



Asamblea General

Distr. general
20 de marzo de 2019
Español
Original: inglés

Septuagésimo cuarto período de sesiones

Temas 138 y 146 de la lista preliminar*

Planificación de los programas

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

Mejora de la función de evaluación y de la aplicación de las observaciones de las evaluaciones en la formulación, la ejecución y las directrices normativas de los programas

Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

Resumen

En el presente informe se examina el estado de la evaluación en 31 entidades de las Naciones Unidas durante el bienio 2016-2017 en lo que respecta a las funciones, los recursos y la práctica de la evaluación. También se presenta un análisis de una muestra de evaluaciones de alta calidad en los elementos del desempeño institucional y se propone el plan de trabajo en materia de evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) para 2020-2021.

En comparación con el período anterior, las entidades introdujeron mejoras modestas en las funciones de evaluación en lo relativo a su independencia orgánica y sus productos, incluido un aumento del número total y la calidad de los informes de evaluación.

Sin embargo, persisten las deficiencias en la capacidad de evaluación. Solo seis entidades alcanzaron los parámetros institucionales mínimos correspondientes a los gastos de evaluación, y los gastos estimados en evaluación se situaron en general por debajo de las asignaciones presupuestadas, como también se observó en el bienio anterior. Además, los informes de evaluación tampoco cumplieron las normas para todo el sistema relativas a la integración de las cuestiones de género y derechos humanos.

* [A/74/50](#).



A nivel de las entidades, se observó una divergencia apreciable entre las que tienen una mayor capacidad de evaluación consolidada y las que no han mejorado o se han quedado más atrás. El compromiso del Secretario General de fortalecer la cultura de rendición de cuentas y evaluación mediante el establecimiento del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, en particular su Sección de Evaluación, brinda una gran oportunidad para hacer frente a los problemas comunes y contribuir a subsanar esa deficiencia.

Los datos de las evaluaciones incluidas en la muestra indicaban que se habían alcanzado satisfactoriamente los objetivos programáticos previstos. Sin embargo, cuando se evaluaron beneficios más generales, no se encontraron pruebas de un cambio más amplio en la mayoría de las evaluaciones. Un factor crítico del desempeño fue la capacidad de forjar relaciones con los asociados de los programas en múltiples niveles. También se observó que los aspectos de la gestión de los programas, como disponer de buenos enfoques de adaptación, prácticas administrativas y comunicaciones, impulsaban un desempeño satisfactorio.

La OSSI formula tres recomendaciones importantes para mejorar la evaluación:

- En reconocimiento de las distintas necesidades de las funciones de evaluación para cumplir eficazmente los objetivos de aprendizaje y rendición de cuentas de la Organización, el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión debería dar prioridad al apoyo a las entidades con las mayores deficiencias en materia de capacidad.
- El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión debería formular y publicar orientaciones para pedir que los programas tengan en cuenta e incluyan las enseñanzas extraídas de las evaluaciones en los futuros planes y presupuestos.
- Con la coordinación del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, las entidades deberían realizar evaluaciones conjuntas sobre las esferas intersectoriales que contribuyen a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La OSSI también plantea las siguientes cuestiones sobre su plan de trabajo en materia de evaluación que el Comité del Programa y de la Coordinación podría examinar: a) cambiar el calendario de su examen de los informes de evaluación de la OSSI por un examen anual a partir de 2020 durante el período de prueba de la presupuestación anual; y b) si se produce ese cambio, examinar tres evaluaciones cada año de la lista propuesta (véase el cuadro 2).

Índice

	<i>Página</i>
Abreviaciones y siglas utilizadas en los cuadros y las figuras	4
I. Introducción	5
II. Metodología	5
III. Estado de la evaluación	7
A. Se reforzaron las esferas fundamentales de la función y la práctica de la evaluación en lo que respecta a la estructura, las políticas y la calidad de los informes	7
B. Persistieron los problemas estructurales relacionados con la capacidad de evaluación, en particular las deficiencias en el cumplimiento de las normas institucionales relativas a la dotación de recursos, las normas y la cultura en materia de evaluación	12
C. Variaciones en el uso de la evaluación entre las entidades y falta de uniformidad en los sistemas de seguimiento	17
D. Las evaluaciones revelaron que las entidades estaban logrando objetivos inmediatos, pero a menudo no lograban llevar a cabo un cambio más amplio	21
E. Las entidades siguieron afrontando problemas comunes que limitaban sus respectivas funciones de evaluación	24
IV. Seguimiento de las medidas recomendadas por el Comité del Programa y de la Coordinación	26
V. Conclusiones	27
VI. Recomendaciones	28
VII. Plan de trabajo en materia de evaluación	29
VIII. Cuestiones que se someten al examen del Comité del Programa y de la Coordinación	31
Anexos	
I. Entidades incluidas en el estudio, por grupo	32
II. Observaciones de las entidades sobre el proyecto de informe	34

Abreviaciones y siglas utilizadas en los cuadros y las figuras

DAES	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales
DAAT/DOMP	Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz
DAGGC	Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias
DG	Departamento de Gestión
DAP	Departamento de Asuntos Políticos
DIP	Departamento de Información Pública
DS	Departamento de Seguridad
CEPA	Comisión Económica para África
CEPE	Comisión Económica para Europa
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CESPAP	Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico
CESPAO	Comisión Económica y Social para Asia Occidental
CCI	Centro de Comercio Internacional
OCAH	Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
OAD	Oficina de Asuntos de Desarme
ACNUDH	Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos
OARPMA	Oficina del Alto Representante para los Países Menos Adelantados, los Países en Desarrollo Sin Litoral y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
OAJ	Oficina de Asuntos Jurídicos
OAEU	Oficina de Asuntos del Espacio Ultraterrestre
OAEA	Oficina del Asesor Especial para África
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
ONUG	Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra
ONUN	Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi
ONUUV	Oficina de las Naciones Unidas en Viena
OOPS	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

I. Introducción

1. La evaluación representa un componente clave del ciclo de programación de las Naciones Unidas para fortalecer el desempeño y los resultados mediante la mejora de la rendición de cuentas y el aprendizaje. El presente estudio tiene por objeto ofrecer una sinopsis sistemática del estado de la evaluación en las Naciones Unidas durante el bienio 2016-2017 en 31 entidades para apoyar el fortalecimiento de la evaluación en la Organización¹. Se lleva a cabo desde 1994 y es el 16° de una serie que se prepara cada dos años desde 1988. En cumplimiento de su mandato², el estudio incluye un examen de la estructura, la capacidad y la práctica actuales de las funciones de evaluación.

2. Se solicitó a las entidades que formularan observaciones sobre el proyecto de informe, las cuales se tuvieron en cuenta al elaborar el informe definitivo (véase el anexo II).

II. Metodología

3. El presente estudio se centró en las siguientes cuestiones generales:

- ¿Cuál es el estado actual de la evaluación sobre la base de los indicadores del panel de evaluación de la OSSI?³
- ¿Cuál ha sido el uso y la utilidad generales de las evaluaciones?
- ¿Cuáles son las tendencias clave en el desempeño detectadas en las evaluaciones y cuál ha sido la aportación de las evaluaciones a la programación?
- ¿Qué se necesita para fortalecer la función de evaluación?

¹ El estudio incluye a la Secretaría y a tres entidades no pertenecientes a la Secretaría que están sujetas a la supervisión de la OSSI, a saber, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS) (véase el anexo I). Los Departamentos de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno tenían un mismo coordinador y se trataron como una sola entidad. Las evaluaciones de la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz se incluyeron como parte del Departamento de Asuntos Políticos. La Oficina Ejecutiva del Secretario General fue excluida de la encuesta de los coordinadores y del análisis del panel de evaluación. Determinados informes de la OSSI se incluyeron en la valoración de la calidad, así como en la metaevaluación y la síntesis de los informes incluidos en la muestra, pero se excluyó a la OSSI de todas las demás actividades de reunión y análisis de datos.

² Véase *Reglamento y Reglamentación Detallada para la Planificación de los Programas, los Aspectos de Programas del Presupuesto, la Supervisión de la Ejecución y los Métodos de Evaluación (ST/SGB/2018/3)*, donde se define el tipo de evaluación realizada por las entidades incluidas en el estudio como “autoevaluación”, que es sinónimo del término “evaluación” a lo largo del presente informe. Por lo tanto, se excluyeron las evaluaciones independientes realizadas por la OSSI, salvo lo indicado anteriormente. Las evaluaciones descentralizadas no se desglosan en el presente informe.

³ La OSSI publica los informes del panel de evaluación de las Naciones Unidas como complementos a sus informes bienales sobre la evaluación para la Asamblea General. El informe del panel más reciente (IED-19-002), que se basa en los datos empleados en este estudio, está disponible en el sitio web de la OSSI (<https://oios.un.org/page?slug=evaluation-report>).

4. La reunión de datos se realizó entre julio y noviembre de 2018. Las pruebas se obtuvieron a partir de la triangulación de documentos, entrevistas y análisis recabados a través de los siguientes métodos:

- Examen documental y clasificación de 439 informes de evaluación presentados por 26 entidades para su examen como evaluaciones
- Valoración de la calidad de todas las normas y los estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas⁴ de 100 informes de evaluación incluidos selectivamente en la muestra de 21 entidades cuyos informes cumplían los criterios de selección⁵
- Revisión documental de las políticas, los planes de trabajo y la documentación sobre los procedimientos de evaluación de las entidades en función de los criterios de calidad establecidos
- Encuesta de los coordinadores de las entidades en relación con los aspectos estructurales, financieros y prácticos de las funciones de evaluación (tasa de respuesta del 100 % de 30 entidades)
- Entrevistas semiestructuradas con los coordinadores de 31 entidades, y con el personal directivo superior de 5 entidades seleccionadas
- Encuesta de una muestra aleatoria de 1.727 directores de programas de personal⁶ sobre las dimensiones de la calidad y el uso de las evaluaciones (tasa de respuesta del 41 % de 708 funcionarios)⁷
- Análisis cuantitativos de texto a datos de todos los informes de evaluación para palabras clave relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el género y los derechos humanos
- Análisis de los recursos financieros basado en los fascículos del presupuesto y los datos proporcionados por la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General
- Metaevaluación y síntesis de un subconjunto de 54 informes de evaluación de alta calidad sobre aspectos relativos a la eficacia de los programas, la capacidad de supervisión y evaluación y los factores de desempeño⁸

5. El estudio se encontró con limitaciones relacionadas, principalmente, con que la documentación recopilada fuera facilitada por las propias entidades, así como con el alcance del muestreo para valorar los informes de evaluación. Como estrategia de mitigación, los análisis se contrastaron con datos de múltiples fuentes para reforzar los resultados del estudio. Sin embargo, los datos financieros agregados facilitados por las propias entidades no se verificaron de forma independiente y, por tanto, las cifras de gasto son estimaciones, no datos comprobados. La muestra de informes para

⁴ Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, *Normas y estándares de evaluación*, 2016. Se puede consultar en <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>.

⁵ Tres informes de evaluación del Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias y la Oficina del Asesor Especial para África no se incluyeron en la evaluación de la calidad debido a que se presentaron con retraso.

⁶ La población destinataria pertenecía a las categorías P-4, P-5, D-1 y D-2. El personal del ACNUR fue excluido previa solicitud.

⁷ La respuesta constituía una muestra estadísticamente representativa de directores de programas de todas las entidades con un intervalo de confianza del 99 % y un margen de error del 5 %.

⁸ Subconjunto de 100 informes cuya calidad se ha valorado. Criterios adaptados de las orientaciones publicadas en 2012 por la Red de Evaluación de Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos sobre la evaluación de la eficacia de las organizaciones multilaterales.

la valoración de la calidad no era plenamente representativa de las evaluaciones de algunas entidades para el bienio.

III. Estado de la evaluación

A. Se reforzaron las esferas fundamentales de la función y la práctica de la evaluación en lo que respecta a la estructura, las políticas y la calidad de los informes

Se registraron mejoras modestas en la formalización de la independencia de las funciones de evaluación

6. La independencia orgánica⁹ de las funciones de evaluación viene definida en parte por su disposición estructural, que es indicativa de su autonomía para establecer el programa de evaluación y realizar sus tareas con una interferencia mínima. Si bien la mayoría de las entidades mantuvieron el mismo nivel de independencia orgánica, dos de ellas declararon que gozaban de mayor autonomía desde el período anterior (véase el cuadro 1).

Cuadro 1
Estructura de las funciones de evaluación a finales de 2017

<i>Dependencia de evaluación independiente</i>	<i>Dependencia que se dedica exclusivamente a la evaluación dentro de una división multifuncional</i>	<i>Dependencia que no se dedica exclusivamente a la evaluación (realiza otras actividades dentro de una división multifuncional)</i>	<i>No existe una dependencia de evaluación, pero se realizan algunas actividades de evaluación</i>	<i>Sin dependencia de evaluación ni actividades de evaluación</i>
DIP	DAGGC	DAES ^a	DG	OAD
UNCTAD	DAAT/DOMP	CEPE	OARPMA	ONUN
PNUMA	DAP ^a	CEPAL	OAJ	ONUV
ONU-Hábitat	DS	CESPAO	OAEU	
ACNUR	CEPA		OAEA	
UNODC	CESPAP		ONUG	
ONU-Mujeres ^b	CCI			
	OCAH			
	ACNUDH			
	OOPS			

Fuente: Encuesta de los coordinadores.

^a Mayor independencia orgánica en comparación con el período bienal anterior.

^b ONU-Mujeres estableció una dependencia que se dedicaba exclusivamente a la evaluación dentro de una división multifuncional en enero de 2018, después de que su Junta Ejecutiva aprobara la reubicación del Servicio de Evaluación Independiente y la función de auditoría en agosto de 2017 (véase [UNW/2018/4](#)).

7. Las relaciones jerárquicas del personal de mayor categoría encargado de la evaluación indican en qué medida la función de evaluación tiene autonomía para planificar su trabajo y presentar sus resultados al nivel apropiado de toma de

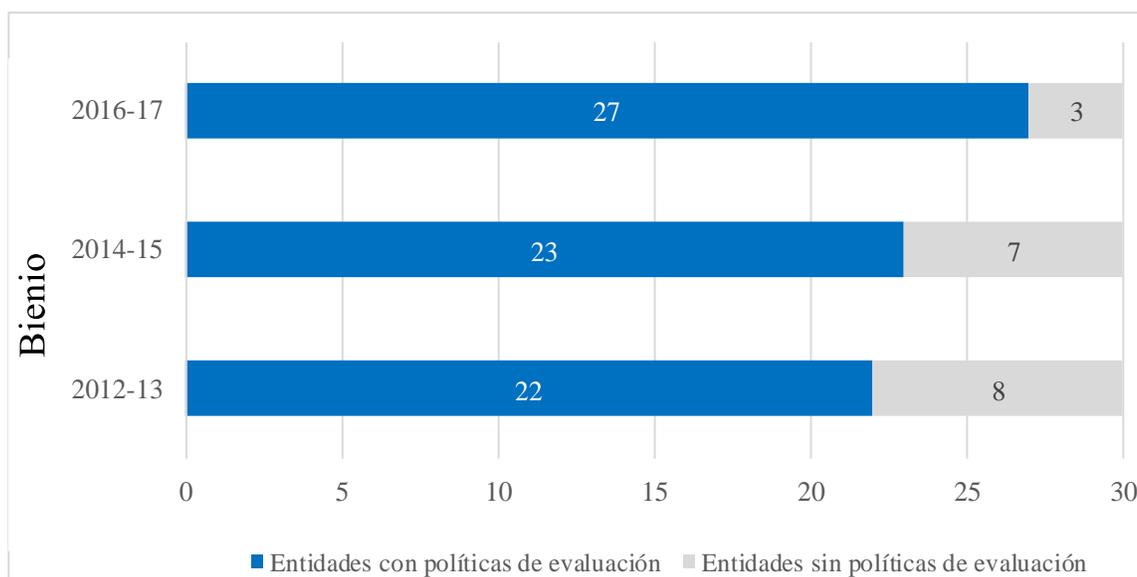
⁹ Como se define en la norma 4 de las *Normas y estándares de evaluación* del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

decisiones. De un total de 17 entidades con un acuerdo de ese tipo, en 3 se pasó a estar bajo la supervisión del jefe de la entidad. En algunos casos, las mejoras formales de las funciones de evaluación representaron avances estructurales notables. Por ejemplo, el Departamento de Asuntos Políticos trasladó su función de evaluación a su Oficina del Secretario General Adjunto y creó un puesto específico. Tres entidades indicaron que su relación jerárquica había variado y ahora tenían menos independencia, a saber, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno/Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, la Comisión Económica para África y el Departamento de Gestión.

Todas las entidades, salvo tres, adoptaron políticas de evaluación, y otras reforzaron las políticas que ya existían

8. Cuatro entidades formularon nuevas políticas de evaluación durante el bienio (véase la figura I), y 11 entidades revisaron sus políticas, lo que dio lugar a una mayor claridad del propósito y los planes de la evaluación, y de sus vínculos con la gestión de los conocimientos. La mayoría de las entidades indicaron que el aprendizaje institucional, la rendición de cuentas y la mejora del desempeño eran los principales objetivos de su función de evaluación. Sin embargo, en el examen también se señalaron los aspectos que seguían presentando deficiencias, en particular la incorporación de los derechos humanos y la definición de las competencias de los evaluadores. Las políticas no abarcaban sistemáticamente las normas de evaluación, los marcos institucionales, el aseguramiento de la calidad, la divulgación y difusión, y las prácticas de incorporación de la perspectiva de género. Las oficinas fuera de la Sede siguen sin tener políticas, a pesar de que han considerado la posibilidad de establecer una política de evaluación común.

Figura I
Políticas de evaluación existentes

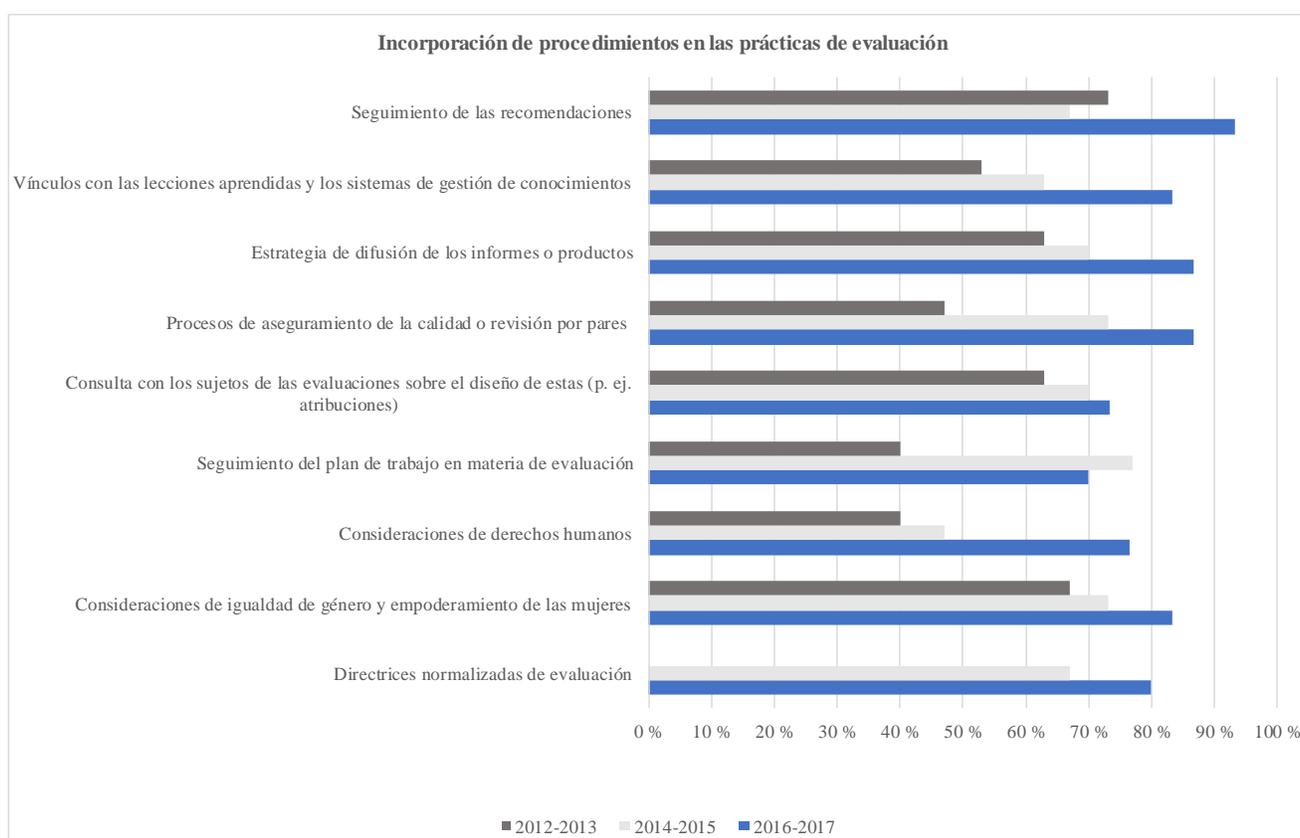


Fuente: Revisión documental de las políticas.

Aumentó el número de entidades que utilizaban uno o más procedimientos de evaluación clave

9. Un total de 28 entidades informaron de la utilización de al menos uno o más procedimientos para apoyar la labor de evaluación durante el bienio 2016-2017, frente a las 23 entidades en el período anterior¹⁰. También aumentó la proporción de entidades que informaron de que utilizaban todos los procedimientos de evaluación clave, excepto el seguimiento de los planes de trabajo en materia de evaluación (véase la figura II). Entre las buenas prácticas cabe destacar el desarrollo y la utilización por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) de la herramienta Unite Evaluation, que le permite hacer un seguimiento sistemático de su presupuesto, sus actividades, sus resultados y sus recomendaciones en lo que respecta a la evaluación¹¹.

Figura II
Procedimientos incorporados en la práctica de la evaluación



Fuente: Encuesta de los coordinadores.

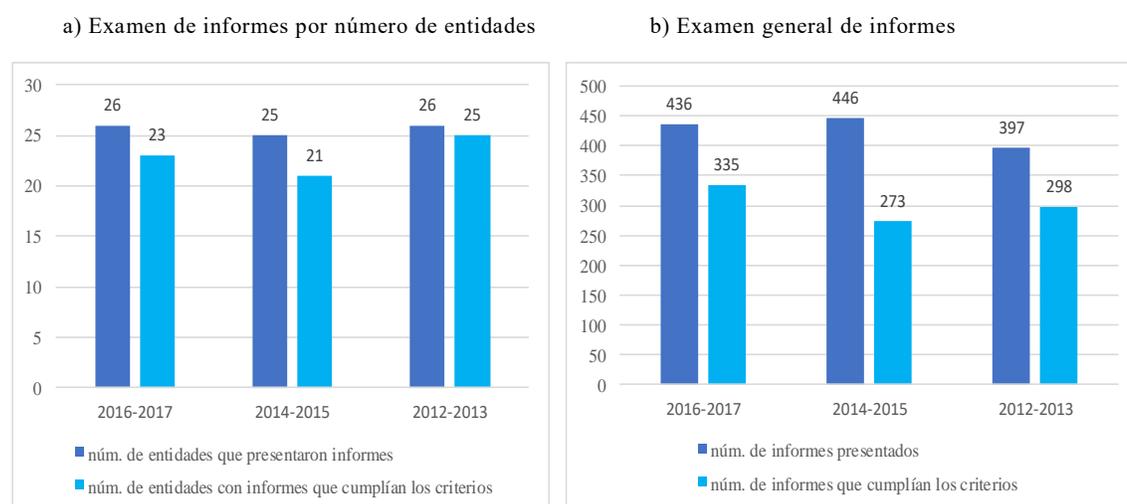
¹⁰ Información facilitada por las propias entidades que la OSSI no ha verificado de forma independiente.

¹¹ Unite Evaluation es una aplicación web que permite a la UNODC sistematizar la gestión de las evaluaciones y la presentación de informes globales sobre los resultados de las evaluaciones, entre otros aspectos.

El número de informes de evaluación publicados durante el bienio aumentó y su calidad general mejoró ligeramente

10. El número de informes de evaluación que cumplían los criterios de selección de la OSSI aumentó en torno a un 23 % (de 273 en el bienio anterior a 335). Ese aumento fue impulsado principalmente por unas pocas entidades que produjeron un gran número de informes, a saber, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), que produjeron 75 evaluaciones cada una. Por tanto, el número de entidades que prepararon informes de evaluación aumentó ligeramente (véase la figura III a)).

Figura III
Examen de los informes de evaluación



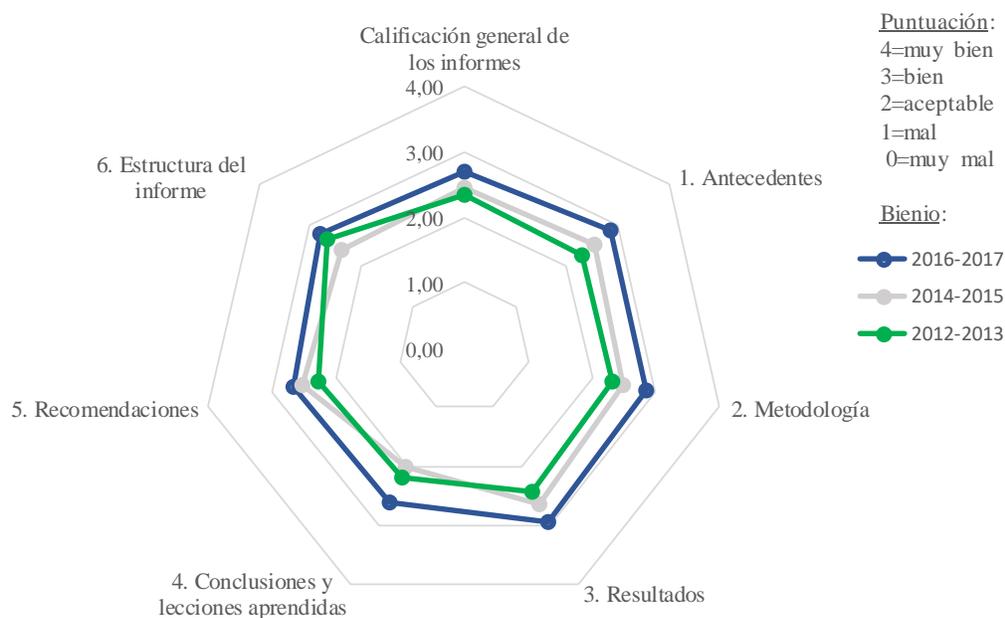
Fuente: Revisión documental de los informes.

11. En comparación con los dos bienios anteriores, la calidad general de los informes mejoró en cierta medida: el 55 % de los informes incluidos en la muestra recibieron, en general, una calificación de calidad superior, frente al 47 % en el período anterior¹². En promedio, la calidad de la evaluación fue ligeramente superior en 6 de los 7 parámetros evaluados (véase la figura IV). Las conclusiones y lecciones aprendidas siguen siendo el parámetro que recibió una valoración más baja, sin incluir el relativo a las consideraciones de género y derechos humanos¹³.

¹² Los informes de calidad superior fueron calificados como buenos o muy buenos. Algunos de los parámetros utilizados para la valoración de la calidad se modificaron con respecto al período anterior. En el examen de la evaluación de la calidad se incluyeron cinco evaluaciones de la OSSI.

¹³ El parámetro sobre las consideraciones de género y derechos humanos se calificó en una escala diferente para adaptarse a la metodología del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. Por lo tanto, se incluye por separado en la figura VIII.

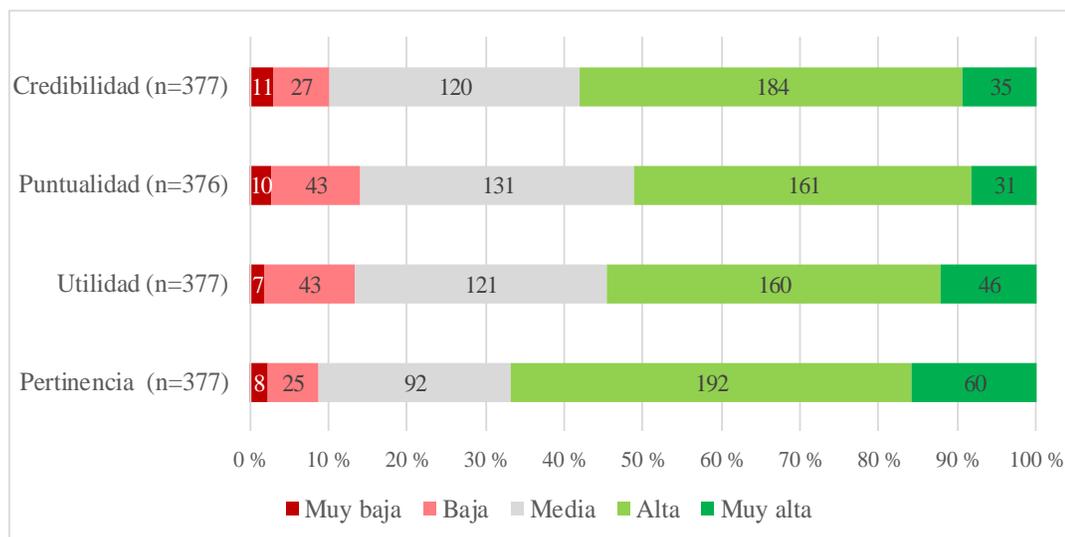
Figura IV
Calidad media de los informes de evaluación a lo largo del tiempo



Fuente: Valoración de la calidad.

12. La satisfacción general del personal con las evaluaciones fue casi de un 60 %, con calificaciones más altas en la categoría de Dirección. El personal también calificó en gran medida favorablemente la credibilidad (58 %), la puntualidad (51 %) y la pertinencia (67 %) de las evaluaciones (véase la figura V).

Figura V
Valoración del personal sobre las dimensiones de la calidad de las evaluaciones



Fuente: Encuesta del personal.
Abreviación: n, número de encuestados.

13. No obstante, se señalaron generalmente deficiencias en la muestra de evaluaciones valoradas. El 44 % de los informes contenía recomendaciones que eran demasiado imprecisas y debían ser más concretas y aplicables, y el 58 % de los informes no alcanzaba un nivel satisfactorio de calidad en lo relativo a la articulación de conclusiones razonables que añadieran valor a los resultados.

B. Persistieron los problemas estructurales relacionados con la capacidad de evaluación, en particular las deficiencias en el cumplimiento de las normas institucionales relativas a la dotación de recursos, las normas y la cultura en materia de evaluación

Varias entidades realizaban pocas actividades de evaluación o ninguna, pese a contar con recursos presupuestados, lo que ponía de relieve los continuos problemas relacionados con la armonización de los presupuestos y los productos y actividades¹⁴

14. Los recursos presupuestados para la supervisión y la evaluación en todas las entidades incluidas en el estudio pasaron de 56,6 millones de dólares en el bienio anterior a 67,9 millones de dólares en 2016-2017, según la información facilitada por las propias entidades. A nivel de las entidades, los presupuestos oscilaban entre 60.400 dólares y 14,1 millones de dólares. Cuando esas cifras de supervisión y evaluación se calcularon como porcentaje de los gastos de los programas, oscilaban entre el 0,02 % y el 4,58 %. Los recursos presupuestados asignados específicamente a la evaluación fueron de 28 millones de dólares para 2016-2017, frente a los 26,4 millones de dólares asignados en 2014-2015.

15. Usando el enfoque basado en los productos¹⁵, se estimó que los gastos en los informes de evaluación a nivel global ascendieron a un total de 29,9 millones de dólares en el bienio 2016-2017, lo que representa un aumento con respecto a los 19,5 millones de dólares anteriores. Esto puede atribuirse en gran medida a los cambios en los recursos de unas pocas entidades¹⁶. Esos gastos estimados para las evaluaciones fueron proporcionados por 23 de las 30 entidades incluidas en este análisis y oscilaron entre 44.650 dólares y 7,6 millones de dólares. Sobre la base de estas estimaciones, 18 entidades gastaron menos de lo previsto en sus presupuestos de evaluación (véase la figura VI). Pese a contar con un presupuesto para la evaluación, las siguientes entidades no prepararon informes de evaluación: el Departamento de Gestión, la Oficina de Asuntos de Desarme, la Oficina del Alto Representante para los Países Menos Adelantados, los Países en Desarrollo Sin Litoral y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo, la Oficina de Asuntos del Espacio Ultraterrestre, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi y la Oficina de las Naciones Unidas en Viena.

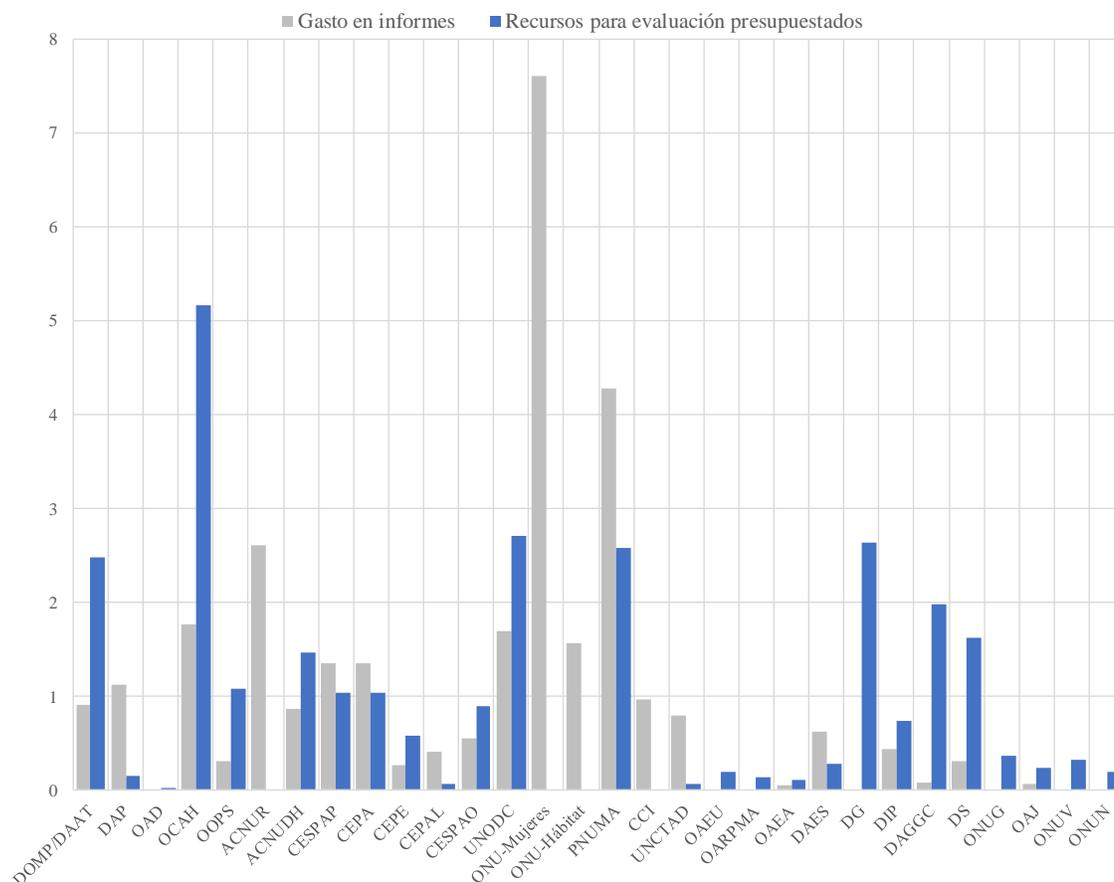
¹⁴ Esta conclusión se observó por primera vez en el informe bienal anterior ([A/72/72](#)), con la siguiente recomendación aplicable al bienio 2018-2019: La presupuestación de los recursos para la evaluación debería ajustarse mejor a los planes de evaluación y los productos de la evaluación deberían reflejar mejor esos planes y presupuestos.

¹⁵ Sobre la base de las aportaciones de la encuesta de los coordinadores, la OSSI calculó los gastos de las evaluaciones realizadas durante el bienio.

¹⁶ Casi la mitad de ese aumento corresponde a ONU-Mujeres. Algunas entidades comentaron que el aumento estaba vinculado a la evaluación de las actividades extrapresupuestarias que no se había incluido en el presupuesto.

Figura VI
Presupuesto de evaluación y gasto en informes, por entidad

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: Formulario 12 del Departamento de Gestión, Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General (presupuestos) y encuesta de los coordinadores (gastos).

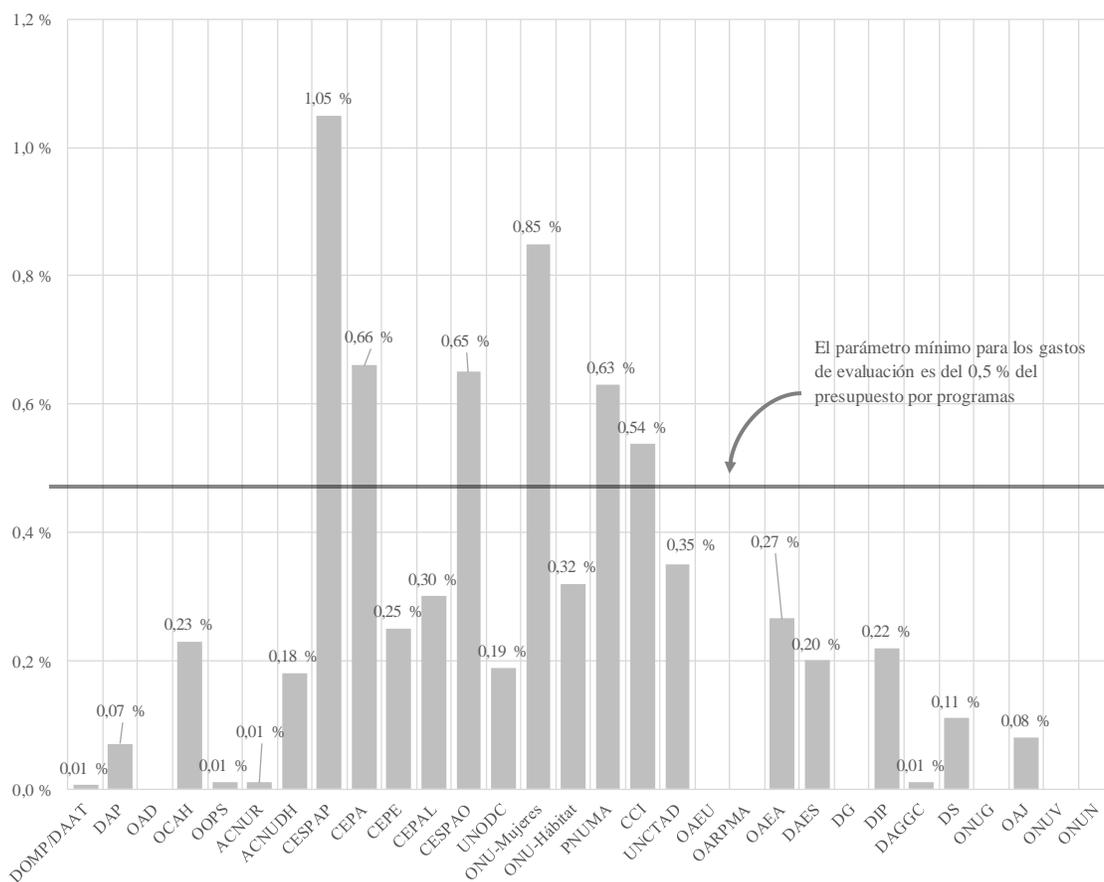
Nota: El CCI y el ACNUR fueron excluidos de los recursos de evaluación presupuestados, ya que no proporcionan datos de seguimiento y evaluación en el proceso de presupuestación; ONU-Mujeres hizo un seguimiento de la presupuestación para las evaluaciones centralizadas y descentralizadas, pero no hizo presupuestos anuales.

16. Algunas entidades informaron de que habían realizado otras actividades de evaluación, por un valor total estimado de 13,8 millones de dólares, como iniciativas de orientación y capacitación internas, la labor realizada a nivel de todo el sistema con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas o en relación con el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, y las actividades relativas a las lecciones aprendidas y la gestión de conocimientos. Independientemente de que se haya informado de gastos en otras actividades de evaluación, los gastos generales de evaluación revelaron problemas continuos de estimaciones financieras inexactas y potencialmente engañosas sobre la evaluación.

Aunque han aumentado nominalmente desde el último bienio, los gastos en evaluación como proporción de los presupuestos por programas se mantuvieron en general por debajo de los parámetros institucionales

17. El gasto medio en los informes de evaluación como proporción de los presupuestos generales fue del 0,31 %, porcentaje inferior al intervalo estipulado por la Dependencia Común de Inspección¹⁷. Si se desglosan los datos, seis entidades superaron el parámetro mínimo del 0,5 % de su presupuesto por programas asignado a la evaluación (véase la figura VII).

Figura VII
Gastos en informes de evaluación como porcentaje de los presupuestos por programas, por entidad



Fuente: Fascículos del presupuesto y encuesta de los coordinadores.

¹⁷ La Dependencia Común de Inspección informó de que el intervalo comprendido entre el 0,5 % y el 3 % se consideraba la referencia para el gasto institucional en evaluación. Se prevé que se produzcan variaciones dependiendo de las diferencias en la finalidad de la función de evaluación, el tipo de evaluación realizada y las economías de escala logradas, en particular en función del tamaño de la entidad (véase *JIU/REP/2014/6*, párr. 77).

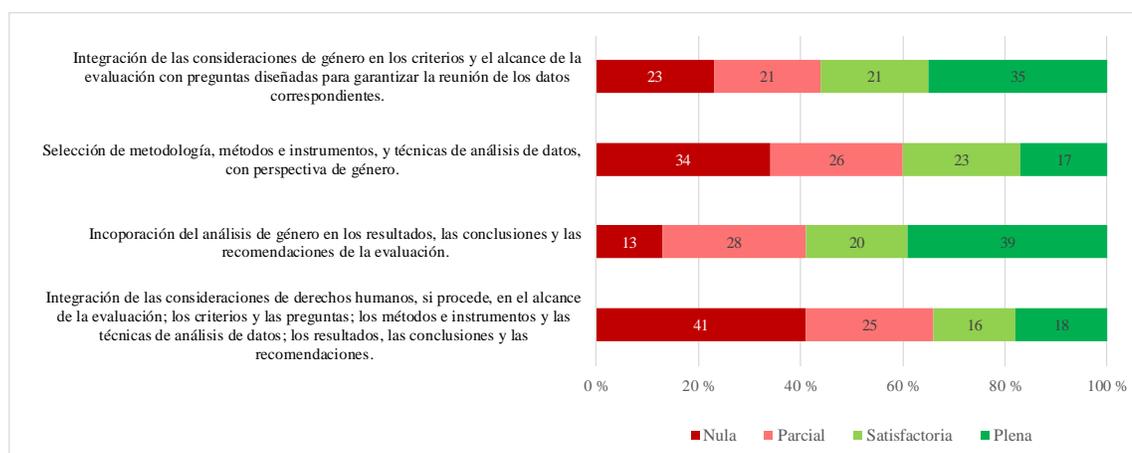
Aunque las normas de las Naciones Unidas relativas a las consideraciones de género y derechos humanos se reflejaron en general en las políticas y procedimientos de evaluación, no se integraron adecuadamente en los informes de evaluación

18. Las entidades informaron de un mayor nivel de integración de las consideraciones de género y derechos humanos en sus procedimientos: el 83 % de las entidades informó de que sus procedimientos incorporaban consideraciones de género en la práctica de la evaluación, frente al 73 % en el ciclo anterior; y el 77 % informó de que sus procedimientos incorporaban consideraciones de derechos humanos, frente al 47 % anterior (véase la figura III). La mayoría de las políticas incluían normas sobre consideraciones de género y derechos humanos: el 78 % había integrado consideraciones de género de manera parcial o total, y el 67 % había integrado consideraciones de derechos humanos de manera parcial o total.

19. Sin embargo, la integración de estas consideraciones de género y derechos humanos en los informes de evaluación fue comparativamente menor. De las cuatro esferas analizadas en lo relativo a estas normas, entre el 40 % y el 60 % no alcanzaban una calidad satisfactoria (véase la figura VIII). En dos tercios de los informes, la incorporación de las cuestiones de derechos humanos era parcial o nula, y en el 60 % de los informes, las consideraciones de género no estaban debidamente integradas en la metodología de evaluación. En promedio, los resultados de la valoración de la calidad en lo relativo a los criterios relacionados con el género eran similares a los del informe sobre el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres correspondiente a 2017, y no se cumplían los requisitos para integrar de forma visible las cuestiones de género en el alcance o el diseño de la evaluación¹⁸.

Figura VIII

Integración de las consideraciones de género y derechos humanos en los informes de evaluación



Fuente: Valoración de la calidad.

Abreviación: n, número de informes de evaluación.

¹⁸ La puntuación media de la metaevaluación fue de 5,87. La escala aplicada en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres fue la siguiente: 0 a 3,49 = no se cumplen los requisitos; 3,50 a 6,49 = se aproxima a los requisitos; 6,50 a 9,0 = se cumplen los requisitos.

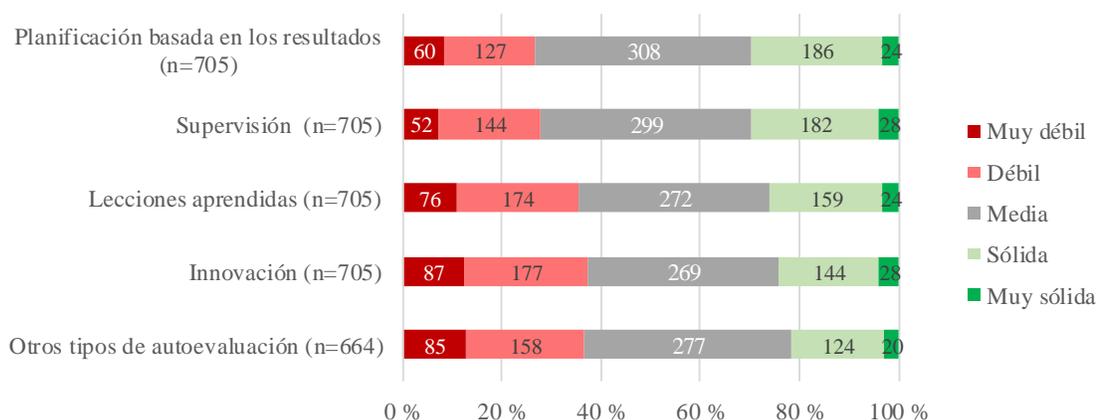
20. A pesar de esas deficiencias, en siete entidades se produjeron cambios positivos en esas esferas al integrar satisfactoriamente las dimensiones de género y derechos humanos tanto en sus políticas como en sus informes de evaluación¹⁹. De los 30 informes de evaluación de este subgrupo de siete entidades, 9 superaron y 16 cumplieron los requisitos sobre consideraciones de género y derechos humanos. Aunque esto puso de manifiesto los esfuerzos continuos y constructivos para fundamentar las políticas en el corpus de orientaciones, normas y estándares existente en estas esferas cruciales, también puso de manifiesto la persistente brecha en otras entidades.

Las partes interesadas seguían considerando que la cultura institucional era un obstáculo importante para mejorar la evaluación, en particular en todas las dimensiones de la supervisión, la planificación basada en los resultados y el aprendizaje

21. Los coordinadores de las entidades señalaron la necesidad del continuo desarrollo de la capacidad y el fortalecimiento de la cultura de evaluación entre las esferas clave que requerían mejoras para que la evaluación tuviera más peso en la labor de la Organización. Casi la mitad de los coordinadores consideraba que la cultura institucional era un factor importante que afectaba al fortalecimiento de la evaluación. El personal encuestado emitió calificaciones de diverso tipo sobre las dimensiones de la cultura de la evaluación, en las que la innovación, las lecciones aprendidas y otros tipos de autoevaluación se consideraron las esferas más débiles (véase la figura IX).

Figura IX

Valoración del personal sobre las dimensiones de la cultura de evaluación



Fuente: Encuesta del personal.

Abreviación: n, número de encuestados.

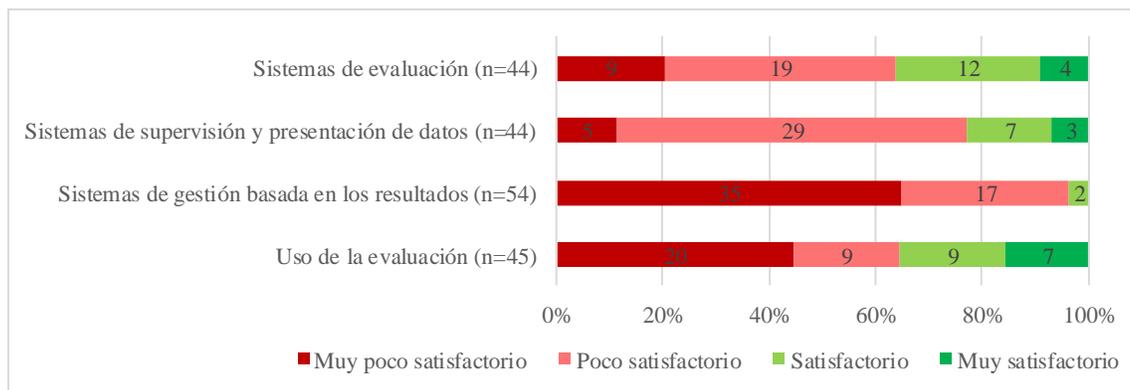
22. Esos comentarios del personal sobre los desafíos para la cultura de la evaluación fueron corroborados por los datos de los informes de evaluación incluidos en la muestra. En la mayoría de los informes, se determinó que los sistemas y procesos de evaluación no eran satisfactorios (63 %), ni tampoco el uso de la evaluación para

¹⁹ ACNUR, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, la Comisión Económica y Social para Asia Occidental, ONU-Mujeres, el Departamento de Seguridad y la Oficina de Asuntos Jurídicos.

mejorar la eficacia de los programas (64 %). Casi todos los informes (94 %) revelaron que no había pruebas de un enfoque satisfactorio de los sistemas de gestión basada en los resultados (véase la figura X), lo que significa que es la esfera más débil.

Figura X

Calificaciones de los sistemas de supervisión, presentación de datos y evaluación en los informes de evaluación



Fuente: Metaevaluación.

Abreviación: n, número de informes de evaluación.

23. Los resultados de la metaevaluación se analizaron en las cinco esferas temáticas en las que se clasificaron las entidades: establecimiento y desarrollo de normas; paz y seguridad; gestión y apoyo; derechos humanos y coordinación humanitaria; y cooperación regional. Aproximadamente la mitad de los informes sobre el establecimiento y desarrollo de normas tendían a pintar una situación satisfactoria en lo que respecta a los sistemas de evaluación. Sin embargo, el uso de la evaluación fue más limitado en esta esfera temática que en las de la cooperación regional (45 %) y los derechos humanos y la coordinación humanitaria (63 %). Las pruebas en apoyo de sistemas eficaces de supervisión y presentación de datos fueron escasas en las cinco esferas temáticas. Aunque suele haber sistemas de supervisión y presentación de informes, esa presentación no se lleva a cabo con regularidad o es inadecuada en términos de frecuencia, cobertura o fiabilidad.

C. Variaciones en el uso de la evaluación entre las entidades y falta de uniformidad en los sistemas de seguimiento

Las entidades informaron de múltiples dimensiones del uso de la evaluación, pero los sistemas para el seguimiento eficaz eran variables y a veces inexistentes

24. Los coordinadores consideraron que la evaluación contribuía a las dimensiones de la rendición de cuentas, el aprendizaje y la gestión. Los tipos de uso diferían según la entidad: casi todas indicaron que se utilizaba a efectos de aprendizaje institucional; dos tercios, para fines de gestión y toma de decisiones; y la mitad, con miras a la rendición de cuentas. En los casos en que se hablaba de mejoras en el aprendizaje y la gestión, se señalaron como principales aportaciones la vinculación entre los resultados de las evaluaciones y las reuniones de planificación y gestión, así como su integración en el diseño, la formulación y la aprobación de programas y estrategias.

25. Las entidades informaron más comúnmente de que las evaluaciones se utilizaban para proporcionar datos a los niveles superiores de la administración y

sustentar la ejecución de los programas y la planificación futura (véase la figura XI). En los casos en que no existe una función de evaluación, se informó del uso de otros mecanismos, entre los que figuraban frecuentemente las actividades de gestión del desempeño. Algunos coordinadores sostuvieron que mecanismos como las encuestas y las auditorías servían para aprender lecciones y adoptar decisiones y eran suficientes para satisfacer sus necesidades de evaluación.

Figura XI
Tipos de uso de los informes de evaluación



Fuente: Encuesta de los coordinadores.

26. El examen de las políticas de evaluación de 27 entidades reveló que todas las políticas, salvo una, contenían disposiciones concretas sobre el uso y el seguimiento de las recomendaciones de las evaluaciones. Sin embargo, solo 21 coordinadores indicaron que sus entidades disponían de algún tipo de mecanismo para hacer un seguimiento de la aplicación de las recomendaciones (véase la figura II). Por consiguiente, seis entidades todavía tenían que desarrollar procedimientos de seguimiento de las recomendaciones que figuraban en sus políticas. De las 21 entidades con procedimientos de seguimiento establecidos, la mayoría (15) utilizaban rastreadores básicos de recomendaciones (como los basados en Excel), mientras que 6 implantaron plataformas en línea más avanzadas. No se consideró que las tasas de aplicación de las recomendaciones se vieran afectadas por el tipo de procedimiento o mecanismo utilizado.

27. Las entidades detectaron deficiencias estructurales que obstaculizaban el seguimiento y la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones. Si bien algunos de los factores comúnmente identificados eran competencia de las entidades (como la escasez y la rotación de personal, la ausencia de sistemas de seguimiento y las cuestiones administrativas), otras preocupaciones podían estar fuera de su control (por ejemplo, los cambios en las condiciones y los contextos operativos, las medidas de seguimiento con repercusiones financieras y los problemas de acceso físico). Los coordinadores indicaron que el seguimiento sistemático de la aplicación de las recomendaciones y el intercambio de los resultados de las evaluaciones con los

donantes y los Estados Miembros eran los principales impulsores de la rendición de cuentas, pese a las deficiencias que seguían existiendo en la práctica.

28. En lo relativo a los 71 informes de evaluación sobre los proyectos financiados con cargo a la Cuenta para el Desarrollo, su utilización fue limitada según algunas de las entidades que los elaboraron. Esos informes de evaluación se prepararon con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales como entidad gestora general y utilizando los fondos asignados de conformidad con una política interna en virtud de la cual una parte del presupuesto del proyecto se destina a una evaluación que debe realizar la entidad de ejecución. Los coordinadores de las entidades de ejecución informaron de que no se usaron esas evaluaciones, ni se hizo un seguimiento de ellas, después de su publicación, a pesar de que representan una proporción considerable de todas las evaluaciones²⁰.

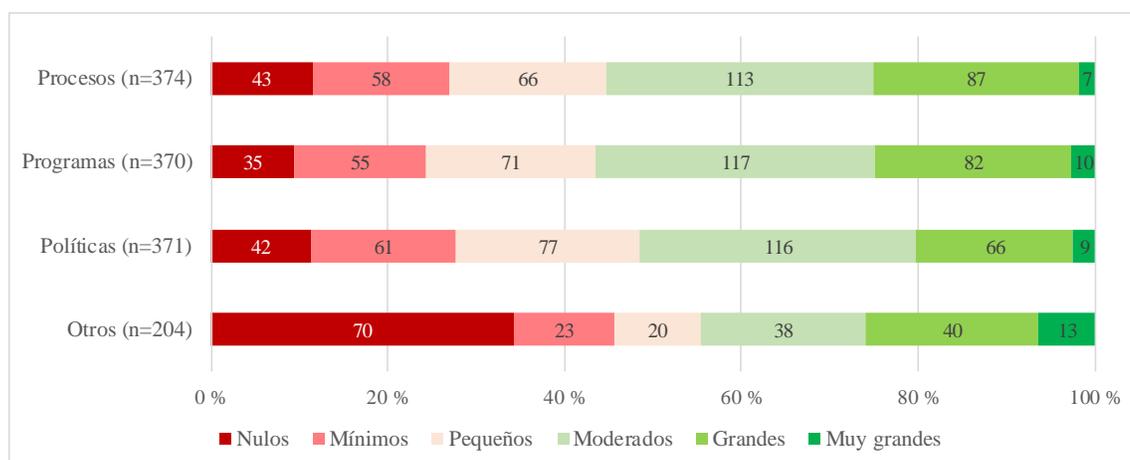
Las calificaciones del personal sobre la calidad de las evaluaciones fueron en gran medida positivas, pero no se tradujeron en la percepción de un cambio más amplio en cuanto a los resultados esperados de la labor de evaluación

29. Como ya se ha indicado, la mayoría de los funcionarios encuestados que conocían las evaluaciones realizadas en sus respectivas entidades las consideraron útiles, creíbles, oportunas y pertinentes (véase la figura VI). Sin embargo, esas calificaciones positivas en todas las dimensiones de la calidad de las evaluaciones daban paso a la impresión de que el cambio era más limitado en lo que respecta a los dos objetivos principales de las evaluaciones, de conformidad con la política pertinente de la Secretaría para el período 2016-2017: la reflexión y el aprendizaje en forma sistemática y los ajustes empíricos en las políticas, los programas y las operaciones ([ST/SGB/2018/3](#), artículo VII).

30. Los encuestados calificaron de manera variada los beneficios de la evaluación para el aprendizaje. Algunos comentaron que los cambios eran demasiado lentos o que no se realizaba un seguimiento riguroso. Se pidió a los encuestados que calificaran en qué medida las evaluaciones afectaban a los procesos, los programas y las políticas. Alrededor de la mitad respondió que las evaluaciones habían dado lugar a cambios mínimos o nulos, mientras que la otra mitad señaló cambios entre moderados y grandes (véase la figura XII). La categoría “otros” recibió la calificación más baja en promedio, incluso en lo que respecta a las áreas de gestión, liderazgo y rendición de cuentas.

²⁰ El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales informó de que esas evaluaciones se estaban utilizando de manera oficial para los informes del Secretario General sobre la marcha de los trabajos presentados a la Asamblea General (por ejemplo, [A/72/92](#)).

Figura XII
Calificaciones del personal sobre el alcance de los cambios resultantes de las evaluaciones



Fuente: Encuesta del personal.

Abreviación: n, número de encuestados.

31. Para determinar la forma en que la evaluación podría ser útil en su trabajo, los directores de programas encuestados se centraron con más frecuencia en los siguientes aspectos: la gestión; el diseño y la mejora de proyectos; el aprendizaje, la gestión de conocimientos y las buenas prácticas; y la comprobación del impacto y los resultados. Aunque esas esferas se ajustaban realmente a los resultados previstos enunciados en la orientación de la Secretaría sobre los métodos de evaluación, las calificaciones del personal revelaron que, en la práctica, seguía existiendo una deficiencia. Esto podría atribuirse no solo a las deficiencias en la capacidad de evaluación, sino también a factores organizativos más amplios relacionados con una escasa cultura de evaluación y aprendizaje.

En cuanto al uso de la evaluación en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, aproximadamente la mitad de las evaluaciones incluidas en la muestra hacían referencia a los Objetivos, pero no existía una vinculación sistemática entre los datos de la evaluación y el seguimiento del grado de contribución a su logro

32. En torno a la mitad de los informes de evaluación incluidos en la muestra contenían una referencia explícita a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y el Objetivo 16 era el más citado, dado que muchas entidades contribuyen a la paz, la no violencia y la justicia. El Objetivo 5, relativo a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, fue el segundo más citado, seguido del Objetivo 8, sobre crecimiento económico y empleo. Solo seis políticas de evaluación vinculaban los Objetivos a las metas institucionales²¹. Ninguna entidad definió un mecanismo para estructurar o vincular las pruebas de evaluación relativas a los Objetivos pertinentes para un uso más amplio. No existía una estrategia en la Secretaría para

²¹ Solo 18 políticas datan de 2015 en adelante y, por lo tanto, el conjunto total pertinente de políticas establecidas en el período transcurrido desde la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible es menor que el número total de entidades incluidas en el estudio.

sintetizar esos intentos dispersos de reunir datos de evaluación sobre los Objetivos en el amplio conjunto de evaluaciones que se realizan cada dos años²².

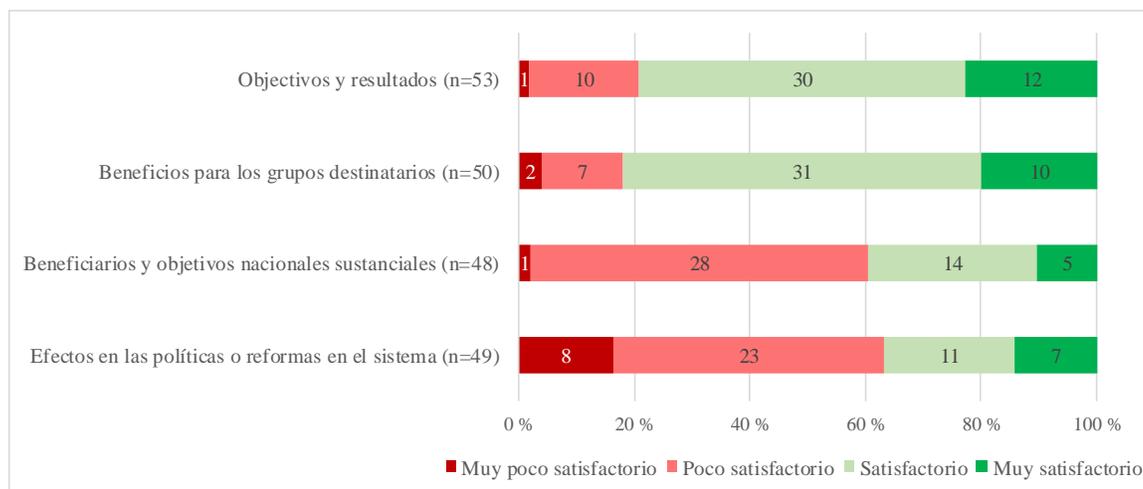
D. Las evaluaciones revelaron que las entidades estaban logrando objetivos inmediatos, pero a menudo no lograban llevar a cabo un cambio más amplio

La mayoría de las evaluaciones concluyeron que se habían alcanzado satisfactoriamente los objetivos inmediatos previstos

33. La metaevaluación y la síntesis revelaron que, en el 80 % de las evaluaciones de alta calidad, los programas se habían ejecutado satisfactoriamente en relación con sus objetivos y resultados fijados²³. En cerca de un 80 % de las evaluaciones también se indicó que los programas habían generado beneficios para los miembros de los grupos destinatarios, mientras que en el resto de los informes se señalaron pocos o ningún cambio positivo para los miembros de los grupos destinatarios (véase la figura XIII). Esto concuerda en líneas generales con las conclusiones del bienio anterior (A/72/72, figura XII).

Figura XIII

Calificaciones de los informes de evaluación sobre el logro de resultados



Fuente: Metaevaluación.

Abreviación: n, número de informes de evaluación.

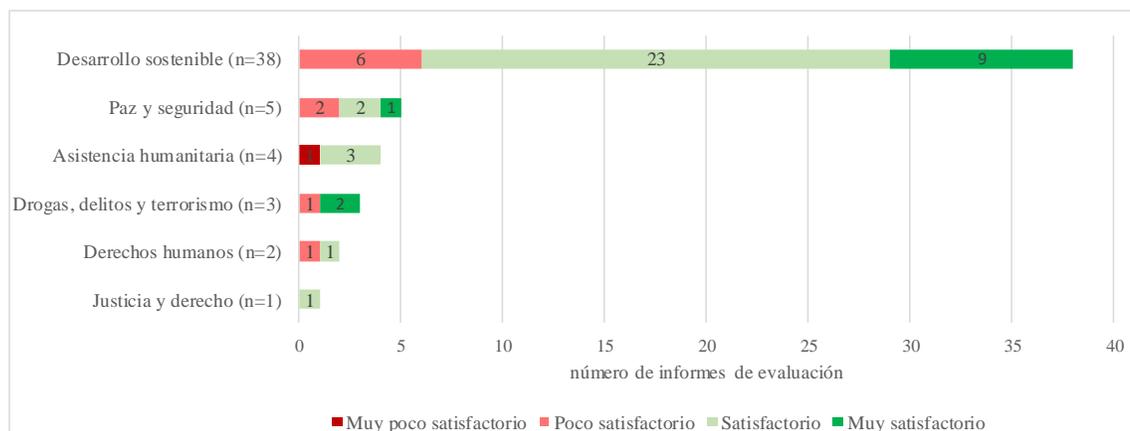
34. En cuanto a los resultados obtenidos por esfera prioritaria, la mayor parte de las evaluaciones incluidas en la muestra estaban relacionadas con el crecimiento económico sostenido y el desarrollo sostenible, esfera en la que la mayoría de las

²² La evaluación de la OSSI sobre la preparación de las entidades de las Naciones Unidas para apoyar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible reveló que la falta de un marco para supervisar la eficacia con que el sistema estaba ayudando a los Estados Miembros a alcanzar esos Objetivos ha impedido la aplicación de un enfoque coherente y unificado de todo el sistema (véase IED-19-001).

²³ Una puntuación satisfactoria significa que en los informes de evaluación examinados se determinó que los programas habían alcanzado la mayoría de los objetivos de los productos y resultados establecidos. Se incluyeron cuatro informes de la OSSI en este conjunto de 54 informes de alta calidad.

calificaciones (85 %) fueron satisfactorias. Otras esferas prioritarias presentaban una base probatoria limitada para llegar a una conclusión significativa (véase la figura XIV).

Figura XIV
Calificación de los informes de evaluación sobre los objetivos y resultados, por esfera prioritaria



Fuente: Metaevaluación.

Abreviación: n, número de informes de evaluación.

Cuando se evaluaron beneficios más generales, en la mayoría de las evaluaciones no se detectaron pruebas de un cambio más amplio²⁴

35. En más del 60 % de las evaluaciones no se encontraron pruebas de que hubiera diferencias con respecto a un número considerable de beneficiarios u objetivos nacionales de desarrollo, ni de que se hubieran producido efectos en las políticas o reformas en el sistema (véase la figura XIII). En la mayoría de los informes se constató que los programas solo habían producido cambios positivos para un pequeño número de beneficiarios. En los casos en que las políticas y los programas nacionales presentaban deficiencias, las actividades de los programas no abordaban esas deficiencias en absoluto (16 %) o no lo hacían de manera significativa (47 %). No obstante, en el 36 % de las evaluaciones se encontraron pruebas de contribuciones sustanciales a la reorientación o al mantenimiento de políticas y programas nacionales eficaces. Entre los obstáculos que impedían que se produjeran efectos en las políticas figuraban la transición de las estructuras gubernamentales, lo que daba lugar a demoras y a la pérdida de compromiso político, y la limitación de los mandatos de los programas humanitarios.

Un factor frecuentemente citado que influía en el desempeño era la capacidad de forjar relaciones con los asociados de los programas en múltiples niveles

36. El papel del gobierno anfitrión era fundamental para garantizar la sostenibilidad de los programas, y conceder importancia estratégica a la relación con partes interesadas bien posicionadas allanaba el camino para que los gobiernos los asumieran como propios. Para fortalecer las relaciones con los gobiernos locales, en

²⁴ El umbral más elevado para el cambio en lo que respecta a las políticas, los beneficiarios en un sentido más general y los sistemas no se articula necesariamente como un objetivo en los respectivos diseños de los programas y, por tanto, la falta de logros no puede considerarse un signo negativo de desempeño en sí mismo. También pueden producirse cambios más amplios después del período de finalización y evaluación de los programas, incluso de maneras que pueden ser difíciles de medir.

los programas que dieron buenos resultados se señaló la importancia de las interacciones planificadas y no planificadas mediante espacios de oficinas compartidos, personal auxiliar compartido y contactos personales oficiosos, vínculos y redes para la formulación de políticas. La participación de múltiples niveles de gobierno (es decir, nacional, regional y local) era fundamental para lograr la reforma legislativa y de políticas. De hecho, se consideró que la implicación nacional también era un factor determinante para una mayor sostenibilidad. Los programas que se basaban en los procesos existentes y los complementaban con productos técnicos de alta calidad, en lugar de desarrollar otros nuevos, recibieron un mayor apoyo de los gobiernos locales. Por el contrario, en algunos programas se observó que la debilidad de las estructuras gubernamentales obstaculizaba el desarrollo de asociaciones, en particular en los entornos humanitarios.

37. La colaboración satisfactoria con los socios locales mejoraba la legitimidad y el impulso de un programa. Contar con la colaboración de asociados locales eficaces en todas las etapas de la programación (concepto y diseño, ejecución, supervisión y planificación de la salida) y sacar partido a las redes de organizaciones comunitarias o de profesionales para la ejecución influía en la sostenibilidad. En algunos casos, ese aprovechamiento implicaba aumentar la capacidad local y promocionar esas redes. Se establecían asociaciones estrechas cuando los programas contribuían a fomentar la creación de vínculos auténticos y duraderos, como la función de intermediario.

38. Cuando se gestionaron bien, las asociaciones entre entidades y entre subprogramas generaron economías de escala y dieron legitimidad e impulso a los esfuerzos. Los beneficios de las asociaciones entre los organismos surgieron cuando se armonizaron los objetivos estratégicos de la asociación y se gestionó atentamente la logística, lo que permitió que prosperaran las ventajas de la escala y la complementariedad de los recursos humanos. En los entornos humanitarios, donde la labor de desarrollo y socorro se llevó a cabo simultáneamente, las asociaciones entre las Naciones Unidas adquirieron un valor especial.

También se observó que los aspectos de la gestión de los programas, como disponer de buenos enfoques de adaptación, prácticas administrativas y comunicaciones, impulsaban un desempeño satisfactorio

39. Varias evaluaciones pusieron de relieve la importancia de los enfoques que tienen en cuenta el contexto para lograr un buen desempeño. Las intervenciones de política específicas, apoyadas por la promoción, se vincularon a resultados positivos. La inclusión de un conjunto diverso de partes interesadas en todas las etapas de la elaboración de los programas sirvió para fortalecerlos, al igual que la mejora de las redes entre las partes interesadas y el aprendizaje entre pares. Para comprender el contexto local y señalar las tendencias en el desarrollo y la forma en que el programa podría abordar de manera significativa las deficiencias existentes era necesario un examen minucioso de las pruebas y los datos sobre el terreno, sin el cual no podían mantenerse conversaciones significativas con los ministerios gubernamentales. Se obtuvieron mejores resultados cuando los programas se adaptaron satisfactoriamente al contexto local en todas las esferas de desarrollo regional, humanitario y normativo.

40. Entre los aspectos de la gestión de los programas que eran importantes para el desempeño figuraban un plan de ejecución fiable y transparente que incorporase criterios de inclusión, la asignación eficaz de recursos humanos, procedimientos administrativos y programáticos claros y procesos eficientes de administración financiera y presentación de informes. Esos aspectos tenían que ser bien comunicados entre el personal pertinente, las partes interesadas y los asociados, de manera clara y coherente. De hecho, la deficiente comunicación interna planteaba un problema importante para la ejecución eficaz de los programas. Cuando se desarrollaban junto con la teoría del cambio del programa, los sistemas de supervisión y evaluación

podían contribuir de manera dinámica a su dirección y gestión. Además, una estrategia eficaz de gestión de los conocimientos, que comprendiese productos de elevada calidad técnica y comunicaciones claras y específicas, aumentaba la capacidad de los programas para alcanzar sus objetivos y garantizar su sostenibilidad.

41. La gestión y la administración eficaces proporcionaban la base sobre la que se construían programas sólidos. En las evaluaciones se citaron con mayor frecuencia una serie de factores administrativos, como la claridad en materia financiera, de procedimiento y de dotación de personal, como factores clave del éxito. Si esos aspectos no estaban bien estructurados, se restringían las posibilidades de que se materializasen los beneficios de las asociaciones eficaces y los diseños flexibles. Por el contrario, los programas de alto rendimiento contaban con procesos administrativos y de gestión que funcionaban bien, lo que servía de catalizador para que el programa empleara estrategias y asociaciones a fin de responder a las oportunidades y, finalmente, lograr el éxito.

42. Se consideró que era fundamental hacer aún más hincapié en la estrategia de comunicación para lograr una mayor eficacia en vista del cambio hacia enfoques de programación integrados. Esas estrategias aprovechaban la inclusión, la adaptabilidad, la programación en todos los subprogramas y las sinergias entre los agentes del sector privado, el gobierno y los donantes en pro de objetivos de desarrollo y humanitarios conjuntos. Si bien los avances de la tecnología de las comunicaciones podían permitir que la información se compartiera de manera innovadora, el enfoque de programación integrada exigía que se prestara más atención a las comunicaciones que anteriormente.

E. Las entidades siguieron afrontando problemas comunes que limitaban sus respectivas funciones de evaluación

43. Las entidades señalaron los desafíos comunes a los que se enfrentaban al ejecutar las actividades de evaluación. La mayoría indicó que los recursos financieros y humanos limitados planteaban el mayor obstáculo para fortalecer la función de evaluación. La cultura de la evaluación, por ejemplo, el limitado apoyo institucional y de gestión y la falta de una capacidad de evaluación específica, fue el segundo factor más citado que impedía que la función se utilizase más y fuese más útil.

44. Otros problemas que se afrontaron durante el bienio fueron los siguientes: las demoras en la contratación; el alcance limitado de las evaluaciones, incluida la falta de evaluaciones conjuntas e intersectoriales; la falta de vínculos con la presupuestación, la programación y las operaciones; la falta de compromiso político; y las dificultades para generar oportunamente los resultados. Las entidades también señalaron esferas que requerían mejoras para que se diera más peso a la evaluación en las operaciones de la Organización, como los recursos para fines específicos, el desarrollo de la capacidad y la necesidad de establecer directrices de evaluación y mecanismos de seguimiento más firmes.

Además de esos problemas comunes a la mayoría de las entidades, la capacidad seguía siendo más limitada en determinados tipos de entidades en los que los recursos eran insuficientes y en los que el personal consideraba que las evaluaciones eran redundantes, dada la existencia de otros procesos

45. Había una brecha visible entre las entidades con funciones de evaluación más consolidadas y establecidas y aquellas que aún no habían integrado la capacidad de evaluación. Las primeras, clasificadas como grupo A, abarcaban aproximadamente la mitad de las entidades, que eran en gran medida de carácter programático, gastaban unos 500.000 dólares o más en evaluación y obtenían buenos resultados en todas las dimensiones de la calidad de los informes de evaluación valorados. Las segundas,

clasificadas como grupo B, eran en su mayoría entidades más pequeñas que realizaban actividades programáticas y entidades pertenecientes a la esfera de la gestión y el apoyo (véase el anexo I).

46. Las entidades del grupo B no han generado productos de evaluación de la calidad como parte de su ciclo de trabajo ordinario, a pesar de que se han producido algunas mejoras²⁵. La mayoría de los coordinadores del grupo B destacaron la escasez de recursos para llevar a cabo eficazmente las actividades de evaluación y algunos subrayaron la limitada aceptación por parte de sus jefes. En el caso de las entidades de gestión y apoyo, las evaluaciones se consideraron redundantes por la supervisión ya realizada en las auditorías²⁶. Algunos sugirieron la realización de evaluaciones experimentales que podían ser de gran utilidad para que las entidades fomentaran una mayor aceptación por parte del personal.

El establecimiento por el Secretario General de una dependencia especializada para apoyar la capacidad de evaluación en el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión²⁷ constituye un medio idóneo para reforzar la capacidad y lograr economías de escala

47. Los coordinadores señalaron que la nueva Sección de Evaluación del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión podía aportar valor. Aunque las funciones de la Sección todavía estaban siendo definidas en la fecha de publicación de este estudio, las entidades expresaron, de manera general, la necesidad de orientación y capacitación, coordinación y armonización. Esas esferas serían especialmente útiles para las entidades con poca o ninguna capacidad de evaluación y margen para lograr economías de escala. Otras posibles esferas de participación señaladas por los coordinadores fueron las siguientes: satisfacer la demanda de evaluación a nivel nacional; hacer un inventario de las funciones de evaluación; centralizar y hacer un seguimiento de las recomendaciones; gestionar los conocimientos y difundir los resultados; realizar una evaluación temática y a nivel de todo el sistema; y promover una cultura de evaluación.

48. Los funcionarios también mencionaron varias de esas medidas como pasos clave para fortalecer la evaluación. Entre ellas, las más citadas fueron el aumento de la orientación estratégica del alcance, la asignación de recursos y el apoyo de los dirigentes (véase la figura XV).

²⁵ El informe del panel de evaluación proporciona una revisión detallada de estas áreas basada en indicadores.

²⁶ La OSSI auditó cada oficina fuera de la Sede (ONUG, ONUN y ONUV), en promedio, cinco veces al año en el bienio 2016-2017.

²⁷ [A/72/492](#), párr. 61, y [A/73/688](#), párrs. 70 a 73.

Figura XV
Aspectos incluidos entre los tres factores principales necesarios para fortalecer la evaluación, clasificados por el personal



Fuente: Encuesta del personal.
 Abreviación: n, número de respuestas.

IV. Seguimiento de las medidas recomendadas por el Comité del Programa y de la Coordinación

49. En respuesta a las recomendaciones del Comité del Programa y de la Coordinación sobre la capacidad y la cultura de evaluación (véanse [A/70/16](#) y [A/72/16](#), aprobadas por la Asamblea General en sus resoluciones [70/8](#) y [72/9](#), respectivamente), el Secretario General adoptó medidas concretas para mejorar la evaluación como parte de la reforma de la gestión mediante el establecimiento de una dependencia especializada para apoyar las evaluaciones. El Secretario General también hizo hincapié en la necesidad de un cambio de cultura a más largo plazo para que puedan aprovecharse plenamente las diversas corrientes de reforma, lo que incluye una cultura de aprendizaje continuo y de rendición de cuentas. A la luz de las conclusiones presentadas en este estudio, se requieren esfuerzos concertados y sostenidos para hacer posible ese cambio de cultura, lo que incluye el fortalecimiento de la aplicación de la gestión basada en los resultados y la rendición de cuentas de los administradores por la obtención de resultados.

50. En su examen del informe bienal anterior, el Comité recomendó en el informe sobre su 57º período de sesiones ([A/72/16](#), párr. 84) que la Asamblea General hiciera suya la recomendación de que, a partir del bienio 2018-2019, la presupuestación de los recursos para la evaluación se debía ajustar mejor a los planes de evaluación y los productos de la evaluación debían reflejar mejor esos planes y presupuestos ([A/72/72](#), párr. 63). La OSSI hará un seguimiento de la aplicación de esta recomendación en su próximo estudio sobre el presente tema.

V. Conclusiones

51. En general, las entidades analizadas en el presente estudio mostraron mejoras modestas en la práctica de evaluación durante el bienio 2016-2017. Varias entidades introdujeron cambios operacionales en sus funciones de evaluación, como el fortalecimiento de las relaciones jerárquicas con el personal directivo superior. Todas las entidades, salvo tres, establecieron políticas de evaluación, y la mayoría de las entidades que contaban con políticas reforzaron la integración de criterios clave. El número y la calidad de los informes de evaluación aumentaron en promedio, y los directores de programas encuestados consideraron que las dimensiones de la calidad de los informes eran satisfactorias. La OSSI reconoció la necesidad de aplicar enfoques diferenciados a la evaluación, en función del tamaño, la capacidad y el mandato de la entidad.

52. Sin embargo, hubo importantes deficiencias que repercutieron en la capacidad de las entidades para cumplir las normas institucionales. Solo 6 de las 30 entidades alcanzaron el umbral mínimo de gastos de evaluación, y la mayoría de las funciones de evaluación gastaron menos del 0,5 % de los presupuestos por programas en evaluación. Dos de las principales entidades encargadas de la ejecución incluidas en el estudio (a saber, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el ACNUR) gastaron aproximadamente el 0,01 % de sus respectivos presupuestos por programas en evaluación, mientras que ocho entidades no elaboraron ningún informe pese a que habían presupuestado la evaluación. Esas importantes deficiencias no solo redujeron la cobertura de las evaluaciones, sino que también afectaron a las posibilidades de que la Organización mejorara los programas y el aprendizaje. Además, la práctica de evaluación con respecto a determinadas normas de las Naciones Unidas fue escasa. Las funciones de evaluación siguieron teniendo dificultades para llevar a la práctica la integración de las consideraciones de género y derechos humanos, y la mayoría de los informes no alcanzaron un nivel satisfactorio en esas dos dimensiones.

53. El uso y la utilidad de las evaluaciones fueron variados. Formalmente, las entidades orientaron sus funciones de evaluación hacia las dimensiones de la rendición de cuentas, el aprendizaje y la gestión. El estudio detectó un nivel moderado de utilidad de las evaluaciones para tales fines, lo cual, no obstante, no significa que se advirtiesen, en general, cambios en los procesos, los programas y las políticas como resultado de las evaluaciones. También había lagunas en los mecanismos de seguimiento para vincular mejor los resultados de las evaluaciones con la adopción de decisiones. La falta de instrumentos comunes para que las entidades de la Secretaría llevaran a cabo una planificación y gestión de la evaluación más sistemáticas y armonizadas limitó la eficacia de la presentación de informes y la utilización de pruebas de evaluación.

54. El estudio se llevó a cabo durante el proceso de reforma de la gestión en curso de la Secretaría de las Naciones Unidas, lo que afecta a aspectos del ciclo de programación. Entre los cambios introducidos por el Secretario General, se prevé que la nueva Sección de Evaluación del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión colme una laguna de larga data al subsanar las deficiencias mencionadas en lo relativo a la capacidad y la práctica de evaluación. Sin embargo, la Sección por sí sola no puede abordar de forma integral las esferas críticas para el fortalecimiento de la evaluación señaladas en este estudio. Para avanzar hacia un cambio cultural más amplio y mejorar así la rendición de cuentas y el aprendizaje, se requerirá un esfuerzo concertado y coordinado a todos los niveles, en particular por parte del personal directivo superior.

VI. Recomendaciones

Recomendación 1

55. En reconocimiento de las distintas necesidades de las funciones de evaluación para cumplir eficazmente los objetivos de aprendizaje y rendición de cuentas de la Organización, el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión debería dar prioridad al apoyo a las entidades con las mayores deficiencias de capacidad.

Indicadores de progreso: El apoyo prestado por el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión a las entidades del Grupo B se muestra en lo siguiente²⁸:

- a) El aumento de las actividades de evaluación para cumplir las normas institucionales, en particular mediante la elaboración de informes;
- b) La mayor calidad de los informes de evaluación sobre las dimensiones de género y derechos humanos mediante una capacitación y orientación adecuadas;
- c) La conciliación de los recursos presupuestados para la evaluación con los productos y las actividades de la evaluación;
- d) El establecimiento de instrumentos comunes de gestión de la evaluación, en particular para el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones.

Recomendación 2

56. El Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión debería formular y publicar orientaciones que exijan que los programas tengan en cuenta e incluyan las enseñanzas extraídas de las evaluaciones en los futuros planes y presupuestos.

Indicador de progreso: Orientación del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión sobre el diseño y la gestión de programas, con requisitos más estrictos sobre el uso de pruebas de evaluación, además de otras consideraciones.

Recomendación 3

57. Con la coordinación del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, las entidades deberían realizar evaluaciones conjuntas sobre las esferas intersectoriales que contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Indicadores de progreso:

- a) La presentación al Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión de los planes de trabajo de las entidades en materia de evaluación en los que se indiquen los posibles vínculos con uno o más Objetivos de Desarrollo Sostenible, cuando proceda;
- b) La determinación, planificación y coordinación por el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión de las posibles evaluaciones conjuntas que abarquen esferas comunes o intersectoriales que contribuyan a la consecución de los Objetivos.

²⁸ Si bien la OSSI recomienda que el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión atienda específicamente a las entidades del grupo B, las entidades del grupo A también pueden beneficiarse de esferas de trabajo pertinentes, como la capacitación y los instrumentos comunes de gestión de la evaluación, que deben aplicarse de manera consultiva.

VII. Plan de trabajo en materia de evaluación

58. Con miras a preparar el plan de trabajo en materia de evaluación para 2020-2021, la OSSI siguió perfeccionando su ejercicio de valoración de los riesgos, entre otras cosas, mediante un examen más sistémico del marco de la Secretaría para el registro de la gestión de los riesgos institucionales, las iniciativas de reforma de las Naciones Unidas y el compromiso de la Organización de apoyar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las entidades y los temas señalados para la evaluación se presentan en el cuadro 2. Además, la OSSI completará siete exámenes trienales, de conformidad con lo dispuesto en la resolución 37/234 de la Asamblea General, para las evaluaciones finalizadas en 2017. Se realizará un examen bienal de su evaluación del Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales, de conformidad con la resolución 2422 (2018) del Consejo de Seguridad.

59. Teniendo en cuenta la organización revisada de la Secretaría (ST/SGB/2015/3) y la resolución 48/218 B de la Asamblea General por la que se establece el mandato de supervisión de la OSSI, la OSSI propone centrar su labor de evaluación de programas en las entidades de la Secretaría. En el caso de las tres entidades no pertenecientes a la Secretaría que están sujetas a la supervisión de la OSSI (el ACNUR, el OOPS y ONU-Mujeres), esta inspeccionará sus funciones de evaluación con la opción de exigir la evaluación de los programas según sea necesario. Se determinaron las funciones de evaluación de ONU-Mujeres y el ACNUR para las inspecciones durante el bienio 2020-2021. En consecuencia, el Comité del Programa y de la Coordinación tal vez desee estudiar las evaluaciones realizadas por las funciones de evaluación del ACNUR, el OOPS y ONU-Mujeres.

60. En vista de la resolución 72/266 de la Asamblea General, por la que se aprueba el cambio propuesto de un presupuesto con periodicidad bienal a uno anual, a modo de prueba, para los ejercicios presupuestarios de 2020 y 2021, el Comité del Programa y de la Coordinación tal vez desee examinar el calendario de su examen de los informes de evaluación de la OSSI. En la actualidad, el Comité examina los informes bienalmente en años alternos a partir del momento en que se examinan los marcos estratégicos. Un examen anual durante este período de prueba permitiría al Comité examinar las evaluaciones según proceda en el marco de los procesos anuales de presupuestación y planificación y examinar más oportunamente las evaluaciones de la OSSI para aumentar su utilidad²⁹. Este cambio no incrementaría el número de informes de evaluación de la OSSI que se someten al examen del Comité, sino que distribuiría el mismo volumen de trabajo uniformemente a lo largo de los dos años.

61. A fin de garantizar una capacidad adecuada que permita completar el plan de trabajo en materia de evaluación, así como el examen de las solicitudes especiales de evaluación de los órganos intergubernamentales o del personal directivo superior, otras cuatro entidades serán objeto de evaluación por la OSSI solo si no se reciben solicitudes especiales antes de junio de 2019 y si se reciben recursos extrapresupuestarios para las evaluaciones temáticas en 2021 (véase el cuadro 2). El número de exámenes trienales aumentó de manera significativa en comparación con ciclos anteriores debido al aumento proporcional del número de evaluaciones realizadas para responder a la petición del Comité de que la OSSI abarque todas las entidades en un ciclo de ocho años. El Comité tal vez desee estudiar la posibilidad de limitar el número de evaluaciones examinadas cada año, por ejemplo, a un máximo de tres, de las opciones enumeradas en el plan de trabajo que figura a continuación.

²⁹ Los informes sobre los años alternos del calendario bienal suelen publicarse en marzo de ese año y después son examinados por el Comité del Programa y de la Coordinación en junio del año siguiente, lo que da lugar a un desfase de 15 meses después de su publicación.

Cuadro 2
Proyectos ordinarios y extrapresupuestarios

<i>Año de finalización previsto</i>	<i>Tipo de proyecto</i>	<i>Alcance</i>
2020	Examen	DAP, CEPE, CESPAAO, OCAH, ACNUR, OOPS, Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales y evaluación temática de las comisiones regionales
	Evaluación temática	Explotación y abusos sexuales en la Secretaría
	Inspección	Función de evaluación de ONU-Mujeres
	Programa	DAES OARPMA OAEA/Nueva Alianza para el Desarrollo de África UNODC ^a Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz ^a
2021	Informe bienal sobre el fortalecimiento de la evaluación	
	Evaluación temática	Coordinación y apoyo a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Oficina Ejecutiva del Secretario General/Oficina de Coordinación del Desarrollo) Sistema de coordinadores residentes
	Inspección	Función de evaluación del ACNUR
	Programa	OCAH ONU-Hábitat Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión ^b ACNUDH ^b

^a Sujeto a evaluación si no se recibe ninguna solicitud especial antes de junio de 2019.

^b Sujeto a evaluación si las evaluaciones temáticas de 2021 se financian con recursos extrapresupuestarios.

62. En el cuadro 3 se proponen las evaluaciones previstas para las operaciones de mantenimiento de la paz entre julio de 2019 y junio de 2020.

Cuadro 3
Proyectos de mantenimiento de la paz

<i>Año de finalización previsto</i>	<i>Tipo de proyecto</i>	<i>Alcance</i>
2020	Programa	Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo en Somalia
	Evaluación temática	Apoyo de las Naciones Unidas a los Estados Miembros para la capacitación de los efectivos de mantenimiento de la paz Labor en materia de asuntos políticos en las operaciones de mantenimiento de la paz, incluido el apoyo al proceso de paz y las funciones de buenos oficios
	Inspección	Inspección de los esfuerzos encaminados a incrementar la representación femenina en el personal militar y de policía de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz

63. El Comité del Programa y de la Coordinación también debe observar que los siguientes informes, terminados en 2019, estarán disponibles para su examen en 2020: la evaluación de programas de la Oficina de Asuntos del Espacio Ultraterrestre; y la evaluación temática de la preparación y la coherencia de las políticas de determinadas entidades de las Naciones Unidas que contribuyen a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, habrá dos informes de evaluación del mantenimiento de la paz disponibles sobre asuntos civiles en la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur y los derechos humanos en las operaciones de mantenimiento de la paz, así como una inspección de las juntas de investigación de esas operaciones.

VIII. Cuestiones que se someten al examen del Comité del Programa y de la Coordinación

64. Como se indica en la sección VII, la OSSI plantea las siguientes cuestiones sobre su plan de trabajo en materia de evaluación que el Comité del Programa y de la Coordinación podría examinar: a) cambiar el calendario de su examen de los informes de evaluación de la OSSI por un examen anual a partir de 2020 durante el período de prueba de la presupuestación anual; y b) si se produce ese cambio, examinar tres evaluaciones cada año de la lista propuesta (véase el cuadro 2).

Anexo I

Entidades incluidas en el estudio, por grupo

En el cuadro que figura a continuación se indica la clasificación de las entidades en los grupos A y B a los efectos del estudio. Los nombres de las entidades que se reorganizaron o cambiaron de nombre como parte de la reforma del Secretario General desde el bienio 2016-2017 se indican en las notas de pie de página del cuadro.

<i>Entidad</i>	<i>Grupo A</i>	<i>Grupo B</i>
1. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales		X
2. Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno ^{a/} Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz ^b		X
3. Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias		X
4. Departamento de Gestión ^c		X
5. Departamento de Asuntos Políticos ^d		X
6. Departamento de Información Pública ^e		X
7. Departamento de Seguridad	X	
8. Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico	X	
9. Comisión Económica y Social para Asia Occidental	X	
10. Comisión Económica para África	X	
11. Comisión Económica para Europa	X	
12. Comisión Económica para América Latina y el Caribe	X	
13. Oficina Ejecutiva del Secretario General	X	
14. Centro de Comercio Internacional	X	
15. Oficina de Asuntos de Desarme		X
16. Oficina de Asuntos del Espacio Ultraterrestre		X
17. Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios	X	
18. Oficina de Asuntos Jurídicos		X
19. Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos	X	
20. Oficina del Alto Representante para los Países Menos Adelantados, los Países en Desarrollo Sin Litoral y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo		X
21. Oficina del Asesor Especial para África		X
22. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados	X	
23. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo	X	
24. Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)	X	
25. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente	X	
26. Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat)	X	

<i>Entidad</i>	<i>Grupo A</i>	<i>Grupo B</i>
27. Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra		X
28. Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi		X
29. Oficina de las Naciones Unidas en Viena		X
30. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito	X	
31. Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente		X

^a Departamento de Apoyo Operacional.

^b Departamento de Operaciones de Paz.

^c Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión.

^d Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz.

^e Departamento de Comunicación Global.

Anexo II

Observaciones de las entidades sobre el proyecto de informe

Comisión Económica para Europa

En referencia a su memorando de 20 de febrero de 2019 por el que se transmite el proyecto de informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) sobre la mejora de la función de evaluación y de la aplicación de las observaciones de las evaluaciones en la formulación, la ejecución y las directrices normativas de los programas:

La Comisión Económica para Europa (CEPE) agradece los esfuerzos que está realizando la OSSI para poner de relieve la importancia de la evaluación en la Secretaría de las Naciones Unidas. El compendio de buenas prácticas de evaluación publicado por la OSSI en diciembre de 2018 y preparado como parte del informe mencionado será útil para mejorar la calidad de las evaluaciones de la CEPE.

En 2016-2017, la CEPE siguió fortaleciendo la función de evaluación. En consonancia con el plan de trabajo de la evaluación bienal, se realizaron tres evaluaciones que corrieron a cargo de consultores independientes, una de ellas, a nivel de programa, y dos, a nivel de subprograma. Además, la CEPE evaluó 12 proyectos en 2016-2017. Respecto de cada evaluación, la CEPE elaboró una respuesta de la administración y un informe sobre los progresos realizados, en los que se detalla el seguimiento dado a la aplicación de cada recomendación.

En septiembre de 2016, el Comité Ejecutivo de la CEPE pidió a la Secretaría que aumentara y fortaleciera la función de evaluación en la CEPE. En atención a la solicitud, en el proyecto de presupuesto por programas para 2018-2019 se ha propuesto la creación de un puesto de categoría P-4 en el componente de Dirección y Gestión Ejecutivas con fines de evaluación de programas y auditoría. Ese puesto fue aprobado por la Asamblea General en su resolución [72/261](#).

La CEPE está decidida a mejorar la función de los resultados de la evaluación en el diseño, la ejecución y las directrices normativas de los programas. Sin embargo, quisiera aprovechar la oportunidad para poner de relieve una preocupación grave y constante por la falta de recursos suficientes con cargo al presupuesto ordinario para evaluar las actividades del presupuesto ordinario y cumplir el parámetro institucional mínimo del 0,5 % del presupuesto por programas asignado a la evaluación. La independencia y la calidad de las evaluaciones están inextricablemente vinculadas a los recursos dedicados a la contratación de evaluadores externos.

Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión

En referencia a su memorando dirigido a la Sra. Jan Beagle, Secretaria General Adjunta de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, de fecha 20 de febrero de 2019, por el que se transmite el proyecto de informe de la OSSI sobre la mejora de la función de evaluación y de la aplicación de las observaciones de las evaluaciones en la formulación, la ejecución y las directrices normativas de los programas:

En vista de que se han tenido plenamente en cuenta las observaciones del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión sobre el proyecto oficioso de informe, no tenemos nada más que añadir.

Coincidimos con las tres recomendaciones formuladas al Departamento y adjuntamos el plan de acción para la aplicación.

Gracias por la oportunidad de comentar este valioso informe sobre el fortalecimiento de la capacidad de evaluación en la Secretaría y por el excelente asesoramiento y apoyo metodológico brindados al Departamento a este respecto.

Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz

Hemos recibido el informe sobre la mejora de la función de evaluación y de la aplicación de las observaciones de las evaluaciones en la formulación, la ejecución y las directrices normativas de los programas y damos las gracias a los colegas de la OSSI por el informe y por la oportunidad de formular observaciones.

Tomo nota de que en el informe de la OSSI se clasifica el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz entre las entidades con una dependencia que se dedica exclusivamente a la evaluación dentro de una división multifuncional (referencia: párr. 6). Me complace ver que la OSSI reconoce las mejoras introducidas por el Departamento, entre las que cabe destacar la mayor independencia institucional de la función de evaluación, en comparación con el ejercicio bienal anterior, y la existencia de un puesto expresamente dedicado a la evaluación en mi oficina.

Tomo conocimiento de que en el informe de la OSSI se clasifica el Departamento como grupo B, junto con otras entidades generalmente más pequeñas que tienen funciones de evaluación menos consolidadas y establecidas. El Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz acoge con beneplácito la recomendación de que el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión dé prioridad al apoyo a las entidades de este grupo y espera con interés recibir más orientación, en particular sobre la realización de evaluaciones conjuntas de las esferas intersectoriales que contribuyen a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz asigna gran importancia a la creación de una función eficaz de evaluación dentro del Departamento y, a pesar del actual entorno de austeridad presupuestaria, seguirá invirtiendo en el fortalecimiento de la evaluación con fines de aprendizaje y rendición de cuentas.

De cara al futuro, el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz se compromete a colaborar con la OSSI y el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión para establecer una evaluación eficaz como parte de sus funciones básicas para apoyar la ejecución de los mandatos. También trabajaremos en estrecha colaboración con el Departamento de Operaciones de Paz y la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz para garantizar las sinergias en la evaluación.

Centro de Comercio Internacional

Gracias por su memorando de 20 de febrero de 2019, por el que se transmite el proyecto de informe de la OSSI sobre la mejora de la función de evaluación y de la aplicación de las observaciones de las evaluaciones en la formulación, la ejecución y las directrices normativas de los programas.

Agradecemos la oportunidad que ofreció a nuestro personal en el anterior proyecto oficioso y la oportunidad de formular observaciones que se ha hecho extensiva al proyecto final de informe.

La dirección del Centro de Comercio Internacional (CCI) acoge con satisfacción el informe final y acepta plenamente la recomendación 3, aunque reconoce que las recomendaciones 1 y 2 no están dirigidas al CCI.

En cuanto a la recomendación 3, el CCI está dispuesto a compartir con el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión los planes de trabajo en materia de evaluación en los que se indican los posibles vínculos con uno o más Objetivos de Desarrollo Sostenible. El CCI espera con interés trabajar con el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión, en caso de que señale posibles evaluaciones conjuntas sobre esferas comunes o intersectoriales que contribuyan a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como debatir cuestiones relacionadas con la planificación y coordinación al respecto.

El CCI reconoce la calidad del examen y da las gracias a la OSSI y a su personal por la buena cooperación mantenida mientras se llevó a cabo.

Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)

Gracias por el proyecto de informe sobre la mejora de la función de evaluación y de la aplicación de las observaciones de las evaluaciones en la formulación, la ejecución y las directrices normativas de los programas.

Acojo con beneplácito esta iniciativa, de gran importancia para promover el aprendizaje y alentar la mejora de la evaluación, y reafirmo de nuevo que el fortalecimiento de la capacidad de evaluación y la promoción de los derechos humanos y la evaluación con perspectiva de género en el sistema de las Naciones Unidas son prioridades importantes para ONU-Mujeres.

ONU-Mujeres aprecia enormemente la información y el análisis facilitados en este informe y observa con preocupación los escasos progresos realizados en la mejora de las dimensiones de género y derechos humanos en las evaluaciones desde el último período de presentación de informes.

Los informes anuales de ONU-Mujeres reflejan un mayor porcentaje de gastos en evaluación (2,9 % y 2,7 %) que el indicado en la figura VII. Esta diferencia obedece a la inclusión de otras actividades de evaluación, como la coordinación de las Naciones Unidas sobre la evaluación con perspectiva de género y el desarrollo de la capacidad nacional de evaluación, que van más allá de los informes de evaluación y los gastos de personal.

ONU-Mujeres observa que el subconjunto de sus evaluaciones seleccionado para el análisis de la calidad no era representativo de los diferentes tipos de evaluaciones que realiza ONU-Mujeres.

ONU-Mujeres está de acuerdo con las tres recomendaciones del informe y acoge con beneplácito la orientación sobre la inclusión de las enseñanzas extraídas de la evaluación en los programas y la evaluación conjunta de cuestiones intersectoriales. ONU-Mujeres aplaude la recomendación de que el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión trabaje para aumentar la calidad de los informes de evaluación sobre las dimensiones de género y derechos humanos mediante la capacitación y la orientación adecuadas. Estamos dispuestos a colaborar con el Departamento o a prestarle apoyo en este sentido.

ONU-Mujeres toma nota del plan de trabajo en materia de evaluación para 2020 y de la inspección de su función de evaluación. Esperamos con interés participar en este proceso y conocer las consecuencias de la propuesta formulada al Comité del Programa y de la Coordinación con respecto a las solicitudes de evaluación.

Gracias de nuevo por este importante informe sobre las funciones de evaluación. Espero con interés la aplicación de las recomendaciones y las próximas medidas para mejorar la evaluación en la Secretaría.

Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) desea agradecer a la División de Inspección y Evaluación de la OSSI la oportunidad de formular observaciones sobre el análisis realizado por la OSSI de las funciones de evaluación en 31 entidades de las Naciones Unidas, incluido el ACNUR. Hemos leído con interés el proyecto de informe final y hemos tomado nota de las conclusiones y recomendaciones.

Observamos que esta evaluación no es específica del ACNUR, sino que constituye un análisis más amplio de la función de evaluación en la Secretaría de las Naciones Unidas y el ACNUR durante el bienio 2016-2017. El ACNUR tiene un firme compromiso con la evaluación y considera que es un poderoso instrumento para promover la rendición de cuentas y el aprendizaje en toda la organización. En consonancia con ese compromiso, el Alto Comisionado publicó una política de evaluación en octubre de 2016, que proporciona el marco para establecer un Servicio de Evaluación independiente, con una capacidad de evaluación profesionalizada en 2017. Muchas de esas mejoras se reflejan en el análisis global. El ACNUR desea explicar con más detalle que, como resultado de esas inversiones en evaluación en 2016 y 2017, ha habido tres esferas en las que se han registrado nuevos avances en 2018 y 2019:

a) Cobertura de la evaluación

En 2018 y 2019, el ACNUR preparó planes de trabajo anuales para evaluaciones centralizadas y descentralizadas. Hasta la fecha, se han encargado 29 evaluaciones en 2018 y 2019 (14 completadas), que se centran en las principales esferas estratégicas: a) la respuesta de emergencia; b) la protección y la ejecución operacional, que incluye la prevención de la violencia sexual y por razón de género, y la respuesta a ella, así como las intervenciones basadas en el uso de efectivo; c) las esferas programáticas esenciales con perspectivas a medio y largo plazo para las personas de las que se ocupa el ACNUR, como los medios de subsistencia, el reasentamiento y el nexo entre la ayuda humanitaria y el desarrollo; d) la labor de promoción, las asociaciones y la cooperación interinstitucional del ACNUR; y e) las esferas clave para la eficacia y el rendimiento de la organización. Esto representa un aumento significativo de la cobertura de las evaluaciones en comparación con años anteriores (4 evaluaciones en 2016 y 6 evaluaciones en 2017).

b) Gastos de evaluación

El ACNUR ha aumentado constantemente sus gastos anuales en informes de evaluación desde la publicación de la nueva política, como demuestran las cifras y comparaciones financieras entre 2016-2017 y 2018.

Presupuesto de evaluación para 2016-2018 en dólares de los Estados Unidos

	2016	2017	2018
Gasto	2.477.015,53	2.264.971,46	3.605.462,54
Aumento/disminución			
2016-2017	-9 %		
2017-2018	59 %		

Además, las evaluaciones realizadas durante este período fueron rentables. Al aprovechar una serie de soluciones de adquisición para contratar empresas, firmar acuerdos de asociación a largo plazo, cuando proceda, y recurrir a consultores particulares, el costo unitario por evaluación se redujo considerablemente. En otras

palabras, aunque el ACNUR aumentó en gran medida el número de evaluaciones en 2018, gastó mucho menos de lo previsto en la elaboración de esos informes de evaluación.

c) Uso y utilidad de la evaluación

La ampliación de la cobertura de la evaluación del ACNUR ha exigido un compromiso acorde y mayores esfuerzos por parte del personal directivo superior y de los equipos en los países, así como del Servicio de Evaluación. En ese sentido, el apoyo del personal directivo superior y de los representantes en las operaciones de todo el mundo ha sido notable y ha permitido la colaboración con 32 operaciones en 2018. Desde 2017, se han introducido dos enfoques metodológicos para aumentar la utilización de las evaluaciones y la calidad de las recomendaciones. Esos enfoques incluyen la introducción de evaluaciones longitudinales o de desarrollo, diseñadas para evaluar un programa o intervención a medida que se lleva a cabo. Se ha introducido otra metodología relacionada con las evaluaciones que contribuyen a moldear el desarrollo de la estrategia. Esas evaluaciones formativas incluyen el análisis contextual, el establecimiento de parámetros de referencia en relación con las normas de otros organismos similares y la revisión de publicaciones.

El ACNUR ha examinado y tomado nota de las recomendaciones que figuran en el informe. Aunque la primera recomendación no es aplicable al ACNUR, el Servicio de Evaluación sigue participando activamente en el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y en el grupo interinstitucional de evaluación humanitaria para contribuir y aprender de otros a fin de fortalecer nuestra propia práctica de evaluación. El ACNUR apoya la segunda recomendación, que se centra en el uso y la utilización de pruebas de evaluación en el diseño, la planificación y la gestión de los programas. El ACNUR ha adoptado varias medidas a ese respecto, como la vinculación con las actividades de gestión basada en los resultados para incorporar la evaluación y el uso de pruebas de evaluación en el ciclo de gestión de las operaciones. Esas medidas, y las lecciones aprendidas, pueden ser útiles para el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión a la hora de aplicar esa recomendación. Por último, el ACNUR apoya el principio de las evaluaciones conjuntas y ha formulado observaciones sobre los diversos documentos relacionados con la reforma de las Naciones Unidas en apoyo del aumento de las evaluaciones conjuntas. El ACNUR señala que lo más útil es que las evaluaciones conjuntas se encarguen y gestionen a petición de las entidades de las Naciones Unidas, estudiando cada caso, y que ya ha participado en actividades de ese tipo, en concreto a través del grupo interinstitucional de evaluación humanitaria.

El ACNUR ha comunicado su apoyo a la División de Inspección y Evaluación de la OSSI para realizar una inspección de la labor de evaluación del ACNUR en el bienio 2020-2021. Por último, los planes de trabajo del ACNUR en materia de evaluación son de dominio público y se dan a conocer a través de su sitio web en enero de cada año, por lo que no hay necesidad de realizar una solicitud independiente para obtener esos planes de trabajo.

Para concluir, el ACNUR espera con interés colaborar con la División de Inspección y Evaluación de la OSSI en los próximos años, mientras sigue fortaleciendo el papel de la evaluación en el organismo y el sistema de las Naciones Unidas.

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) acoge con agrado el informe bienal de la OSSI sobre la mejora de la función de evaluación y de la aplicación de las observaciones de las evaluaciones en la formulación, la ejecución y las directrices normativas de los programas. En este contexto, las

reformas en curso de las Naciones Unidas exigen una mayor rendición de cuentas y evaluación a todos los niveles, con especial hincapié en la evaluación de los resultados a nivel estratégico. Invertir en la evaluación es esencial para satisfacer esas demandas y velar por el cumplimiento de los requisitos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y las reformas de las Naciones Unidas, al tiempo que se sigue evaluando la eficacia de los programas y proyectos. La presentación de informes por la OSSI es una aportación valiosa a ese proceso.

La UNODC ha colaborado activamente con la OSSI en toda esta valoración y ha formulado observaciones detalladas en diversas etapas. Aunque comprende plenamente la complejidad de esta tarea, la UNODC destaca la importancia de un enfoque metodológico reforzado para analizar los informes de evaluación en futuros estudios bienales. En particular, el enfoque de muestreo para los informes de evaluación debería seguir desarrollándose, y debería aumentar la objetividad y comparabilidad de la valoración. Por ejemplo, la valoración de informes de evaluación de esta importancia no debería ser realizada por un solo examinador (como ocurre en el presente informe de la OSSI), sino por al menos dos examinadores para lograr un resultado más convincente y objetivo. Además, si están disponibles, deberían incluirse en el análisis valoraciones de la calidad de las evaluaciones independientes para subrayar las posibles discrepancias.

Aunque la OSSI solo valoró 10 informes de evaluación de la UNODC, que no son representativos de la cartera de evaluaciones de la Oficina (únicamente se tomaron muestras de 1 de cada 5 evaluaciones en profundidad y 3 evaluaciones de proyectos con un presupuesto inferior a 1.000.000 dólares), la UNODC desea destacar que todos los informes de evaluación se examinan y evalúan de forma independiente. Esta rigurosa valoración externa de la calidad de las evaluaciones, realizada por dos expertos superiores independientes en materia de evaluación con sede en Nueva York, encargados de garantizar la coherencia entre evaluadores, se lleva a cabo de conformidad con las normas y los estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, los respectivos documentos de orientación para la valoración de la calidad de las evaluaciones y el indicador de desempeño de los informes del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, entre otros criterios. Los resultados revelaron un aumento del 4 % (muy bueno) y el 41 % (bueno) en 2015 al 33 % y el 54 %, respectivamente, en 2017, lo que representa un claro aumento de la calidad de la evaluación con respecto a años anteriores. Además, la valoración de la calidad de las evaluaciones realizada en 2017 puso de relieve que los informes de evaluación de la UNODC mostraban una clara mejora en comparación con 2015 en lo que respecta a la inclusión de los análisis de derechos humanos y género, y que el 80 % de los informes se consideraban buenos o muy buenos, lo que reflejaba los resultados del aumento de las inversiones de la Sección de Evaluación Independiente en la incorporación de los derechos humanos y la igualdad de género en todas las evaluaciones.

Sin embargo, habida cuenta de la creciente complejidad de las evaluaciones, la UNODC está revisando actualmente su política al respecto para asegurar que se siga mejorando la calidad de los informes de evaluación y que se tenga plenamente en cuenta la creciente complejidad de las evaluaciones en la Oficina. Además, en la política revisada se examinarán y considerarán diferentes modelos de evaluación para iniciativas de menor envergadura, como los que ha evaluado principalmente la OSSI.

La UNODC reitera además la importancia de incorporar plenamente los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación, como ya se ha mencionado. La Sección de Evaluación Independiente de la UNODC ha invertido en el fortalecimiento de los derechos humanos y la igualdad de género en todas las evaluaciones desde 2016. Esa inversión conllevó la inclusión de expertos en

cuestiones de género en tres evaluaciones en profundidad seleccionadas, la elaboración de documentos de orientación sobre evaluaciones adaptados, la creación de capacidad específica y la plena incorporación de esas importantes cuestiones en todas las evaluaciones de la UNODC. Esto también se refleja en el cumplimiento de los requisitos del indicador de desempeño de la evaluación del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres en 2017, así como en 2018, según la calificación independiente de la valoración anual de la calidad de la evaluación.

La UNODC acoge con beneplácito el hecho de que la OSSI considerara que la aplicación *Unite Evaluation*, basada en la web y desarrollada por la Sección de Evaluación Independiente en cooperación con el Centro de Aplicaciones Institucionales de la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones situado en Viena, era una buena práctica. Este innovador instrumento se basa en una aplicación anterior, que ya se destacó como una práctica óptima en el examen entre homólogos de la función de evaluación de la UNODC realizado en 2016 por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. *Unite Evaluation* garantiza la eficiencia de los procesos de evaluación, permite la presentación de informes sobre los resultados de las evaluaciones en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, mejora la difusión de las lecciones aprendidas y refuerza aún más la transparencia y la rendición de cuentas ante los Estados Miembros, en pleno cumplimiento de lo dispuesto en el informe del Secretario General [A/72/492/Add.2](#) y en la estrategia del Secretario General de las Naciones Unidas en materia de nuevas tecnologías (2018). Este es un ejemplo de cómo la UNODC responde a la creciente necesidad de evaluación que conllevan las reformas de las Naciones Unidas.

Por último, la UNODC reconoce la conclusión de la OSSI de que el 0,19 % del presupuesto por programas de la UNODC se gasta en informes de evaluación, por lo que no se ajusta a la escala indicada por la Dependencia Común de Inspección de entre el 0,5 % y el 3 % de los gastos institucionales (JIU/REP/2014/6, párr. 77). La UNODC reitera su compromiso de seguir fortaleciendo la evaluación en la Oficina para garantizar así un aumento de la rendición de cuentas, la transparencia y el aprendizaje en consonancia con los aspectos fundamentales de las reformas de las Naciones Unidas y la Agenda 2030.
