comparación de la modificación ocurrida con la planeada, así como su impacto sobre objetivos de nivel superior;
- c) ayudando al examen de las relaciones insumo/producto y costo/beneficio.

48. Podrían utilizarse diversos tipos de indicadores para medir elementos tales como el volumen, producto, progresos, rendimiento, satisfacción del usuario e impacto. Siempre que sea posible, los indicadores deberían ser cuantitativos. Cuando no sea posible medir directamente el cambio, pueden encontrarse indicadores indirectos o de sustitución, aunque debe procederse con cuidado para determinar que esas medidas guarden pertinencia con la actividad que se evalúa. Pero, sea cual fuere la manera en que se elijan, los indicadores deben ser plausibles, independientes, objetivamente comprobables y susceptibles de traducirse en objetivos fijados en un momento determinado en que sean perceptibles los resultados o modificaciones.

49. Pese a sus ventajas, los indicadores pueden ocasionar muchos problemas si están deficientemente elaborados o se aplican erróneamente. En un principio, el establecimiento de indicadores satisfactorios para medir los complejos tipos de modificaciones que las actividades de las Naciones Unidas abordan con tanta frecuencia constituye un verdadero estímulo. Los indicadores pueden conducir a que se destaque exageradamente un proceso de medición cuantitativa, en perjuicio de las cuestiones igualmente importantes de cómo y por qué ocurrieron o no ocurrieron esos cambios. Los planificadores pueden elegir demasiados indicadores, lo que requeriría esfuerzos y costos excesivos de obtención de datos tanto para los gestores como para los evaluadores. Por último, la utilización de indicadores podría conducir a la concentración en resultados a corto plazo fácilmente comprobables, pasando por alto la posibilidad de que lleve mayor tiempo la aparición de resultados verdaderamente significativos.

50. No obstante, dado que la característica más fundamental de la labor de evaluación son los esfuerzos para medir los resultados en comparación con los objetivos, es evidente que los indicadores constituyen una parte vital del proceso de evaluación. Del mismo modo que los objetivos, unos indicadores satisfactorios dependen en gran medida de la planificación y diseño adecuados de un proyecto o programa. Los objetivos y las mediciones de resultados son interdependientes: la calidad de cada uno depende del otro. Unos indicadores adecuados de progresos no sólo permiten el examen de los progresos conseguidos hacia los objetivos: si no se consiguen progresos, esos indicadores pueden ayudar a remontarse hasta otros posibles factores causales, tales como el diseño del proyecto o programa, la estrategia, los insumos o el rendimiento.

51. A este respecto, pueden también definirse mejores indicadores de logro para las actividades del sistema de las Naciones Unidas si los objetivos e indicadores están vinculados a la idea de la "clientela", es decir, los usuarios o destinatarios de un proyecto o programa. En los objetivos de una actividad se prevén determinadas clientelas o grupos de destinatarios hacia los que se orientan las actividades. Si pueden identificarse claramente estas clientelas, tanto efectivas como potenciales, debería ser posible incluir indicadores en los objetivos para medir hasta qué punto la actividad responde a las necesidades de sus usuarios. La relación entre los objetivos, la clientela y los indicadores exigiría considerables investigaciones para desarrollar un método verdaderamente satisfactorio, y podría concentrarse en mayor grado en los resultados que en

los impactos. Pero la utilización de indicadores integrados con los objetivos y encaminados a la medición de la satisfacción de las necesidades de la clientela podría ser un elemento fundamental de una evaluación satisfactoria de un proyecto, proceso o programa 8/.

52. De esta manera, mientras que los indicadores solamente han recibido una atención limitada en el sistema de las Naciones Unidas en el pasado, la estimulante tarea de desarrollar indicadores adecuados proporciona la oportunidad de mejorar en gran manera los futuros esfuerzos de evaluación interna, y de modo global, el diseño y rendimiento de los proyectos, procesos y programas.

### C. Niveles de evaluación

53. Aunque la evaluación se define como el intento de determinar de la manera más sistemática y objetiva posible la pertinencia, eficacia e impacto de las actividades a la luz de sus objetivos, es evidente que, incluso ateniéndose a esta definición, es más difícil realizar algunos tipos de evaluaciones que otros, y que el grado de complejidad de los diversos métodos y técnicas que pueden utilizarse varía considerablemente. Uno de los problemas principales del desarrollo de conceptos comunes de "evaluación" ha sido el de que algunas personas consideran la evaluación de manera pragmática como la utilización de la serie "mejor posible" de técnicas limitadas, mientras que otras insisten en que debe ser una labor sumamente precisa y rigurosa en la que se utilicen técnicas perfeccionadas.

54. Existen razones para apoyar los argumentos de los "realistas" de la evaluación, que mantienen que la evaluación no debe prometer más de lo que puede cumplir, y para apoyar los argumentos de los "científicos" de la evaluación que instan a que la evaluación sea sumamente objetiva y sistemática para que se diferencie de tipos de examen menos rigurosos y fiables. La mejora de las actividades de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas exige probablemente un equilibrio de ambas opiniones (como se hace observar seguidamente en la sección D). Sin embargo, al mismo tiempo, las actividades de evaluación del sistema de las Naciones Unidas podrían beneficiarse de los esfuerzos para considerar y determinar más cuidadosamente los diversos niveles de perfeccionamiento de la evaluación y técnicas de evaluación que se utilizan actualmente o podrían utilizarse.

55. Diversos factores afectan las ambiciones de una determinada evaluación y los métodos y técnicas elegidos para realizarla. Además de las consideraciones básicas de la cantidad de recursos y tiempo disponibles, esos factores comprenderían:

- a) el tipo de actividad evaluada (las metodologías de evaluación de proyectos se han desarrollado ya de manera bastante satisfactoria en el sistema de las Naciones Unidas, pero las evaluaciones de programas pueden ser todavía más exigentes a causa de su amplitud, complejidad y diversidad y, en general, no se han utilizado plenamente las metodologías de evaluación de los procesos administrativos);
- b) el tipo de evaluadores (los evaluadores, expertos y asesores en régimen de jornada completa pueden utilizar metodologías perfeccionadas, mientras que unos funcionarios que participen tan sólo ocasionalmente en actividades de autoevaluación tal vez tengan que contar con métodos más sencillos o normalizados);

---

8/ La naturaleza de esta relación se examina de manera más completa en el capítulo VI del informe de la DCI sobre la programación y evaluación en las Naciones Unidas (JIU/REP/78, de 1º de marzo de 1978).

- c) los diversos usuarios de una evaluación (la naturaleza de los métodos y técnicas elegidos puede variar considerablemente según que los principales usuarios de la evaluación pidan que se haga hincapié en los resultados e impacto, aplicación, planificación y diseño, o en problemas especiales de la actividad, o que la evaluación se realice para directores de programas, especialistas técnicos, jefes ejecutivos y órganos intergubernamentales);
- d) las diversas coyunturas de la evaluación (la combinación de métodos elegidos puede variar según que la evaluación forme parte de una serie periódica, realizada durante la aplicación mientras los resultados están todavía aflorando o realizada después de concluida la actividad).

56. Sin embargo, la calidad del sistema de planificación y programación puede ser más importante que cualquiera de los otros factores enumerados anteriormente para facilitar o restringir los métodos elegidos. Cuando la actividad evaluada no está bien diseñada y no existen objetivos, indicadores y demás datos básicos o éstos son de calidad deficiente, los métodos de evaluación se limitarán posiblemente al análisis de documentos e informes, inspecciones físicas, entrevistas, cuestionarios, verificaciones y opiniones de expertos. Pero cuando una actividad está bien diseñada, con objetivos bien formulados, y se dispone de indicadores y demás datos básicos, los métodos de evaluación pueden incluir el análisis comparado, la medición de resultados, análisis de costo y productividad, encuestas de opinión, muestreo estadístico y técnicas de inferencia, y otros índices, medidas y criterios.

57. Habida cuenta de estos diversos factores que influyen en la naturaleza y complejidad de las diversas evaluaciones realizadas y de la naturaleza evolutiva de las actividades de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, es prematuro establecer cualquier serie ordenada de niveles de complejidad de la evaluación y determinar las técnicas correspondientes. Sin embargo, una lista inicial y muy provisional de niveles, que avance progresiva y acumulativamente del más sencillo al más complejo, podría incluir lo siguiente:

- a) determinación de la naturaleza y alcance de los insumos suministrados y resultados producidos habida cuenta de los objetivos (por ejemplo, elaboración y venta de una publicación o instrucción y número de estudiantes formados);
- b) obtención de las opiniones de los usuarios a que se destina la actividad (sobre su satisfacción ante la calidad de la publicación producida o los estudiantes formados);
- c) evaluación del impacto directo de la actividad (la manera en que la publicación o actividad de formación ha producido efectivamente cambios en el problema que trataba de solucionar);
- d) evaluación de la eficacia y eficiencia de la actividad (la medida en que la publicación o las actividades de formación han conseguido sus objetivos y la productividad de sus procesos de aplicación);
- e) examen crítico del diseño y pertinencia globales de la actividad (reevaluación de los motivos, objetivos y estrategia de la publicación o actividades de formación y su importancia en relación con los objetivos a largo plazo o demás necesidades y preocupaciones prioritarias);
- f) evaluación del impacto más amplio de la actividad (la manera en que la publicación o actividad de formación ha producido cambios que contribuyan al logro de los objetivos más amplios y de gran alcance de los que forma parte).

58. Las personas que intervienen en las actividades de evaluación del sistema de las Naciones Unidas conocen perfectamente el concepto de diversos niveles de complejidad de las metodologías de evaluación, pero dicho concepto sólo ha recibido una atención limitada. Al desarrollar y revisar su sistema de evaluación interna, las organizaciones de las Naciones Unidas podrían beneficiarse de sus propios esfuerzos de evaluación y de los del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto, procediendo a un análisis minucioso de los diversos niveles y tipos de evaluación y de las metodologías que utilizan o podrían utilizar. Esos esfuerzos podrían servir de indicadores de progresos y posibilidades en el ulterior desarrollo de actividades de evaluación, y facilitar una comprensión más clara en todo el sistema de los métodos, técnicas y niveles de evaluación que pueden resultar útiles en el sistema de las Naciones Unidas.

D. Ulterior desarrollo de las metodologías de evaluación

59. Habida cuenta de las consideraciones examinadas en las tres subsecciones anteriores -la complejidad que entraña la mejora de los objetivos, el desarrollo de indicadores adecuados, y la elaboración de un concepto de niveles de evaluación- resulta evidente que queda mucho por hacer antes de que pueda desarrollarse suficientemente una metodología de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas. Algunas organizaciones han realizado ya amplios esfuerzos para desarrollar u organizar sus sistemas de evaluación interna y establecer metodologías útiles y eficaces de evaluación. Sin embargo, como hizo observar la DCI en su informe de 1977 sobre la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas 9/, el ulterior desarrollo de sistemas y metodologías de evaluación será un proceso gradual y a largo plazo.

60. Lo ideal sería que los métodos de evaluación suministraran una serie de medios con los que realizar evaluaciones objetivas más sistemáticas y razonables de muchos tipos diferentes de actividades. Sin embargo, en la práctica, una multitud de restricciones y problemas operacionales impide que se utilicen plenamente metodologías más complejas en el sistema de las Naciones Unidas. Dadas estas circunstancias, algunas consideraciones clave para la elección y utilización de metodologías son:

- a) la combinación especial de métodos utilizada debe ser la más adecuada para la actividad concreta que se evalúe;
- b) los métodos elegidos deben ser lo más objetivos, rigurosos y sistemáticos que resulte pragmáticamente posible;
- c) el análisis y la medición deben estar cuantificados siempre que sea posible, pero tal vez no se disponga de datos cuantitativos adecuados;
- d) es muy posible que muchas actividades no puedan evaluarse en la actualidad conforme a una metodología científica rigurosa;
- e) a causa de las múltiples limitaciones operacionales, es casi inevitable que la metodología de evaluación elegida sea mucho menos precisa de lo que desearía el evaluador;
- f) cualquiera que sea el método elegido para una evaluación determinada, debería ser indicado claramente y explicado brevemente en cualquier informe de evaluación de manera que quienes reciban los informes de evaluación puedan comprender los motivos de la metodología utilizada.

61. Pese a las dificultades observadas en estas consideraciones, todos los métodos y técnicas de evaluación utilizados deben examinarse a la luz de los siguientes criterios básicos:

---

9/ JIU/REP/77/1, de 1º de marzo de 1977.

- a) fiabilidad: ¿hasta qué punto la información analítica que se está obteniendo es digna de fe y coherente?
- b) validez: ¿qué grado de confianza existe en que las conclusiones midan lo que pretenden medir?
- c) pertinencia: ¿se utilizarán de hecho las conclusiones para responder a las preguntas de los encargados de aplicar decisiones?
- d) significación: ¿caso las conclusiones permitirán ver más de lo que resulta evidente de la observación directa y revelarán a los encargados de adoptar decisiones algo nuevo e importante?
- e) eficiencia: ¿el valor de la información obtenida es superior al costo del método utilizado?
- f) oportunidad: ¿se dispondrá a tiempo de la información analítica para ajustarse a los programas del encargado de adoptar decisiones?

62. La complejidad que entraña la aplicación de metodologías de evaluación debe considerarse como un estímulo y no como una situación inevitable. Con el tiempo, los constantes esfuerzos para identificar, mejorar y desarrollar gradualmente metodologías de evaluación más útiles pueden y deben aportar una contribución importante a la mejora de la adopción de decisiones, planificación, programación y rendimiento de las Naciones Unidas. Especialmente en la actualidad, quienes diseñan y desarrollan metodologías de evaluación deben también ser imaginativos y creadores. Para que las metodologías de evaluación sean eficaces, deben ser consideradas cuidadosamente, elegidas de manera adecuada y aplicadas con inteligencia, utilizando el recurso de evaluación más fundamental, a saber, un criterio humano acertado.

/...

V. CONSIDERACIONES ORGANIZACIONALES PARA SISTEMAS DE EVALUACION INTERNA

63. Entre las principales consideraciones organizacionales para sistemas de evaluación interna figuran la elección entre diversos enfoques prácticos de la evaluación, las decisiones sobre la ubicación de la función de evaluación interna y sus responsabilidades, las políticas y procedimientos para la preparación de informes y actividades complementarias de la evaluación, y la formación en materia de evaluación

A. Enfoques prácticos de la evaluación interna

64. Tal vez la cuestión operacional más importante para el desarrollo de un sistema de evaluación interna se refiera a la elección de un enfoque práctico o enfoque combinado de entre las cuatro opciones principales siguientes.

65. La autoevaluación es la evaluación realizada por aquéllos que desarrollan la actividad. La autoevaluación puede ser útil dado que:

- a) constituye un proceso de participación que puede difundir ampliamente el alcance de la evaluación por toda la organización;
- b) al permitir participar directamente al personal en la fijación de objetivos y en la evaluación de los progresos realizados, puede incrementar la dedicación del personal a una actividad y su sentido de responsabilidad hacia ella;
- c) facilita evaluaciones realizadas por quienes están más familiarizados con la actividad y permite la reutilización inmediata y directa de las conclusiones en el rediseño y la mejora de la ejecución.

El inconveniente de la autoevaluación es que requiere métodos simplificados de evaluación y plantea la cuestión de si el personal puede evaluar objetivamente su propio trabajo.

66. La evaluación por un "grupo especial" o "grupo de colegas" es la evaluación realizada por un equipo de funcionarios elegidos de diversas partes de la organización para proceder a evaluaciones de carácter ad hoc o a tiempo parcial. Esas evaluaciones pueden ser útiles puesto que:

- a) constituyen también un proceso de participación que difunde el alcance y la experiencia de la evaluación por toda la organización a niveles directivos;
- b) permiten que el personal de diversas partes de la organización no sólo mejore sus capacidades analíticas y de solución de problemas sino que se familiarice también con las operaciones y problemas de otras partes de la organización;
- c) incrementan las posibilidades de "intercambio mutuo" de estrategias operacionales, técnicas e ideas fructíferas entre las partes de la organización.

Los inconvenientes de las evaluaciones de un grupo especial o un grupo de colegas consisten en que la responsabilidad de esta doble labor puede perturbar los trabajos habituales de los funcionarios elegidos para el equipo de evaluación así como su trabajo de evaluación, y que quienes participan en la evaluación lo hacen de manera tan esporádica que experimentan dificultades en adquirir y conservar capacidades de evaluación.

67. Evaluación por una dependencia central de evaluación. La evaluación central puede ser útil, puesto que:

/...

- a) permite que las evaluaciones se realicen por especialistas, que poseen conocimientos expertos y una experiencia cada vez mayor en trabajos de evaluación y no intervienen directamente en las actividades que se evalúan;
- b) permite un programa más coherente y controlado de evaluación;
- c) los evaluadores centrales, a causa de sus capacidades especializadas y perspectiva de nivel superior, pueden realizar evaluaciones más perfeccionadas y evaluar actividades más complejas y de gran alcance.

Los inconvenientes de la evaluación central consisten en que los evaluadores centrales podrían ser considerados por otros funcionarios como "policías" distantes y orientados hacia el control, y que una dependencia de evaluación central puede ser demasiado reducida para abarcar eficazmente todas las esferas de las actividades de una organización.

68. La evaluación externa es la realizada por consultores o expertos contratados especialmente fuera de la organización y que por lo general actúan bajo la supervisión de ésta, con frecuencia como parte de uno de los enfoques anteriores. La evaluación externa puede ser útil, dado que:

- a) los evaluadores externos pueden aportar una perspectiva nueva a su labor de evaluación y son relativamente "independientes" con respecto a la participación personal en la actividad que se evalúa;
- b) las personas del exterior pueden aportar a una evaluación capacidades o conocimientos sumamente especializados de los que tal vez no se disponga en la organización;
- c) las personas del exterior, debido a su empleo ad hoc y transitorio, pueden aportar una flexibilidad considerable a las actividades de evaluación ya que puede recurrirse a ellas en períodos de mucho trabajo o para realizar trabajos especializados.

Los inconvenientes de utilizar evaluadores externos consisten en que su falta de familiaridad con el funcionamiento de la organización, y tal vez con la cooperación técnica y con las operaciones del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto, puede demorar sus trabajos, y en que su independencia tal vez disminuya la credibilidad de sus conclusiones y sugerencias entre el personal de la organización.

69. La mayor parte de los sistemas de evaluación interna consistirán probablemente en una combinación de estos enfoques. La combinación especial que se elija reflejará decisiones básicas de la organización sobre centralización o descentralización, el ámbito de la evaluación, el tiempo y recursos que han de destinarse a ella y la medida en que dicho trabajo será un proceso de participación.

70. La determinación de una estrategia práctica para un sistema de evaluación interna de una organización debe también entrañar decisiones en cuanto a la oportunidad de las actividades de evaluación. Las pautas básicas de la evaluación intrínseca, evaluación periódica y evaluación ad hoc se han examinado ya en la sección C del capítulo III concerniente al ámbito de la evaluación. Además, la organización debe proceder a una opción o a una combinación entre:

- a) la evaluación en curso de las actividades durante su aplicación;
- b) la evaluación a posteriori una vez terminada una actividad.

71. La evaluación en curso permite la reutilización oportuna de la información para ulteriores correcciones, pero puede también ocurrir que no haya habido verdadera posibilidad de apreciar los resultados o impacto. Las evaluaciones a posteriori permiten una apreciación más precisa de los resultados conseguidos,

/...

pero es posible que la lección se aprenda demasiado tarde para poder ser utilizada en la planificación y programación corrientes. Además, debido a la incertidumbre en cuanto a si los resultados perseguidos se obtendrán realmente (y en cuanto a la manera de medirlos con precisión), y dado que el plazo necesario para que se produzcan los resultados varía enormemente según los diversos proyectos y programas, la determinación del momento adecuado para realizar evaluaciones en curso a posteriori constituye en sí un difícil problema. La combinación de estos dos tipos de evaluación y las modalidades de su aplicación representan otra elección importante que ha de hacerse al diseñar un sistema de evaluación interna.

#### B. Ubicación y naturaleza de las responsabilidades de evaluación interna

72. Cada uno de los posibles enfoques prácticos de la evaluación interna examinados en la sección anterior (autoevaluación, evaluación por un grupo especial o un grupo de colegas, evaluación por una dependencia central o evaluación externa) entraña también la existencia de una dependencia de evaluación que sea el centro de coordinación encargado de orientar o coordinar las actividades de evaluación interna. En las organizaciones de las Naciones Unidas, esas dependencias suelen ser reducidas, pero su composición varía. La dependencia puede comprender una sola persona o un grupo de evaluadores. La organización puede también decidir que los miembros de la dependencia participen en régimen de jornada completa, en jornada parcial o caso por caso, o complementar este personal con comités asesores o políticas de evaluación adicionales. La forma, tamaño, actividades y modalidades de financiación particulares de la dependencia de evaluación de una organización se registrarán, ciertamente, por consideraciones generales financieras y de personal, por la estructura organizacional global y por el alcance de las actividades de evaluación emprendidas.

73. Sin embargo, cualquiera que sea el tamaño y composición de la "dependencia" de evaluación, debe adoptarse una decisión sobre su lugar en la organización. La dependencia puede estar:

- a) adjunta a los encargados de adoptar decisiones al más alto nivel (por ejemplo, en el gabinete del Secretario General o Director General);
- b) integrada en las actividades de planificación y programación (por ejemplo, como parte de una División de Planificación y Presupuestación);
- c) combinada con servicios administrativos y financieros (por ejemplo, como parte de la Oficina del Contralor o de los servicios de administración);
- d) y, en cada una de estas tres opciones, puede estar centralizada como dependencia distinta, descentralizada con miembros en régimen de jornada completa o parcial situados en otras partes de la organización, o una combinación de ambas características (por ejemplo, un coordinador en régimen de jornada completa en una División de Planificación y Presupuestación, con coordinadores de evaluación en régimen de jornada parcial en cada una de las principales divisiones funcionales u oficinas regionales de la organización).

74. Las responsabilidades concretas de los encargados de orientar y coordinar el sistema de evaluación interna dependerán, por supuesto, de las decisiones adoptadas en cuanto a su ubicación y composición. Sin embargo, la responsabilidad de la persona, comité o grupo designados deben enunciarse claramente, con una autoridad apropiada, y deben entrañar una combinación de:

- a) coordinación y dirección de actividades de evaluación;

/...

- b) participación con los encargados de adoptar decisiones en la identificación y desarrollo de programas de trabajo y prioridades de evaluación;
- c) establecimiento y desarrollo de normas y metodología de evaluación;
- d) suspensión de la programación, desarrollo y actividades complementarias de la evaluación, incluidos los informes periódicos sobre los resultados de las evaluaciones de la organización;
- e) enlace con otros grupos de evaluación y examen, dentro y fuera de la organización;
- f) asesoramiento en materia de evaluación y asistencia cuando sea necesario o se solicite;
- g) actividades de formación e investigación en materia de evaluación;
- h) realización de evaluaciones ad hoc cuando se solicite.

C. Informes de evaluación y actividades complementarias

75. Los usuarios potenciales de las evaluaciones se dividen en varios grupos:

- a) los diversos órganos intergubernamentales de la organización, los órganos mixtos del sistema de las Naciones Unidas, los gobiernos miembros de la organización y sus representantes y gobiernos huéspedes;
- b) la secretaría de la organización: el jefe ejecutivo, los administradores, planificadores y programadores, y personal de las oficinas exteriores y demás personal;
- c) en menor grado, personas y entidades ajenas a la organización: otras organizaciones, la clientela o beneficiarios del proyecto o programa y las comunidades académicas y de investigación.

76. Los evaluadores deben tratar de determinar cuál de estos diversos grupos o subgrupos está más interesado directamente en una determinada evaluación o tipo de evaluación. De ser posible, los evaluadores deben también examinar cuáles son los objetivos especiales, calendarios, puntos de conflicto o demás aspectos de la evaluación que presentan interés para una clientela concreta, y qué estrategia, forma y proceso de presentación de informes serían los más adecuados para satisfacer las necesidades de información de esos grupos clave. Mediante estas discusiones, los evaluadores pueden trabajar con los administradores, jefes ejecutivos y órganos intergubernamentales para desarrollar formas adecuadas de presentación de informes que faciliten la comprensión y utilización de los informes de evaluación, prestando especial atención a la presentación clara de conclusiones y recomendaciones.

77. Hay otras consideraciones por lo que respecta a presentación de informes que revisten también importancia para que el proceso de evaluación interna sea eficaz:

- a) las políticas de presentación de informes deben tener en cuenta la necesidad de celebrar consultas y discusiones de los proyectos de informe con los interesados, la necesidad de procesos de distribución oportunos y adecuados para transmitir los informes a sus destinatarios y la necesidad de programar cuidadosamente el momento en que un informe de evaluación debe ser examinado en una serie de reuniones y conferencias intergubernamentales y de expertos;
- b) la presentación de informes de evaluación debe coordinarse con otros procesos de examen, notificación e información a fin de reducir al mínimo las duplicaciones y repeticiones y de que los informes de evaluación puedan suministrar información oportuna y útil que no pueda obtenerse de otra forma;

/...

- c) los informes oficiales por escrito no son el único medio de transmitir las "lecciones aprendidas"; los evaluadores pueden también presentar informes verbales, celebrar discusiones o someter informes provisionales para promover medidas correctoras oportunas;
- d) deben también establecerse procesos ordenados para garantizar una reutilización y aprovechamiento eficaz de las conclusiones de la evaluación, permitir un almacenamiento, comparación y difusión sistemáticos de la experiencia de evaluación y servir de precedente para ulterior referencia y examen.

78. Por último, la presentación de informes de evaluación jamás resulta completa sin unas actividades complementarias adecuadas. En un procedimiento ordenado, deben preverse revisiones periódicas de la aplicación de las medidas correctoras resultantes de las conclusiones de la evaluación y de las recomendaciones aprobadas por los administradores, jefes ejecutivos u órganos intergubernamentales. De ser posible, esos informes periódicos deben coordinarse con los informes sobre el rendimiento, estudios a fondo de programas u otros informes sobre la marcha de las actividades que la organización prepare periódicamente.

#### D. Formación en materia de evaluación

79. Dado que la evaluación constituye todavía una esfera relativamente nueva y en desarrollo, la formación representa un importante elemento en el desarrollo de un sistema viable de evaluación interna. Puede utilizarse la formación tanto para capacitar a evaluadores en técnicas de evaluación como para ampliar la comprensión de las posibilidades de la evaluación por parte de la dirección y el personal. En consecuencia, dentro de sus actuales programas y políticas de formación, cada organización debería examinar la posibilidad de capacitar en evaluación a dos niveles generales:

- a) formación en las finalidades, técnicas y estrategias de la evaluación para quienes vayan a participar directamente en la evaluación;
- b) una formación más general para directores y funcionarios de planificación y programación de las organizaciones sobre los objetivos de la evaluación, la relación entre ésta y los procesos de adopción de decisiones y de programación de la organización, los diversos tipos, técnicas y métodos de evaluación y la manera en que la evaluación y los informes de evaluación pueden ser más útiles a este respecto.

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

80. Se reconocen actualmente las contribuciones actuales y potenciales de la evaluación a la mejora de la planificación y ejecución de programas y a una mejor utilización de los recursos. Sin embargo, dada la complejidad de las actividades del sistema de las Naciones Unidas, dado que los recursos para la evaluación no son todavía suficientes, dado que es escaso el personal formado en evaluación y dado que no se comprende todavía plenamente la evaluación y que, por consiguiente, existe cierta resistencia a su respecto, los resultados continuarán siendo limitados durante algún tiempo. Únicamente después de que se establezcan directrices y principios, se introduzcan metodologías más sistemáticas, se faciliten los recursos mínimos necesarios y se desarrollen más plenamente los sistemas de evaluación interna de las organizaciones, podrá la evaluación aportar su contribución total.

81. Las directrices iniciales presentadas en este informe se ofrecen como marco orientador flexible para los sistemas de evaluación interna de las Naciones Unidas y como serie de opciones y consideraciones importantes que deben tenerse en cuenta al planificar y aplicar esos sistemas. Aunque las políticas, situación y características de una organización son los principales determinantes del sistema de evaluación interna concreto que ésta adopte, se han identificado en esas directrices ciertos elementos básicos que debe ofrecer cada uno de esos sistemas.

82. En la actualidad, diversos organismos de las Naciones Unidas están realizando esfuerzos importantes para revisar sus actuales sistemas de evaluación interna o desarrollar y aplicar nuevos sistemas con políticas de evaluación que reflejan muchas de las cuestiones examinadas en el presente informe. Otros organismos disponen ya de sistemas de evaluación interna que abordan muchos de los elementos básicos del sistema de evaluación. Algunos de los organismos más pequeños de las Naciones Unidas no han realizado muchos esfuerzos para desarrollar sistemas de evaluación interna, pero tal vez tengan menos necesidad de sistemas oficiales.

83. Los esfuerzos de evaluación de las Naciones Unidas a escala de todo el sistema podrían dar lugar a un avance considerable hacia su objetivo básico de mejorar la calidad de la adopción de decisiones, si cada organización de las Naciones Unidas especificase claramente las condiciones y estrategias básicas de su propio sistema de evaluación interna. Sin poner en entredicho la necesidad de sistemas de evaluación adaptados a las situaciones propias de cada organización y sin excluir mejoras e innovaciones futuras, dicho esfuerzo de concreción de política podría:

- a) fortalecer los esfuerzos de evaluación en cada organismo y en todo el sistema de las Naciones Unidas, estableciendo un marco común de consideraciones básicas de evaluación;
- b) facilitar de este modo la cooperación entre los organismos en materia de evaluación;
- c) facilitar también las comparaciones así como el desarrollo e intercambio de métodos y procedimientos satisfactorios de evaluación; y
- d) destacar con mayor evidencia la naturaleza, progresos y utilidad de las actividades de evaluación ante los órganos rectores y encargados de adoptar decisiones de alto nivel.

/...

84. La Dependencia Común de Inspección propone estas directrices generales como directrices iniciales para las actividades de evaluación interna del sistema de las Naciones Unidas y recomienda que sean examinadas por el Comité Administrativo de Cooperación y los órganos intergubernamentales competentes. A este respecto, la Dependencia Común de Inspección iniciará también exámenes periódicos de estas directrices, con la esperanza de que se introduzcan modificaciones a la luz de la experiencia ulterior.

85. Se recomienda también que cada organización de las Naciones Unidas presente un informe, en una fecha temprana, a su órgano ejecutivo o rector, según proceda, sobre su política, estructura y procedimientos operativos generales respecto de cada uno de los aspectos del sistema de evaluación interna identificados en el cuadro que figura en la siguiente página.

86. La Dependencia Común de Inspección se propone presentar un informe en 1980 sobre la situación de las actividades de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas. Uno de los temas principales de este informe serán los progresos realizados por las organizaciones en la especificación, desarrollo y aplicación de sus sistemas de evaluación.

Medidas adoptadas por las organizaciones en relación con:	Capítulo pertinente del presente informe
1. Exposición de la naturaleza, principios y objetivos básicos del sistema de evaluación interna de la organización, análisis de la situación global actual del sistema, plan y programa para su ulterior desarrollo (o, si no existe tal sistema, por qué no resulta viable establecerlo)	Capítulo II, párrafos 9 a 13
2. La integración de la evaluación con el sistema de planificación y programación y con los esfuerzos para mejorar esos sistemas	Capítulo III, párrafos 15 a 23
3. La utilización de los esfuerzos de evaluación para mejorar estrategias o políticas de la organización	Capítulo III, párrafos 24 a 28
4. La elaboración de normas sobre el alcance de la evaluación y de planes de evaluación	Capítulo III, párrafos 29 a 36
5. La mejora de las exposiciones de objetivos	Capítulo IV, párrafos 39 a 44
6. El desarrollo de indicadores	Capítulo IV, párrafos 45 a 52
7. El análisis de los niveles actuales o posibles de perfeccionamiento de las actividades de evaluación y metodologías conexas de la organización	Capítulo IV, párrafos 53 a 58
8. Los planes para el ulterior desarrollo de metodologías de evaluación	Capítulo IV, párrafos 59 a 62
9. El criterio práctico o combinación de criterios adoptados para la evaluación interna	Capítulo V, párrafos 64 a 71
10. La ubicación y naturaleza de las responsabilidades de evaluación interna	Capítulo V, párrafos 72 a 74
11. Las políticas, procesos, forma y procedimientos de presentación de informes de evaluación y actividades complementarias	Capítulo V, párrafos 75 a 78
12. Formación en evaluación	Capítulo V, párrafo 79

/...

Anexo I

FASES Y POSIBLES CUESTIONES EN EL PROCESO DE EVALUACION

En el presente anexo se trata de presentar una lista representativa de las diversas cuestiones que las Naciones Unidas y otros organismos han considerado de especial importancia para llevar a cabo una buena evaluación. La lista constituye una progresión a través de cinco pasos o fases generales de esa evaluación:

- diseño y mandato de la evaluación;
- revisión del concepto y diseño básicos de la actividad;
- análisis de la ejecución;
- evaluación de resultados; y
- notificación y actividades complementarias.

Estos aspectos, si bien podrían servir de guía oficiosa, constituyen únicamente una lista de referencia para estimular la reflexión acerca de aquellas consideraciones que podrían ser importantes para los evaluadores al diseñar y llevar a cabo la evaluación de un proyecto, proceso o programa de su organización. No todos los aspectos enumerados se aplicarán necesariamente a todas las evaluaciones; algunos serán mucho más importantes que otros, según las circunstancias, y la lista, aunque larga, no es en modo alguno exhaustiva.

NOTA: En el siguiente cuestionario, así como en el resto del informe, el término "actividad" se utiliza siempre como un término genérico, para referirse a las iniciativas de la organización, en vez de utilizar constantemente los términos más exactos, aunque repetitivos, de "proyecto, proceso o programa". Algunas organizaciones hablan normalmente de "actividad" para referirse a una tarea o trabajo concretos llevados a cabo en el marco de un proyecto, como parte del proceso de transformación de los insumos del proyecto en resultados.

A. Diseño y mandato de la evaluación

1. ¿Cuál es el objeto de la evaluación? ¿Su propósito? ¿El objetivo?  
¿Quiénes son los posibles usuarios?
2. ¿Acaso la evaluación permite disponer de nueva información? ¿De nuevas técnicas? ¿De nuevos procedimientos? ¿De nuevas políticas? ¿Se ha tenido en cuenta la amplia gama de posibles conclusiones para determinar si este esfuerzo de evaluación merece la pena?
3. ¿Quién ha solicitado el estudio? ¿Hay algún aspecto concreto que interese especialmente al solicitante? ¿Alguna orientación especial de cualquier tipo en cuanto a cómo, dónde y cuándo debería llevarse a cabo la evaluación? ¿Existe un plazo para llevarla a cabo? ¿Se requerirán informes provisionales? ¿Pueden discutirse estas cuestiones con los solicitantes?
4. ¿Cuáles son las atribuciones y directrices legislativas de esta actividad y cómo y por quién han sido interpretadas? ¿Se han establecido en esas directrices plazos, estrategias, resultados, usuarios u objetivos concretos?

5. ¿Cuál es el alcance del estudio? ¿Su profundidad? ¿Lo que interesa son los progresos? ¿La eficiencia, la eficacia, el impacto? ¿Se han impuesto limitaciones o restricciones al alcance del estudio? En caso afirmativo, ¿cuál es su naturaleza y su impacto previsible?
6. ¿Cuáles son las principales cuestiones a que debe responderse en cuanto a la estructura, proceso y consecuencias de la actividad durante el estudio? ¿Acaso estas cuestiones han sido enjuiciadas críticamente por personas participantes en el diseño y ejecución de la actividad y se han utilizado estos juicios para reformular el enfoque de la evaluación en caso necesario?
7. ¿Tiene esta evaluación una prioridad elevada en relación con otras posibilidades de evaluación? ¿Por qué?
8. ¿Existen procedimientos o fórmulas de notificación y revisión para la actividad, que proporcionen una "evaluación automática", datos que permitan supervisar la actividad u otra información que pueda servir de base adecuadamente para la evaluación?
9. ¿Se han llevado a cabo otras revisiones o evaluaciones pertinentes sobre esta cuestión? ¿A qué conclusiones se llegó?
10. ¿Cuáles son los requisitos de información para el estudio? ¿Son razonables y alcanzables?
11. ¿Se estima que cierta información no estará disponible por ser demasiado difícil de obtener? ¿Por no existir en la forma deseada? ¿Por no tratarse de datos oficiales o por tratarse sólo de documentos de trabajo o preliminares? ¿Por ser confidencial o reservada? ¿Es posible tomar medidas para superar estas dificultades de acceso a los datos, o encontrar otras fuentes secundarias de información?
12. ¿Cuáles son los procedimientos y estrategia para obtener los datos que deben utilizarse? Los datos obtenidos, ¿serán excesivos o insuficientes? ¿Se trata de procedimientos costosos o prolongados? ¿Se han considerado otras posibles fuentes u otros procedimientos de obtención de datos para asegurar que el proceso seguido es el más adecuado? Los datos obtenidos, ¿serán adecuados para llevar a cabo el análisis requerido?
13. ¿Cuáles son los métodos y técnicas específicos más adecuados para esta situación de evaluación? ¿Cuál es la mejor forma de combinarlos para formar una metodología apropiada? ¿Habrá que adaptar los métodos normales a las condiciones especiales de este estudio (por ejemplo, idiomas diferentes, etc.)?
14. ¿Existe una estrategia metodológica clara y específica para el análisis que ha de realizarse? ¿Se han establecido procedimientos para el muestreo, análisis estadístico, verificación de la fiabilidad y validez de los datos? Los procedimientos analíticos, ¿producirán conclusiones comprensibles que conduzcan a generalizaciones claramente expuestas?
15. ¿De qué recursos se dispone para el estudio: dinero, tiempo, especialistas, personal? ¿Bastarán estos recursos para alcanzar los objetivos del estudio o habrá que hacer ajustes?

16. ¿Se ha considerado la composición del grupo de evaluación a fin de que en el proceso de evaluación se tengan en cuenta, en la medida de lo posible, diversas opiniones, tipos de experiencias y conocimientos? ¿Se pretende que la evaluación promueva un esfuerzo en colaboración más que una revisión judicial? ¿Deberían tratar de obtenerse para esta evaluación especialistas de otros departamentos de la organización o de fuera de la organización?

17. ¿Se ha preparado un plan de trabajo preliminar sistemático para esta evaluación global, que incluya factores tales como las cuestiones clave que han de contestarse, la metodología que ha de utilizarse, las organizaciones participantes, posibles limitaciones o complicaciones, recursos requeridos y calendario de aplicación, así como responsabilidades concretas de los participantes?

18. El estudio global de evaluación, ¿está lógicamente diseñado? ¿Es oportuno? ¿Está bien organizado? ¿Los resultados previstos justificarán los costos de evaluación?

B. Revisión del concepto y diseño básicos de la actividad

1. ¿Se basó la actividad en un adecuado diagnóstico del problema que se trataba de resolver? De no ser así, ¿cuál era su origen y por qué?

2. ¿Ofrecía la actividad una justificación global clara y razonable del objetivo de la misma y una explicación convincente para llevarla a cabo? ¿Se consideraron otros posibles enfoques, tecnologías y estrategias antes de diseñar definitivamente la actividad?

3. Los objetivos de la actividad, ¿son lo suficientemente explícitos para poder determinar si se han conseguido o no? ¿Contribuyen a la solución de problemas prioritarios? ¿Responden todavía a preocupaciones prioritarias?

4. ¿Permiten las exposiciones de objetivos de la actividad comprender los beneficios previstos y el grado de realización? ¿Identificar a los sujetos de las consecuencias adversas inevitables o de los beneficios indirectos? ¿Incluir aspectos cualitativos importantes, aunque sean muy difíciles de evaluar? ¿Tener en cuenta objetivos múltiples que pueden ser complementarios o contradictorios?

5. ¿Encaja lógicamente esta actividad en el contexto de las actividades más amplias, de las cuales constituye un subelemento y representa un instrumento en el marco de objetivos, cuestiones y políticas a nivel superior? ¿Se identifica y relaciona claramente con actividades similares, paralelas, previas o subsiguientes? ¿Se trata de una actividad apropiada para la organización, habida cuenta de sus metas, políticas, resoluciones y procedimientos?

6. ¿Se han especificado indicadores que permitan medir el grado de realización de los objetivos y determinar su impacto? ¿Se consideran razonables, seguros, pertinentes y válidos? ¿Se han descrito debidamente los "datos de base" (condiciones originales previas al comienzo de la actividad)?

7. ¿Cuál es el grupo objetivo o clientela que resultará afectado por la actividad? ¿Cómo se distribuirán los beneficios? ¿Qué costos supuso y para quién? ¿Se consideran razonables y alcanzables estos costos y beneficios?

8. Las medidas previstas, ¿son completas, en el sentido de cuantificar el grado de realización de los objetivos (medidas de efectividad)? ¿abarcan los aspectos cualitativos de las consecuencias (medidas intangibles)? ¿cuantifican las consecuencias imprevistas en su caso (medidas de efectos secundarios)? ¿y cuantifican los distintos impactos sobre los beneficiarios y personas que soportan los costos (medidas de distribución)?
9. ¿En qué supuestos más importantes se basó el diseño de la actividad? ¿Han resultado exactos estos supuestos? ¿Había otras consideraciones y problemas que podrían haberse previsto pero que no se previeron?
10. ¿Hasta qué punto al diseñar la actividad se previeron y tomaron disposiciones para superar los obstáculos estructurales y ambientales?
11. ¿Qué otros cambios importantes -externos, tecnológicos, políticos, institucionales, económicos- se han producido desde que se ideó y diseñó la actividad que hayan tenido un impacto apreciable sobre su desarrollo y resultados previstos?
12. ¿Qué tipo de resultados y de qué magnitud se pretendían con los insumos aportados para alcanzar los objetivos?
13. ¿Eran adecuados y estaban debidamente descritos los insumos? ¿Eran realistas los procesos y estrategias para traducirlos en resultados verosímiles?
14. ¿Hasta qué punto era realista y lógico el diseño global de la actividad, habida cuenta de la relación entre los insumos y los resultados, los objetivos deseados y el impacto previsto? ¿Se había formulado una exposición razonada de las relaciones causales?
15. Las diversas medidas de ejecución y el orden de las mismas, ¿se habían definido claramente y eran adecuadas? ¿Se habían examinado diversas estrategias de ejecución y expuesto las razones justificativas de la opción seleccionada?
16. ¿Se disponía de un plan de gestión claro para la actividad, en el que se describiese el plan de trabajo, presupuesto, requisitos de participación y apoyo, requisitos de notificación, procedimientos de revisión y evaluación, calendarios y procedimientos para completar la actividad y poner fin a la misma?
17. ¿Se calculó debidamente el lapso entre la terminación de la actividad y el logro de los objetivos de la misma? ¿Se discutieron los medios de mantener o intensificar los resultados una vez completada la actividad?
18. ¿Hasta qué punto se consultó y dio participación en la actividad a los usuarios potenciales de los resultados de la misma? ¿A otras organizaciones interesadas en la actividad?
19. La actividad, ¿está encaminada a permitir el desarrollo de la información para uso en actividades complementarias, creación de instituciones u otros fines?

C. Análisis de la ejecución

1. ¿Se había previsto algún requisito previo que hubiese que cumplir antes de la ejecución de la actividad? ¿Se había previsto alguna fase específica de programación o ensayo? ¿Debía aplicarse la actividad fase por fase? ¿Se cumplieron estas condiciones de la forma prevista? De no ser así, ¿cuáles fueron las consecuencias?

/...

2. ¿Se han previsto discusiones iniciales, de ser posible con los responsables de la actividad a fin de conocer sus impresiones sobre los problemas o cuestiones clave que deben tenerse en cuenta en la evaluación? ¿Se celebrarán reuniones ulteriores para discutir las conclusiones de la evaluación con dichas personas a medida que se conozcan los resultados y para sugerir posibilidades de correcciones sobre el terreno cuando existan oportunidades de hacerlo?
3. ¿Se han aportado los insumos en la forma prevista y se han respetado los programas y calendarios? ¿Cuál ha sido la naturaleza de los problemas de proporcionar recursos (fondos, personal y equipo) para la actividad y el efecto de los mismos?
4. ¿Se han conseguido los resultados esperados? ¿Con qué precisión se han medido los resultados? ¿De qué calidad han sido estos resultados?
5. ¿Cuál fue la calidad, oportunidad y utilización de ciertos factores tales como servicios de expertos, equipo, servicios por contrata o becas?
6. Si participaron en la actividad uno o varios gobiernos huéspedes, ¿cuál fue la adecuación, calidad y oportunidad de los insumos sin supervisión gubernamental y la actuación del organismo de cooperación? ¿del suministro de edificios y plantas físicas de contraparte; del equipo y servicios; del personal técnico, administrativo y de servicios?
7. ¿Qué sistemas de vigilancia, control y notificación se han establecido? ¿Qué datos facilitan para el análisis del desarrollo de la actividad? ¿Cuál es la calidad y utilidad de estos datos?
8. ¿Se han respetado las políticas, procedimientos y normas correspondientes durante el proceso de ejecución? ¿Se ha considerado necesario modificar o revisar estas normas de orientación como resultado de la ejecución?
9. ¿Cuáles son los problemas que dan lugar a demoras en la ejecución y las consecuencias de tales demoras, en su caso?
10. ¿Pueden atribuirse los problemas operacionales a factores causales específicos? ¿Puede decirse que estos problemas tengan un impacto negativo importante sobre otras actividades de la organización?
11. ¿Se ha hecho algún cambio o corrección en la estrategia de ejecución prevista originalmente? ¿Por qué y con qué efecto?
12. ¿Hay otras consideraciones importantes, tales como cambios en la opinión pública, en los procesos de comunicación o en las características personales que no resulten fácilmente evidentes de los datos normales de la actividad pero que sean, no obstante, causas importantes del éxito o dificultades operacionales de la actividad?
13. ¿Cabe señalar algunos aspectos de la gestión de la actividad que hayan revestido una forma especialmente satisfactoria o innovadora, de manera que puedan extenderse a otras actividades similares?
14. ¿Hay otras organizaciones (organismos de las Naciones Unidas u otras organizaciones internacionales, regionales, bilaterales o nacionales) interesadas en la actividad? ¿Se las ha consultado o dado participación directa en la ejecución? ¿Hasta qué punto y con qué efecto?

15. ¿Se superpone la actividad a otras actividades? ¿Podría la actividad ser llevada a cabo más eficazmente por otra organización?

16. Si la ejecución sigue en curso, ¿deberían revisarse las metas o los objetivos? ¿Deberían precisarse más los indicadores de progreso? ¿Deberían aumentarse, reducirse o modificarse los insumos de recursos? ¿Hay otras posibles formas de desarrollar la actividad que exijan menos insumos o insumos menos costosos, que lleven menos tiempo o que produzcan resultados menos costosos o mayor impacto con un mismo nivel de esfuerzos o gastos? ¿Deberían hacerse estos cambios urgentemente o en el futuro?

17. Aunque los resultados o impactos sean pequeños, ¿es posible que los impactos mayores no se reflejen en los datos disponibles o que sólo pudiesen alcanzarse modificando apreciablemente el diseño o la ejecución de la actividad?

18. Sobre la base de los resultados conseguidos, ¿se ha considerado y comparado una gama de diversas decisiones posibles, incluida la posibilidad de continuar, modificar, ampliar, reducir o abandonar la actividad, así como otras posibles actividades totalmente nuevas?

19. ¿Podría haberse mejorado la eficiencia técnica o la eficiencia en función del costo ejecutando la actividad mediante una opción o una combinación diferente de elementos tales como el nivel organizacional, métodos, mano de obra, finanzas, instalaciones, participación o controles de gestión?

20. Globalmente, ¿cuáles fueron los puntos fuertes o débiles de la ejecución de la actividad?

#### D. Evaluación de resultados

1. ¿Fue la actividad eficaz en cuanto que alcanzó sus objetivos? ¿Condujo la producción de resultados al logro de los objetivos inmediatos? ¿Fue la actividad eficaz en cuanto al logro de sus objetivos inmediatos y con contribución al logro de objetivos a nivel superior, a más largo plazo? ¿Cómo puede determinarse y demostrarse esto?

2. ¿Qué relación guardan los resultados de la actividad con los objetivos a más largo plazo y necesidades prioritarias? ¿Existen otras actividades que vayan a utilizar los resultados de esta actividad o se crearán tales actividades oportunamente? ¿Se han obtenido los resultados de la actividad en un momento oportuno para contribuir al logro de los objetivos a largo plazo?

3. ¿Cambiaron con el tiempo los objetivos de la actividad? ¿Había o surgieron objetivos implícitos?

4. ¿Ha producido la aplicación el impacto deseado? ¿Cómo se ha determinado este impacto? ¿Hay otras posibles medidas o criterios para evaluar el impacto conseguido?

5. ¿Tiene en cuenta el análisis de los cambios ocurridos a causa de la actividad no sólo la importancia del cambio sino también su naturaleza, ritmo y dirección, así como los cambios imprevistos ocurridos?

6. ¿Que factores fueron los más importantes para producir los resultados ocurridos? ¿En qué forma determinaron estos factores clave los resultados?

/...

7. ¿Hasta qué punto son atribuibles los cambios ocurridos a ese esfuerzo del sistema de las Naciones Unidas?, ¿a otros factores causales? ¿Hasta qué punto y en qué forma pueden medirse estos impactos específicos?
8. ¿Proyecta el gobierno u otro beneficiario utilizar la aportación del sistema de las Naciones Unidas? ¿Quedaron satisfechos con los resultados? ¿Hasta qué punto cooperaron en la actividad?
9. ¿Puede considerarse el costo de alcanzar los objetivos razonable en general, habida cuenta de la prioridad asignada a la actividad y de la proporción de los recursos de la organización utilizada?
10. ¿Es posible realizar un análisis de los costos y beneficios, ya sea exacto o relativamente impreciso? ¿Pueden identificarse y analizarse los costos y beneficios imprevistos?
11. ¿Hay otras posibles formas de conseguir los objetivos de la actividad que resulten menos costosos o sean más eficaces? ¿Es posible tener en cuenta los costos y beneficios pertinentes a fin de poder establecer un orden o jerarquía entre las posibles opciones, aunque sea aproximadamente?
12. Si los datos sobre los resultados con contradictorios, ¿pueden conciliarse las interpretaciones contradictorias? ¿Se deben estas diferencias a la metodología empleada para la compilación de los datos? ¿Es posible analizar la importancia de esta diferencia, quizás por especialistas en la materia?
13. ¿Sería posible que una información adicional acerca de la actividad modificara apreciablemente la evaluación de los resultados? ¿Cómo, cuando y a qué costo podría obtenerse esta información? ¿Vale la pena aplazar las decisiones hasta que se lleven a cabo nuevas evaluaciones, estudios o esfuerzos de investigación?
14. Aunque tal vez no se obtengan resultados claros, ¿es posible utilizar las conclusiones de la evaluación a fin de recomendar una estructura para ulteriores investigaciones y evaluaciones? ¿Podrían estas conclusiones sugerir otras posibles estrategias que deban evaluarse?

#### E. Notificación y actividades complementarias

1. ¿Cuáles son las lecciones clave aprendidas de esta evaluación? ¿Cómo pueden aplicarse estas lecciones oportunamente para mejorar la actividad o la planificación y diseño de actividades futuras?
2. ¿Qué factores se han identificado como especialmente favorables o innovadores en el desarrollo de esta actividad? ¿Pueden aplicarse o utilizarse en otras partes? ¿Qué factores han sido desfavorables para el desarrollo de la actividad? ¿Qué acciones correctoras se han tomado ya y qué nuevas medidas concretas se requieren? ¿Pueden considerarse estos problemas como sintomáticos de otros problemas más amplios y sistemáticos? ¿Podría tropezarse con estos problemas en otras actividades?
3. ¿Se han identificado en este estudio de evaluación nuevos problemas posibles que debieran señalarse en los informes o tenerse en cuenta en evaluaciones futuras? ¿Puede establecerse una relación adecuada entre este estudio de evaluación y los actuales problemas que preocupan especialmente a los encargados de adoptar decisiones?

4. ¿Cabe considerar que las conclusiones de esta evaluación confirman, afianzan o contradicen en medida considerable los estudios anteriores de evaluación, o apuntan a nuevas soluciones para los problemas identificados en evaluaciones pasadas?
5. ¿Se consideró válida la finalidad de la evaluación? ¿Se redefinió el alcance, problema o cuestión original como parte del estudio o como resultado del mismo?
6. ¿Se ha prestado plena consideración a las necesidades de información, análisis y notificación de los usuarios potenciales de la evaluación?
7. ¿Cómo puede hacerse la notificación en la forma más sencilla y expeditiva posible de tal manera que la información pueda ser utilizada por los encargados de adoptar decisiones, planificadores y programadores oportunamente y en forma directa?
8. ¿Contiene el informe una estructura organizada de las consideraciones, conclusiones y recomendaciones? ¿Se han motivado debidamente las consideraciones? ¿Son las conclusiones lógicas y están justificadas? ¿La notificación es clara y concisa?
9. ¿Se indica clara y brevemente en la notificación por qué se hizo el estudio? ¿Quién lo hizo, cuándo y dónde? ¿Cómo se llevó a cabo el estudio, qué procedimientos se utilizaron, qué información se obtuvo y cómo se analizó?
10. ¿Hay otras formas de distribuir útilmente los resultados de la evaluación, además de los informes escritos u orales, tales como publicaciones, grupos de trabajo y seminarios o sesiones de información?
11. ¿Se consideran las conclusiones importantes y pertinentes? ¿Concuerdan estas conclusiones con otros estudios y conclusiones?, y de no ser así, ¿por qué? ¿Responden las conclusiones a las cuestiones clave planteadas al comienzo del estudio?
12. ¿Se tropezó con algún problema especial (conceptual o práctico) en la utilización de las distintas medidas? ¿Se consideró necesario utilizar otras medidas de sustitución?; y en caso afirmativo, ¿por qué se optó por ellas?
13. Las recomendaciones formuladas son específicas o simples generalidades? ¿Están orientadas a la acción y son viables o se trata de meras exhortaciones a la introducción de mejoras?
14. Si los resultados de la evaluación revelan todavía un grado considerable de incertidumbre en cuanto a la actividad, ¿se ha comunicado claramente esta incertidumbre y se han matizado debidamente las recomendaciones?
15. ¿Pueden hacerse sugerencias concretas, sobre la base de la evaluación, para mejorar la relación y coordinación entre la evaluación, la planificación, la programación, la presupuestación y los planes de trabajo operacionales de la organización, así como los sistemas de información y notificación?
16. ¿Se dio a los participantes en la actividad y a otros grupos interesados la oportunidad de revisar y comentar las conclusiones de la evaluación? ¿Se reflejan sus comentarios en el informe?

17. ¿Qué queda por estudiar todavía? ¿Qué nuevas cuestiones se plantearon que requieran ulterior investigación o exploración? ¿Qué métodos de investigación deben desarrollarse o mejorarse para que las evaluaciones futuras sean más eficaces?

18. ¿Necesitarán los encargados de adoptar decisiones asistencia ulterior para interpretar el informe?, ¿para obtener respuestas a las cuestiones planteadas, pero no contestadas en el informe?, ¿para llevar a cabo una acción ulterior? ¿Está preparado el personal encargado de la evaluación para prestar esta asistencia de forma que la evaluación revista todo su valor?

19. ¿Se han previsto actividades complementarias para determinar si se han tomado las medidas correctoras adecuadas?

Anexo II

BIBLIOGRAFIA PARCIAL DE DIRECTRICES SOBRE EVALUACION EN EL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS

Comité Administrativo de Coordinación (CAC), Informe del sexto período de sesiones del Grupo de Estudio entre Organismos sobre Evaluación, documento del CAC CO-ORDINATION/R.925, de 29 de febrero de 1972.

Comité del Programa y de la Coordinación (CPC), "Informe del Comité del Programa y de la Coordinación sobre la labor realizada en su 17º período de sesiones, Documentos Oficiales de la Asamblea General, trigésimo segundo período de sesiones, Suplemento N° 38 (A/32/38)).

Comité del Programa y de la Coordinación (CPC), "Informe del Comité del Programa y de la Coordinación sobre la labor realizada en su 18º período de sesiones, Documentos Oficiales de la Asamblea General, trigésimo tercer período de sesiones, Suplemento N° 38 (A/33/38)).

Consejo Económico y Social, "Informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/77/1): Observaciones del Comité Administrativo de Coordinación", documento E/1978/12 del Consejo Económico y Social, de 31 de enero de 1978.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Servicio de Evaluación, "Directrices para la evaluación de las actividades de asistencia técnica", documento de la FAO, DDDE:INF/74/1, de febrero de 1974.

Organización Internacional del Trabajo (OIT), "Procedimientos para el diseño y evaluación de proyectos de la OIT", de enero de 1979.

Centro de Comercio Internacional (CCI), "Incremento de la eficacia de la asistencia técnica para la promoción de las exportaciones: propuesta para un sistema de evaluación de los proyectos del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/GATT", documento del CCI, ITC/AG(VIII)/40, de noviembre de 1974.

Dependencia Común de Inspección (DCI), "Informe sobre la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas", JIU/RES/77/1, de marzo de 1977 (y documento E/6003 del ECOSOC).

Naciones Unidas, Informe del Secretario General, "Evaluación del programa para el bienio de 1974-1975" (incluido el anexo "Directrices de la Oficina de Servicios Financieros para los informes de evaluación"), documento E/AC.51/80 del Consejo Económico y Social, de 12 de abril de 1977.

Naciones Unidas, Informe del Secretario General, "Evaluación de programas para el período de 1974-1977", incluido el anexo "Directrices revisadas para la evaluación interna de programas", documento E/AC.51/91 del Consejo Económico y Social, de 16 de mayo de 1978.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), "Informe del Administrador: adición: Programa de evaluación conjunto PNUD/organismos, DP/319/Add.1 y Anexos I a III, de 4 y 5 de abril de 1978.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), "Informe preliminar del Director General sobre los estudios emprendidos en materia de evaluación de las actividades del programa", documento de la UNESCO 103 EX/10, de 11 de agosto de 1977, y documento E/1978/111 del Consejo Económico y Social, anexo III, de 3 de julio de 1978.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO (Constantin G. Soumelis), "Metodologías y técnicas para la evaluación de proyectos", UNESCO, Imprenta Maury, 1977.

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), "Criterios para el enjuiciamiento, supervisión y evaluación de programas: notas y recomendaciones del Director Ejecutivo", documento de la UNICEF E/ICEF/P/L.1628, de 19 de enero de 1976.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), "Evaluación de actividades seleccionadas de la ONUDI", informe de la Reunión de Expertos sobre Enfoques, Procedimientos y Metodología de Evaluación de las Actividades de la ONUDI, documento de la ONUDI ID/B/C.3/48/Add.2, de 6 de abril de 1976.

Instituto de Formación Profesional e Investigación de las Naciones Unidas (UNITAR), "Criterios y métodos de evaluación: problemas y enfoques", UNITAR, Serie Nº 1, documento E/4649 del Consejo Económico y Social, de 2 de mayo de 1969 (publicado también como "Asistencia a las Naciones Unidas para el desarrollo: criterios y métodos de evaluación", Nueva York, Arno Press, 1971).

Banco Mundial (BIRF), "Guidelines for Monitoring and Evaluation of Rural Development Projects", Departamento de Desarrollo Agrícola y Rural, BIRF, enero de 1977.

Organización Mundial de la Salud (OMS), "Desarrollo de la evaluación del programa de salud", informe del Director General, A31/10, de 29 de marzo de 1978.

-----