



**Asamblea General**

Distr.  
GENERAL

A/34/271/Add.1  
9 noviembre 1979  
ESPAÑOL  
ORIGINAL: INGLÉS

---

Trigésimo cuarto período de sesiones  
Tema 101 del programa

DEPENDENCIA COMUN DE INSPECCION

Informe sobre las pautas iniciales para los sistemas de evaluación  
interna de las dependencias de las organizaciones del sistema de  
las Naciones Unidas

Observaciones del Comité Administrativo de Coordinación

Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de transmitir a los miembros de la Asamblea General las observaciones del Comité Administrativo de Coordinación acerca del informe de la Dependencia Común de Inspección titulado "Pautas iniciales para los sistemas de evaluación interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas" (A/34/271).

## ANEXO

Observaciones del Comité Administrativo de Coordinación

## I. OBSERVACIONES GENERALES

1. En el informe se propone un gran conjunto de consideraciones y opciones para que se adopten como marco común en que se integren las diversas prácticas descritas en el informe anterior de la Dependencia Común de Inspección sobre la historia, el carácter y la situación de los esfuerzos de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/77/1) 1/. Se han formulado observaciones por separado (A/34/286/Add.1) sobre un informe conexo de la Dependencia Común de Inspección que contiene un glosario de términos de evaluación (JIU/REP/78/5) 2/. El informe de la Dependencia Común de Inspección sobre la planificación de mediano plazo en las Naciones Unidas (JIU/REP/79/5) 3/ está relacionado también con el presente informe, puesto que ambos tratan cuestiones tales como la definición de objetivos y la formulación de indicadores de resultados.

2. Estas pautas iniciales constituyen, en opinión del Comité Administrativo de Coordinación (CAC), un paso importante hacia el establecimiento de un criterio común para la evaluación que, al poner de relieve los elementos comunes a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y mantener al mismo tiempo el grado de flexibilidad necesaria, allane el terreno para seguir avanzando en esa esfera. A medida que se adquiera experiencia en la aplicación de tales pautas, sin duda se podrán ampliar y perfeccionar gradualmente; en todo caso el CAC valora muy positivamente este útil informe de la Dependencia Común de Inspección, que constituye una base sólida y realista para el establecimiento de prácticas comunes de evaluación.

3. Como se señala en el párrafo 8 del informe de la Dependencia Común de Inspección, estas pautas iniciales obedecen a dos objetivos principales:

a) "Incitar a la reflexión";

b) Proporcionar "un marco 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".

4. No cabe duda de que tan interesante y útil informe incitará a la reflexión en todas las organizaciones del sistema que realizan en la actualidad diversos tipos de evaluación de sus actividades. La parte principal del informe, así como el

---

1/ Distribuido a los miembros del Consejo Económico y Social con la signatura E/6003.

2/ Distribuido a los miembros de la Asamblea General con la signatura A/34/286.

3/ Distribuido a los miembros de la Asamblea General con la signatura A/34/84.

anexo I, que contiene una lista de referencia de las cuestiones que hay que plantearse al realizar una evaluación, se utilizará ampliamente como documento de referencia.

5. En el informe se definen los propósitos y las características deseables del sistema de evaluación, con los que el CAC está, en general, de acuerdo. Se destaca también que sólo pueden evaluarse con éxito los programas si la evaluación ya está prevista en la preparación de éstos desde el punto de vista tanto de la forma como del fondo. El CAC está plenamente de acuerdo con esa observación.

6. En el informe se seleccionan, para su utilización por las organizaciones de las Naciones Unidas, lo que se denomina "metodologías limitadas". Al mismo tiempo, se reconoce que no es fácil satisfacer los criterios ideales para la definición de objetivos e indicadores, y se prevén seis niveles de evaluación de complejidad creciente. A este respecto, el CAC está plenamente de acuerdo con la afirmación de que son muchos los problemas y las limitaciones que impiden la plena utilización en el sistema de las Naciones Unidas de las metodologías más complejas, y de que, en muchos casos, tal vez no sea posible en el futuro inmediato la evaluación "ideal" o "preferible". La orientación que se imparte acerca de la forma de seleccionar metodologías adecuadas y de evaluarlas resultará de gran utilidad para las dependencias y los equipos de evaluación en todo el sistema.

7. La Dependencia Común de Inspección está realizando otras dos actividades que apuntan al fomento de un enfoque común y el establecimiento de metodologías de evaluación más útiles:

a) La Dependencia ha organizado reuniones oficiosas de funcionarios encargados de actividades de evaluación, en las que se intercambian la experiencia de las diferentes organizaciones y las soluciones que éstas han dado a las dificultades comunes y se examinan los planteamientos de la evaluación. Se han celebrado dos reuniones de este tipo, y su continuación con carácter periódico facilitará y consolidará los progresos y el entendimiento sobre los principios que hay que aplicar en esa esfera.

b) La Dependencia está realizando asimismo evaluaciones externas de programas. La primera evaluación del programa de administración pública y finanzas de las Naciones Unidas efectuada por la Dependencia fue examinada por el Comité del Programa y de la Coordinación en su 18° período de sesiones. Además del valor de su investigación y sus conclusiones sustantivas, el informe resultó útil como ejemplo y modelo de metodología aplicada. Algunas de sus características se utilizaron en las posteriores evaluaciones internas del programa de empresas transnacionales (E/AC.51/98 y Corr.1 y Add.1 y 2) en las Naciones Unidas. A este respecto, aunque las pautas del informe que se examina están destinadas al sistema "interno" de evaluación de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, la mayor parte de las consideraciones y principios son también válidos para la evaluación externa.

8. En ambas actividades, la Dependencia Común de Inspección está facilitando la individualización y difusión de las técnicas de mejores resultados y contribuyendo a establecer denominadores comunes. Estos enfoques son, por supuesto,

/...

complementarios. En la etapa actual de desarrollo de la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, en que los denominadores comunes han de ser necesariamente bastante generales, la difusión de las técnicas cuya utilidad se demuestre en evaluaciones concretas constituye una aportación muy valiosa de la Dependencia.

9. Además de la práctica de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, tal vez sea útil tener en cuenta las lecciones que se pueden extraer de la experiencia adquirida en otros contextos.

## II. OBSERVACIONES

10. Como se ha señalado en el párrafo 4 supra, la formulación de casi todas las consideraciones y opciones contenidas en el texto del informe de la Dependencia Común de Inspección parece satisfactoria para la mayor parte de los organismos del sistema. No obstante, el CAC desea hacer algunas observaciones.

### A. Alcance

11. Al examinar el alcance de la evaluación, el informe aporta, en el párrafo 32, una útil lista de criterios para seleccionar las actividades que hay que evaluar. Estas comprenden las actividades cuya sustancial reorganización se está estudiando, aquéllas cuya relación costo/eficacia sea incierta y otras categorías. Podría resultar útil añadir una categoría a esa lista, las actividades cuyos resultados se consideran satisfactorios. En tal caso, el propósito fundamental de la evaluación no sería descubrir problemas (aunque no habría que descuidarlos si se hallaren) sino entender:

a) Las razones del éxito, para que puedan emularse cuando sea posible;

b) La naturaleza del éxito y, en particular, sus limitaciones, para que los administradores de programas puedan aprender a formular respecto de esferas en que se ha tenido menos éxito, objetivos realistas y que, por consiguiente, realmente proceda fijar.

### B. Planificación del alcance en materia de organización

12. En el párrafo 29 del informe se señala que los esfuerzos de evaluación interna han de estar orientados por "un plan bien meditado de cobertura de actividades de organización". En algunos organismos se han elaborado ya planes de mediano o de largo plazo para evaluaciones que abarcan todas las actividades del organismo en un determinado período. En algunas organizaciones, los órganos rectores realizan tales evaluaciones en forma continua. En otras, los órganos intergubernamentales competentes no consideraron necesario planificar oficialmente el alcance de las evaluaciones. En las Naciones Unidas, por ejemplo, la práctica del Comité del Programa y de la Coordinación ha consistido en individualizar dos o tres programas que había que evaluar con uno o dos años de antelación, y esa planificación general, aunque precisa ha resultado suficiente.

/...

### C. Objetivos

13. En cuanto a la afirmación contenida en el párrafo 40 de que "no es fácil conseguir" la "claridad de objetivos" mencionada en relación con los criterios en el párrafo 39, el CAC desea formular algunas observaciones. El primer criterio consiste en que los objetivos deben "enunciar claramente la situación concreta en que ha de alcanzarse el objetivo (condición de base)". Casi todas las actividades de las organizaciones de las Naciones Unidas que no son proyectos de cooperación técnica para un solo país apuntan a beneficiar a muchos países, por lo que surtirán sus efectos en muchos contextos diferentes. En esas circunstancias, es posible que el concepto de "situación concreta en que ha de alcanzarse el objetivo" sea aplicable a determinados tipos de programas. Así ocurriría, por ejemplo, con las actividades de apoyo de negociaciones multilaterales y los estudios de problemas o normas de carácter mundial, político, económico y social. Es posible que un programa de alcance mundial que tenga por objeto la formulación de políticas tenga que adaptarse a las diferentes prioridades en distintas regiones o países. De hecho, en relación con el quinto criterio se menciona este problema y se plantea la necesidad de "mantener ... las exposiciones de objetivos lo más claras y simples posible" y, al mismo tiempo, "tomar en cuenta múltiples objetivos que pueden ser contradictorios". Se trata de una tarea de gran envergadura que enfrentan los encargados de la elaboración de programas en el sistema de las Naciones Unidas y que sólo se puede realizar con la ayuda de los órganos normativos.

### D. Evaluación "en curso" o evaluación "a posteriori"

14. En los párrafos 70 y 71 del informe se menciona la posibilidad de evaluar las actividades mientras se están realizando (evaluación "en curso") o una vez concluidas (evaluación "a posteriori"). Figura la misma distinción en el informe de la Dependencia Común de Inspección sobre el glosario de términos de evaluación (A/34/286). La cuestión se examina en detalle en las observaciones del CAC sobre ese informe (A/34/286/Add.1).

## III. RECOMENDACIONES DEL INFORME

15. En el párrafo 84 del informe se propone la adopción de "estas directrices generales como pautas iniciales para las actividades de evaluación interna del sistema de las Naciones Unidas". A la luz del párrafo 8, en que se señala que "las directrices del presente informe no deben considerarse ... como una serie de instrucciones rígidas" y que han de aplicarse "con flexibilidad y con sentido práctico a las diversas situaciones de evaluación", el CAC acepta esa recomendación.

16. En el mismo párrafo, la Dependencia Común de Inspección propone que se inicien exámenes periódicos de esas pautas. El CAC considera que tales exámenes serían bastante útiles, a condición de que entre cada uno de ellos y el siguiente transcurra tiempo suficiente para aprovechar la experiencia adquirida.

17. En el párrafo 85, la Dependencia Común de Inspección recomienda que cada organización de las Naciones Unidas "presente un informe, en una fecha temprana, a su órgano ejecutivo o rector" sobre los 12 aspectos de las actividades de evaluación indicados en el párrafo 86. Aunque varias organizaciones del sistema han

/...

iniciado ya la presentación de informes a sus respectivos órganos intergubernamentales competentes sobre las actividades de evaluación interna, es posible que esos informes, al menos en la etapa inicial, no abarquen los 12 aspectos de procedimiento y metodología enumerados en el cuadro que figura en el párrafo 86. Al mismo tiempo, cabe señalar que en otras organizaciones se realizan exámenes intergubernamentales de los informes de evaluación y que esos exámenes abarcan muchos de los aspectos de evaluación enumerados en el cuadro. En algunas organizaciones se han establecido ya requisitos de presentación de informes en otros contextos, con frecuencia en atención a informes conexos de la Dependencia Común de Inspección sobre la planificación y la programación, la mejora de los objetivos, la utilización de indicadores y, en forma menos directa, sobre muchos de los demás elementos incluidos en el cuadro. En tal caso, se considera que los requisitos de presentación de informes mencionados se ciñen en forma adecuada a la recomendación del párrafo 85. Además, las consultas oficiosas ya iniciadas por la Dependencia Común de Inspección con funcionarios encargados de la evaluación en los organismos podría contribuir a afinar más el proceso y al mismo tiempo, reducir la necesidad de presentar informes con frecuencia.

18. Aunque estas pautas iniciales están dirigidas a los sistemas de evaluación interna de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, también se prestan a ser utilizadas por los gobiernos en su propia evaluación de los programas y proyectos en que se aprovecha la cooperación técnica de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. La participación activa de cada país en el proceso de evaluación en el plano nacional parece esencial para garantizar la plena participación y el control de los gobiernos en las actividades de cooperación técnica en las quea en la mayoría de los casos, la contribución de las organizaciones de las Naciones Unidas tiene sólo un alcance limitado.

-----