

**El método de programación,
gestión y supervisión
basadas en los resultados (GBR)
y su aplicación en la UNESCO**

Principios rectores

Oficina de Planificación Estratégica

ÍNDICE

- 1) Prefacio
- 2) Antecedentes: breve reseña histórica
- 3) ¿Qué es la GBR?
- 4) La GBR en el marco de gestión de la UNESCO
- 5) La cadena de resultados de la UNESCO
- 6) Principales etapas de la GBR
- 7) ¿Qué es un resultado?
- 8) ¿Cuál es la relación entre insumos, intervenciones, productos y resultados?
- 9) Supervisión
- 10) Presentación de informes
- 11) Evaluación

Anexo: Glosario de la GBR en la UNESCO

1) Prefacio

Dicen que para quien no sabe adónde va, cualquier camino es bueno. Es precisamente esa falta de orientación lo que se intenta evitar con la gestión basada en los resultados (GBR, también conocida por sus siglas inglesas: RBM, de *Results-Based Management*). Lo que se busca con ese método es elegir en primer lugar una dirección y un punto de llegada, decidir cuáles son el camino y las etapas intermedias que se necesitan para llegar allí, cotejar los progresos realizados con el plan establecido e introducir los ajustes que se necesiten en la trayectoria para alcanzar los objetivos deseados.

En el “Programa de Reforma” presentado por el ex Secretario General de las Naciones Unidas a la Asamblea General en 1997, Kofi Anann propuso que las Naciones Unidas dieran más importancia a los resultados en lo tocante a la planificación, presupuestación y presentación de informes *“a fin de reorientar el presupuesto por programas de las Naciones Unidas para que, de ser un sistema de contabilidad de insumos, pase a ser un sistema de contabilidad de resultados. [...] La Secretaría sería responsable de la medida en que se logran los resultados especificados y sería juzgada sobre esa base¹”*. En la planificación, presupuestación, presentación de informes y supervisión, lo que tiene entonces más importancia es lo que se consigue hacer, no el modo de hacer las cosas. A partir de esa fecha, el concepto de GBR se ha convertido en un aspecto esencial de las actividades del sistema de las Naciones Unidas y en una tendencia general en el ámbito de las organizaciones internacionales, fortalecida por nuevos compromisos.

Las organizaciones internacionales se han estado esforzando desde hace muchos años por prestar servicios y ejecutar actividades o proyectos, y alcanzar resultados del modo más eficaz. Tradicionalmente, se ha dado sobre todo importancia a la gestión de insumos e intervenciones, no siendo siempre posible mostrar que los resultados habían sido alcanzados de modo creíble y a entera satisfacción de los contribuyentes, los donantes y las demás partes interesadas. Las preocupaciones de éstas son tan sencillas como legítimas: quieren saber en qué se emplean sus recursos y en qué medida la utilización de esos recursos cambia la vida de la gente. De conformidad con esa orientación hacia la rendición de cuentas en materia de resultados, en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo de 2005 se hizo especial hincapié en los principios de la *“gestión para la obtención de resultados”*, volviéndose a reafirmar dichos principios en el Programa de Acción de Accra de 2008, como parte de los esfuerzos encaminados a obrar de consuno, con un planteamiento participativo, a fin de fortalecer las capacidades de los países y de promover la responsabilidad de las principales partes interesadas con respecto a la consecución de los resultados.

Suele afirmarse que procesos complejos, como el desarrollo, que están relacionados con la transformación social, están intrínsecamente llenos de incertidumbres y dificultades y no pueden ser totalmente dominados, y que, por lo tanto, en ellos no se pueden atribuir responsabilidades. No obstante, esos difíciles problemas exigen respuestas adecuadas de los profesionales interesados y, en particular, de las organizaciones multilaterales, para que puedan informar de modo adecuado a las partes interesadas y extraer enseñanzas de la experiencia, determinar buenas prácticas y entender cuáles son los sectores en los que han de introducirse mejoras.

El método GBR introducido en la UNESCO está destinado a dar respuesta a esas preocupaciones mediante el establecimiento de resultados esperados claros para las actividades y proyectos del programa, la definición de indicadores de resultados con los correspondientes objetivos de referencia a fin de supervisar y evaluar los progresos realizados en la consecución de los resultados esperados, y la mejora de la rendición de cuentas tanto de la Organización en conjunto como de los encargados de las distintas tareas. Contribuye a que podamos responder a la pregunta sobre las consecuencias que tienen lo que hacemos (“Lo hemos hecho, pero ¿qué quiere decir eso?”), al admitirse que la buena ejecución de los programas no significa forzosamente una mejora real de la situación del desarrollo.

Estos principios rectores están destinados a ayudar al personal de la UNESCO a comprender y utilizar los conceptos y principios del método GBR tal y como se aplica en la UNESCO. Dichos conceptos y principios se aplican a todas las actividades de la Organización, con independencia de de la fuente de financiación (Programa Ordinario y recursos extrapresupuestarios).

¹ Asamblea General de las Naciones Unidas, 14 de julio de 1997, A/51/950, Renovación de las Naciones Unidas: Un Programa de Reforma, pág. 20.

2) Antecedentes: breve reseña histórica

El concepto de GBR no es a decir verdad algo nuevo, ya que sus orígenes se remontan a los años cincuenta. En su obra sobre la práctica de la gestión (*The practice of Management*²) Peter Drucker introdujo por vez primera el concepto de “gestión por objetivos” (MBO), cuyos principios son:

- la estructura descendente de las metas y objetivos de la organización;
- la determinación de objetivos específicos para cada miembro de la organización;
- la elaboración participativa de decisiones;
- la determinación de plazos explícitos;
- la evaluación del desempeño y la retroinformación.

Como veremos más abajo, esos principios concuerdan en gran medida con la GBR. La gestión por objetivos fue utilizada primero en el sector privado, transformándose ulteriormente en “análisis de marco lógico” (*Logframe*) en el sector público. El análisis de marco lógico, que fue inicialmente elaborado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América, y adoptado por el Organismo de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) a finales del decenio de 1960, es un instrumento analítico utilizado para planificar, supervisar y evaluar actividades y proyectos. Debe su nombre a los vínculos lógicos que establecen los planificadores para establecer una conexión entre los medios de una actividad o un proyecto y sus fines.

En el decenio de 1990, se introdujeron en el sector público grandes reformas en respuesta a diversas presiones económicas, sociales y políticas. Entre los factores que contribuyeron a ello se contaron los déficit públicos, diversos problemas estructurales, una competitividad y una mundialización cada vez mayores, la confianza cada vez menor del público en la intervención estatal y crecientes demandas de servicios de mayor calidad y capacidad de reacción, así como de mejores normas de rendición de cuentas. Durante ese proceso, fue introduciéndose paulatinamente el método del marco lógico en numerosos países (sobre todo los Estados miembros de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). A su vez, el método se transformó durante ese mismo decenio en GBR, como parte de la “Nueva Gestión Pública”, un término con el que se suele designar a una nueva “cultura de gestión” en la que se hace hincapié en la prioridad del ciudadano o el consumidor, así como en la necesidad de la rendición de cuentas con respecto a los resultados.

El siguiente paso fue la introducción de la GBR en las organizaciones internacionales. La mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas hacían frente a retos y presiones análogas de los Estados Miembros, a fin de que reformaran sus sistemas de gestión y se convirtieran en organizaciones más eficaces, transparentes, responsables y orientadas hacia los resultados. La adopción de una cultura organizativa “basada en los resultados” es, sin embargo, un proceso largo y difícil, que supone que se introduzcan nuevas actitudes y prácticas, así como una creación de capacidad sostenible en materia de personal.

La UNESCO y su planteamiento en materia de GBR

La introducción y aplicación de la gestión basada en los resultados (GBR) ha sido uno de los elementos esenciales del proceso de reforma de la Organización. Este aspecto se ha visto fortalecido al afirmarse en la Estrategia a Plazo Medio (34 C/4) que la gestión basada en los resultados es un elemento esencial para una cultura de rendición de cuentas expresada en resultados esperados efectos deseados e impactos. La reforma supone una nueva orientación: en vez de centrarse en actividades, proyectos y programas relacionados en términos generales con el mandato de la UNESCO, lo que se busca es el logro de resultados esperados claramente definidos que se desprenden de dicho mandato.

Si en el pasado, hubiera bastado con dividir un ámbito de intervención en otros más pequeños, y éstos a su vez en una serie de iniciativas y actividades o proyectos, lo que hay que hacer ahora es determinar cuidadosamente cuáles son los resultados concretos que puede alcanzar la Organización en un entorno en el que actúan numerosos agentes, que están a menudo en situación de competencia, y determinar cuáles son los medios más apropiados para conseguir alcanzarlos.

² Peter F. Drucker, *The practice of management*, Harper & Row, Nueva York, 1954.

En la introducción de la GBR en la UNESCO ha habido toda una serie de jalones, en los que puede observarse el compromiso para lograr una paso progresivo a la GBR:

Cuadro A – Jalones en la introducción de la GBR en la UNESCO

Años	Acontecimientos
1997	Finalización del Plan Maestro de Tecnología de la Información de la UNESCO, que desembocará en la elaboración de SISTER (Sistema de Información sobre las Estrategias, las Tareas y la Evaluación de los Resultados).
1998	La Oficina del Subdirector General de Planificación, Presupuesto y Evaluación (que se convirtió después en Oficina de Planificación Estratégica) inicia la preparación de SISTER para acompañar la introducción de la programación, gestión, supervisión y presentación de informes basados en los resultados.
1999	El Director General, tras tomar posesión de su cargo, introduce oficialmente SISTER y pone en marcha un programa global de reforma en el que la GBR es uno de los principales pilares.
2000	La UNESCO integra toda la programación del Programa y Presupuesto para 2000-2001 (30 C/5) en SISTER.
2000 – 2001	Se imparte una seria formación en materia de elaboración de marcos lógicos y formulación de resultados a más de 300 funcionarios del Cuadro Orgánico y categoría superiores (proporcionada en particular por la Universidad de Wolverhampton). La UNESCO alquila servicios de investigación y capacitación del Centro para la Gobernanza de la Universidad de Ottawa a fin de prestar asesoramiento a la UNESCO en el contexto de la GBR y suministrar instrumentos para la mejora de la capacidad interna.
2001 – 2002	Utilización sistemática de SISTER por vez primera para preparar y aprobar los planes de trabajo del Programa y Presupuesto para 2002-2003 (31 C/5) e integrar los proyectos extrapresupuestarios.
2003 – 2007	Creación en BSP de un equipo sobre GBR con miras a elaborar y aplicar un programa de formación en formulación de resultados como condición previa de una aplicación razonable de la GBR. El equipo imparte formación en la Sede y sobre el terreno con arreglo a las necesidades de los sectores, las oficinas y las unidades fuera de la Sede.
2006 – en adelante	Formación preparada e impartida en materia de contribución de la UNESCO al proceso de programación común en los países.
2008 – en adelante	Ampliación de la formación en materia de formulación de resultados para que comprenda todos los aspectos de la GBR tal y como se aplica en la UNESCO. Se imparte formación al personal de la Sede, las oficinas fuera de las Sede y los institutos de categoría 1 y, previa solicitud, al de las delegaciones permanentes y las comisiones nacionales.

Los sistemas de gestión en la UNESCO

A fin de prestar apoyo en el paso de la Organización a la gestión basada en los resultados, se han elaborado tres importantes instrumentos informáticos (SISTER, FABS y STEPS) de acuerdo con los principios de la transparencia y la rendición de cuentas. SISTER - Sistema de Información sobre las Estrategias, las Tareas y la Evaluación de los Resultados – abarca el Programa y Presupuesto (C/5) y los planes de trabajo. El sistema se encarga de la programación de los planes de trabajo establecidos con arreglo a los principios de la cadena de resultados. Es el único punto de entrada en la Organización que permite comprobar los progresos realizados al comparar resultados obtenidos y resultados previstos.

- FABS - *Sistema Financiero y Presupuestario* - se utiliza para registrar las transacciones financieras, llevar la contabilidad y proporcionar datos para los informes presupuestarios y financieros. STEPS - *Sistema de Mejoramiento de los Servicios del Personal* – se encarga de la gestión de recursos humanos y de la nómina. Los instrumentos de gestión respaldan los principales pilares de la gestión basada en los resultados, esto es, la gestión de resultados, de recursos financieros y de recursos humanos.

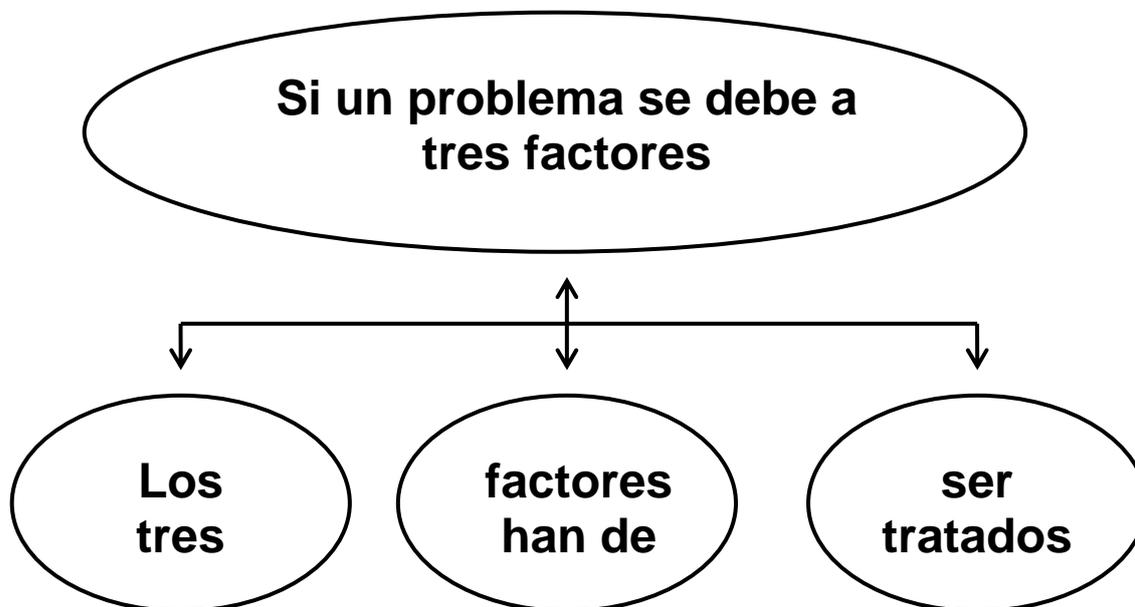
3) ¿Qué es la GBR?

La GBR puede significar cosas distintas según las personas y según las organizaciones. Y ello, sencillamente, porque dicho método es una estrategia amplia de gestión encaminada a modificar el modo de funcionamiento de las instituciones, mediante el mejoramiento de la actuación, las orientaciones programáticas prioritarias y la ejecución. Refleja el modo que tiene una organización de aplicar procesos y recursos para efectuar intervenciones encaminadas a alcanzar resultados acordados colectivamente.

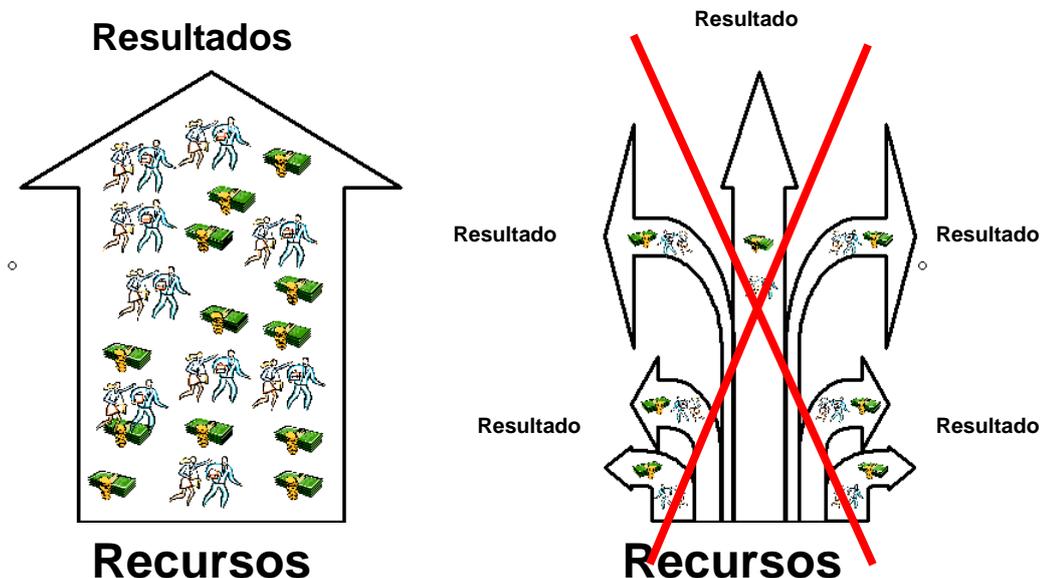
La es GBR un método en participación y basado en el trabajo de equipo para la planificación programática, centrado en el logro de resultados e impactos definidos y mensurables. Está destinado a mejorar la ejecución del programa y a fortalecer la eficacia, la eficiencia y la responsabilidad en la gestión.

La GBR contribuye a que, en la programación, la gestión y la elaboración de decisiones, se pase de una actividad centrada en los insumos y los procedimientos a los objetivos que han de alcanzarse. En la **fase de programación**, vela por que se determine el número de intervenciones necesario y suficiente para alcanzar un resultado esperado.

En la **fase de aplicación**, la GBR contribuye a garantizar y comprobar que se siguen empleando todos los recursos financieros, humanos e institucionales disponibles para la obtención de los resultados que se persiguen.



Durante la fase de programación, la GBR vela por que se determine el número de intervenciones necesario y suficiente para alcanzar el resultado esperado



En la fase de ejecución, la GBR contribuye a garantizar que todos los recursos disponibles se emplean para la obtención de los resultados que se persiguen

Si se quiere que la aplicación de la GBR sea lo más pertinente posible, el método ha de aplicarse, sin excepción alguna, a todas las unidades y programas de la Organización. Se espera de cada uno de éstos que determine por anticipado resultados para su propia labor, que al ir añadiéndose contribuyan al logro de los resultados esperados globales o de alto nivel en la Organización en su conjunto, con independencia de la escala, el volumen o la complejidad.

Con la GBR se intenta escapar a la llamada “trampa de la actividad”, esto es, el estar tan completamente entregado a las tareas cotidianas que se empieza a olvidar cuáles son los fines u objetivos finales. Se trata de un problema omnipresente en numerosas organizaciones: los encargados de la gestión de actividades, proyectos o programas describen a menudo los resultados esperados de la actividad, proyecto o programa en los siguientes términos: “Proporcionamos asesoramiento sobre políticas a los ministerios de educación”, “Impartimos formación a periodistas para que promuevan la libertad de expresión”, “Llevamos a cabo investigaciones en materia de gestión del agua dulce”, etc., centrándose más en el tipo de intervención realizada que en los cambios que se supone han de introducir esas intervenciones en último término, con respecto a un determinado grupo de beneficiarios.

Centrarse en los resultados supone algo más que la adopción de nuevos sistemas administrativos y de funcionamiento, exige ante todo una cultura de gestión orientada hacia los resultados que respalde y fomente la utilización de nuevos métodos de gestión. Si bien, desde un punto de vista institucional, el objetivo primordial de la GBR es generar y utilizar información sobre los resultados con miras a la rendición de cuentas en informes a las partes interesadas y a la elaboración de decisiones, los primeros beneficiarios son los propios encargados de la gestión. Van a poder dirigir mejor las actividades o proyectos de que se encargan, estar mejor situados para tomar decisiones con conocimiento de causa, ser capaces de aprovechar las enseñanzas de sus éxitos o sus fracasos y compartir su experiencia con sus colegas y con todas las demás partes interesadas.

En el meollo de la GBR tal y como se aplica en la UNESCO encontramos los siguientes **conceptos fundamentales**:

- **La cadena de resultados:** El objetivo de la cadena de resultados es establecer una relación lógica entre los resultados esperados en distintos niveles programáticos, garantizando así que todos los recursos de la Organización se emplean para intentar conseguir los resultados aprobados por la Conferencia General. En la UNESCO, la cadena de resultados va de los efectos deseados de la Estrategia a Plazo Medio a los resultados esperados que se definen en el Programa y Presupuesto bienal, hasta los resultados esperados de las actividades y proyectos, lográndose una transición armoniosa entre niveles programáticos. Se basa en el principio de la agregación, que supone que la agregación de resultados en un nivel permitirá el logro del resultado esperado en el nivel superior.
- **Resultados “SMART”:** Un resultado es la razón de ser de una actividad, proyecto o programa. El resultado nos muestra cuál es el cambio concreto, visible y cuantificable en una situación que ha de ser suscitado por la actividad o el proyecto que ha de realizarse. Dicho sea con otras palabras, ha de mostrar en qué ha de ser diferente una situación específica de la situación actual. Por consiguiente, lo que debe quedar reflejado en el resultado es no tanto lo que hay que hacer como lo que debe ser diferente. En muchos casos, el resultado esperado está relacionado con la utilización de los productos por los beneficiarios. Los resultados deberán ser “SMART” (esto es, si utilizamos las iniciales del inglés, como puede verse más abajo: específicos, cuantificables o mensurables, asequibles, pertinentes y de duración determinada). Al formular los resultados esperados, conviene utilizar los criterios del planteamiento “SMART” para verificar que son asequibles y significativos. Suele ser esto útil para restringir el abanico de resultados y hacer que se ciñan al cambio esencial y realista que se espera.
 - **Específico (Specific):** Un resultado ha de ser preciso y bien diferenciado, y estar claramente formulado. Ni lo que se expresa en un lenguaje vago ni las generalidades son resultados. Ha de manifestar la índole de los cambios esperados y señalar quiénes son los beneficiarios, cuál es la región, etc. Ha de ser lo más detallado posible sin ser verboso.
 - **Cuantificable o mensurable (Measurable):** Ha de poder ser cuantificado o medido de algún modo, abarcándose características cuantitativas y/o cualitativas.
 - **Asequible (Achievable):** Ha de ser realista en lo tocante a los recursos humanos, financieros e institucionales disponibles.
 - **Pertinente (Relevant):** Ha de contribuir a la consecución de los resultados de nivel superior y atender necesidades o problemas reconocidos como tales en el marco del mandato de la Organización.
 - **De duración limitada (Time-bound):** Ha de poder alcanzarse en un plazo determinado.
- **El proceso de transformación:** Insumos ⇌ Intervenciones ⇌ Productos ⇌ resultados. El resultado es la última fase del proceso, en el que se utilizan insumos (recursos humanos, financieros e institucionales) para realizar intervenciones (las iniciativas que se deben tomar) que desembocan en productos que contribuyen al cambio de situación que se intenta lograr.

4) La GBR en el marco de gestión de la UNESCO

Este capítulo se centra en cómo aplicar la GBR en el marco específico de programación, gestión y supervisión de la UNESCO.

La UNESCO dispone de dos grandes instrumentos oficiales de programación: la Estrategia a Plazo Medio (el documento C/4) y el Programa y Presupuesto bienal (el documento C/5), que constituyen, tomados en conjunto, el marco de referencia programático y conceptual de toda la actividad de la UNESCO. El C/5 se traduce concretamente en planes de trabajo operacionales bienales.

A) La Estrategia a Plazo Medio de la UNESCO – C/4 (6 años)

La Estrategia a Plazo Medio es el documento de programación global de la UNESCO. Se trata de un documento adaptable que abarca 6 años y determina la estrategia del conjunto de la Organización, pudiendo ésta ser revisada, de ser menester, por la Conferencia General. La Estrategia a Plazo Medio (34 C/4) gira en torno al siguiente enunciado de misión de la UNESCO, centrándose en los temas y en los ámbitos en que la Organización pueda singularizarse actuando de manera resuelta y estratégica en todas sus esferas de competencia: "En su condición de organismo especializado de las Naciones Unidas, la UNESCO contribuye a la consolidación de la paz, la erradicación de la pobreza, el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural, mediante la educación, las ciencias, la cultura, la comunicación y la información"³. Se han definido dos prioridades globales para toda la estrategia: África e Igualdad entre hombres y mujeres. Las actividades a favor de África se atienen a las prioridades formuladas por los países de África, la Unión Africana (UA), en particular por medio del programa de su Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD), y otras organizaciones. La importancia atribuida a la igualdad entre hombres y mujeres refleja el firme compromiso asumido por los dirigentes del mundo en la Cumbre Mundial de 2005 y las consiguientes propuestas surgidas en el sistema de las Naciones Unidas en el contexto del proceso de la reforma de éstas. La consecución de la igualdad entre los sexos en todas las esferas de competencia de la UNESCO está respaldada por un doble enfoque consistente a la vez en fomentar la autonomía de la mujer e integrar la perspectiva de género, en los Estados Miembros y dentro de la Organización.

Durante el periodo que abarca el documento 34 C/4, la Organización se centró en sus competencias fundamentales para contribuir al logro de los Objetivos de desarrollo internacionalmente acordados, en particular los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Una de las ventajas comparativas de la UNESCO dentro del sistema de las Naciones Unidas consiste en su capacidad para responder a problemas complejos de forma global y sustancialmente apropiada mediante un planteamiento intersectorial e interdisciplinario. La nueva Estrategia a Plazo Medio se estructura, pues, en torno a cinco objetivos globales gobernados por el programa para toda la Organización, concebidos de modo que respondan a problemas mundiales específicos y representen las competencias básicas de la UNESCO en el sistema multilateral:

- Lograr la educación de calidad para todos y el aprendizaje a lo largo de toda la vida.
- Movilizar el conocimiento científico y las políticas relativas a la ciencia con miras al desarrollo sostenible.
- Abordar los nuevos problemas éticos y sociales.
- Promover la diversidad cultural, el diálogo intercultural y una cultura de paz.
- Construir sociedades del conocimiento integradoras recurriendo a la información y la comunicación.

Estos objetivos globales responden a desafíos mundiales específicos en las esferas de competencia de la UNESCO y definen ámbitos en los que la UNESCO cuenta con un perfil único en su género y competencias en el sistema de las Naciones Unidas, esto es, los ámbitos en los que la Organización, posee una ventaja comparativa en el plano internacional. Un número limitado de objetivos estratégicos del programa -14 para todo el programa - concreta los objetivos globales en términos temáticos y programáticos.

³ UNESCO 2008, Estrategia a Plazo Medio para 2008-2013 (34 C/4): pág. 7.

Se ha determinado un número limitado de resultados esperados para cada objetivo global y cada objetivo estratégico del programa durante el periodo sexenal, lo que permite aclarar y concretar aún más el ámbito de la acción de la Organización. La Estrategia a Plazo Medio muestra pues cómo concibe la UNESCO la tarea de atender estas dos exigencias:

- Centrar los esfuerzos de la Organización en un número limitado de áreas prioritarias a fin de lograr que su acción tenga efectos duraderos y sea congruente con el papel que desempeña en la reforma del sistema de las Naciones Unidas.
- Velar por la coherencia con las estrategias y objetivos globales de la Organización.

B) Programa y Presupuesto de la UNESCO – C/5 (2 años)

La hoja de ruta establecida en el documento de la Estrategia a Plazo Medio queda plasmada en tres Programas y Presupuestos bienales (C/5) consecutivos. Los documentos C/5 están destinados a configurar la acción de la UNESCO para que responda a los objetivos globales y estratégicos del programa señalados en el documento de la Estrategia a Plazo Medio, y permiten establecer una serie limitada de prioridades sectoriales bienales para cada Gran Programa, posibilitando así una transición armoniosa entre el programa a plazo medio y las prioridades del programa bienal de la UNESCO y garantizando un ajuste entre actividades o proyectos específicos del programa y objetivos a plazo medio. Las prioridades sectoriales bienales que figuran en el documento C/5 establecen cuáles son las contribuciones de un sector al logro de los objetivos del documento C/4, determinando áreas esenciales de intervención y compromiso intersectorial e interdisciplinario. Dichas prioridades sectoriales bienales se traducen concretamente en un número limitado de ejes de acción (EA); cabe señalar que el número de éstos ha sido reducido considerablemente a partir del 34/5, en comparación con los que figuran en los documentos C/5 anteriores, intentándose así concentrar las actividades y prestar más atención a las bazas principales de la UNESCO.

Hay tres niveles en el programa de la UNESCO:

Nivel: 1	Gran Programa
Nivel: 2	Eje de acción
Nivel: 3	Actividad y Proyecto extrapresupuestario

En el programa de la UNESCO se hace hincapié en la intersectorialidad y la interdisciplinariedad. En un capítulo aparte del C/5 relativo a los "Dispositivos intersectoriales" se señalan y resumen por consiguiente algunos temas y problemas prioritarios que requieren una respuesta concertada e integral de la Organización en todos sus sectores del programa. En dicho capítulo se enumeran las estrategias y los resultados esperados para cada uno de los dispositivos intersectoriales. La capacidad de la UNESCO de conjugar estratégicamente las contribuciones de diferentes sectores y disciplinas fortalecerá la pertinencia y el alcance de su acción.

En la parte narrativa de cada Gran Programa figuran prioridades sectoriales bienales, haciéndose específicamente referencia a los Objetivos de desarrollo internacionalmente acordados, comprendidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), y a las principales estrategias que deberán aplicarse para alcanzar los objetivos estratégicos del programa, aprovechándose para ello, en particular, los planes de acción aprobados por las conferencias y los decenios internacionales pertinentes. Esas estrategias proporcionan los criterios y marcos de acción a los que ha de atenderse en los distintos ejes de acción.

El Programa y Presupuesto, como lo pidió la Conferencia General, ha sido elaborado con arreglo a los principios de la GBR. Se proponen, para cada Gran Programa, estrategias para la aplicación de los ejes de acción. Y se establecen además, en este nivel programático, resultados esperados, indicadores de resultados y, de ser pertinente, objetivos de referencia. En la ejecución de su programa, la UNESCO seguirá aplicando el planteamiento SMART (información sobre los resultados específica, cuantificable o mensurable, asequible, pertinente y referida a una duración determinada) En el capítulo 7 se presentará más extenso dicho planteamiento.

Eje de acción 1: Protección y conservación de los bienes culturales inmuebles y de los bienes naturales, en particular mediante una aplicación eficaz de la Convención del Patrimonio Mundial

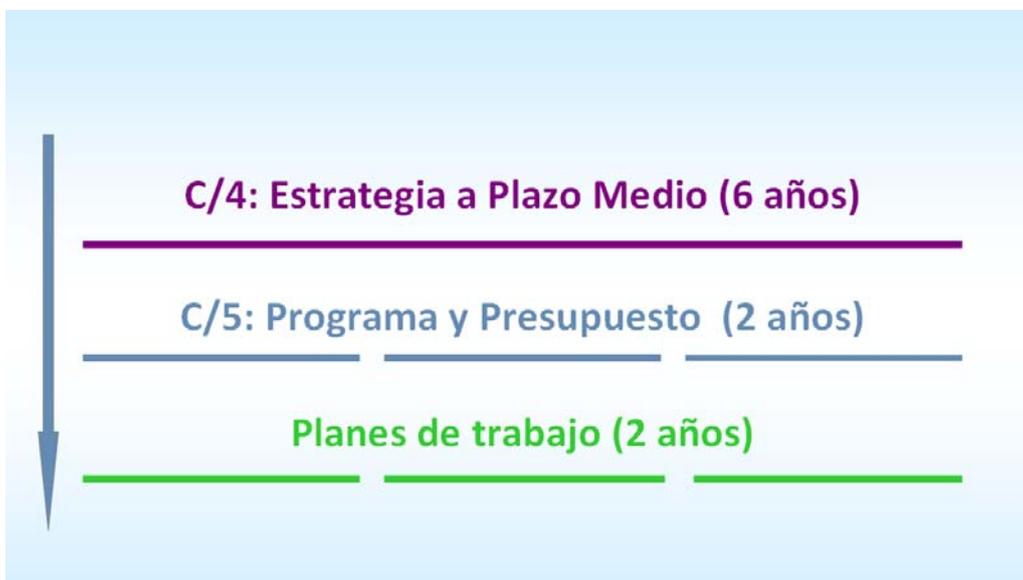
Resultado esperado 3: Fortalecimiento de la conservación con miras al desarrollo sostenible, en especial mediante actividades de aumento de capacidad y formación

Indicadores de resultados	Objetivos de referencia
■ Ejecución de proyectos operacionales de conservación para bienes inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial en Peligro	– 4 proyectos de conservación
■ Ejecución exitosa de medidas correctivas para poder retirar bienes de la Lista del Patrimonio Mundial en Peligro	– Eliminación de 4 bienes de la Lista del Patrimonio Mundial en Peligro

Ejemplo de resultado esperado, indicadores de resultados y correspondientes objetivos de referencia en el 35 C/5

C) Planes de trabajo

En la UNESCO el término “plan de trabajo” se refiere a las actividades y proyectos de la Organización. Los ejes de acción del documento C/5 (nivel 2) se traducen concretamente en planes de acción (nivel 3) que presentan las actividades operacionales y los proyectos que han de realizarse.



Transición armoniosa en el programa de la UNESCO, desprendiéndose los resultados de la Estrategia a Plazo Medio (C/4) hasta el Programa y Presupuesto y los planes de trabajo

5) La cadena de resultados en la UNESCO

La cadena de resultados permite el establecimiento de vínculos entre los resultados esperados en los distintos niveles programáticos. Cada nivel programático ha de estar vinculado con el siguiente, señalándose cómo contribuyen los resultados del nivel inferior al logro de los resultados del nivel superior, con lo que se crea una cadena de resultados. Por consiguiente, todos los elementos, sin excepción, deberán haber sido concebidos de tal modo que sean no sólo en sí mismos coherentes, sino además adecuados en el marco de la estructura global.

La naturaleza, alcance y forma del resultado va a depender del nivel programático. Para reflejar esa diferencia, se ha empleado una terminología distinta en la Estrategia a Plazo Medio (C/4) y en el Programa y Presupuesto (C/5). En la Estrategia a Plazo Medio se enuncian efectos deseados para cada uno de los objetivos globales y de los objetivos estratégicos del programa, mientras que el Programa y Presupuesto y en los correspondientes planes de acción se enuncian resultados esperados. Se habla pues de efecto para referirse a resultados a plazo medio que han de alcanzarse en un plazo de 6 años, mientras que los resultados esperados deberán alcanzarse durante el bienio.

En todos los niveles, un resultado ha de expresar un cambio, y no el proceso por el que se llega a él. La relación entre dos resultados en distintos niveles ha de ser de índole causal, esto es, el logro de un resultado es la condición necesaria del logro del resultado esperado en el nivel superior y contribuye a ese logro. La relación causal entre dos resultados ha de ser directa. No debería ser pues necesario suponer la existencia de resultados adicionales intermedios para comprender el vínculo entre dos resultados, ni tener que aceptar hipótesis numerosas o de índole general para pasar de un resultado "inferior" a uno "superior".

La relación entre resultados no deberá basarse en categorías o definiciones; esto significa que los resultados del nivel inferior no deberán ser una simple descripción de los componentes del correspondiente resultado de nivel "superior". Un ejemplo: si tenemos el resultado esperado "Aumento de la biodiversidad en ecosistemas de importancia decisiva", la relación "por categoría" podría ser la que existe entre dos enunciados de resultados como "Aumento de la biodiversidad en los ecosistemas marinos" y "Aumento de la biodiversidad en los ecosistemas forestales". Un enunciado de resultado relacionado de modo causal sería, por ejemplo: "Reducción de la presión demográfica en ecosistemas de importancia decisiva".

La definición de los resultados esperados en la cadena de resultados de la UNESCO es a este respecto un proceso "de arriba abajo", resultado a su vez de un proceso "ascendente" de contribuciones adecuadas durante las consultas a los Estados Miembros y las Oficinas fuera de la Sede durante la preparación de los documentos C/4 y C/5. Los que conciben una actividad o un proyecto han de empezar por el estudio de los resultados esperados definidos en el nivel superior y establecer la conexión adecuada para aportar la mejor contribución, gracias a los propios logros, al resultado esperado más amplio.



Presentación general de la cadena de resultados en la UNESCO, con referencias a los Objetivos de desarrollo internacionalmente acordados y a las prioridades

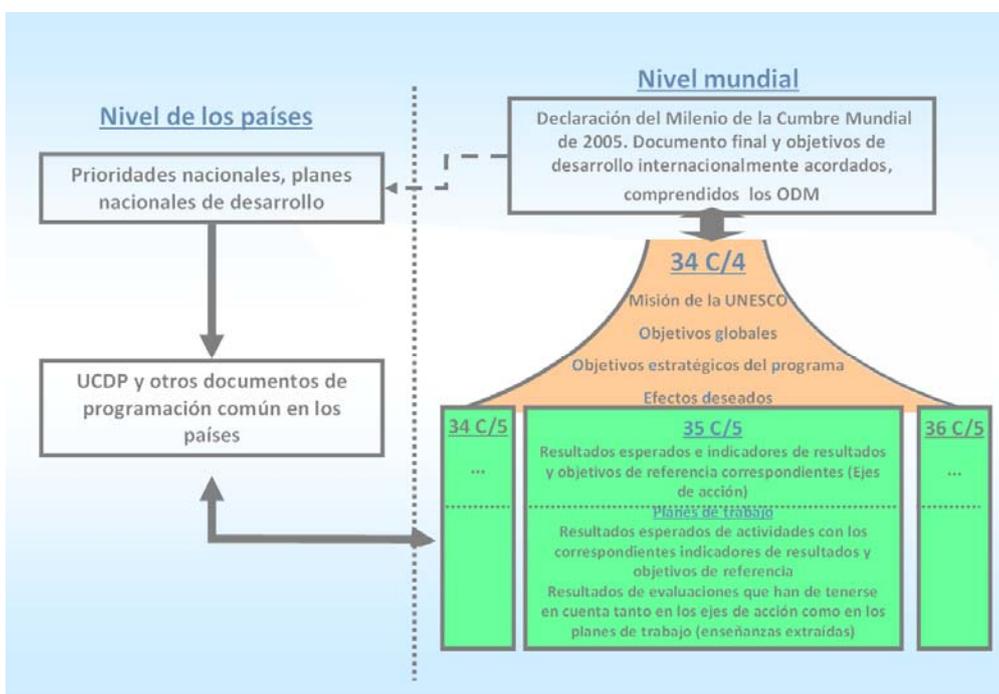
En este diagrama y en el que figura más abajo puede verse la cadena de resultados establecida por la UNESCO, que va del documento C/4 a los planes de trabajo, pasando por el programa y presupuesto del documento C/5, y se aplica por igual a los recursos del Presupuesto Ordinario y extrapresupuestarios. También se aclara así la relación con la aplicación de planes nacionales de desarrollo mediante los instrumentos de la programación común por países de las Naciones Unidas y los marcos de resultados (por ejemplo las matrices de resultados del MANUD/Programa único).

El MANUD es el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Se trata del marco de programación estratégico del Equipo de las Naciones Unidas en el país, en el que se pone de manifiesto la respuesta colectiva a las prioridades nacionales de desarrollo gracias a una matriz común de resultados.

Las prioridades nacionales representan una o más prioridades del marco nacional de desarrollo relacionadas con los Objetivos de desarrollo internacionalmente acordados, comprendidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). La cadena de resultados del MANUD se desprende de las prioridades nacionales y está vinculada a ellas. Refleja el tipo de responsabilidad y la división del trabajo de cada organismo. Los efectos del MANUD, los efectos directos de cada organismo y los productos constituyen los tres distintos niveles de la matriz de resultados⁴, quedando reflejada la acción de la UNESCO en el nivel de los efectos directos de los organismos. Puede decirse que el MANUD y los demás documentos de programación común en los países son resultados estratégicos colectivos del sistema de las Naciones Unidas. A este respecto, el diagrama muestra cómo la UNESCO cumple su mandato y, al mismo tiempo, aporta su contribución al marco más amplio de las Naciones Unidas tanto en el plano mundial como en el de los países.

⁴ Los efectos del MANUD contribuyen al logro de una prioridad u objetivo nacional, aunándose los esfuerzos de dos o varios organismos de las Naciones Unidas y de sus asociados. Se basa en supuestos fundamentales sobre las funciones de los asociados fuera del marco del MANUD. Un efecto del MANUD se manifiesta en un cambio institucional o de comportamiento en los planos nacional y sub-nacional. Los efectos directos del organismo son los cambios institucionales o de comportamiento esperados a partir de la cooperación del organismo. Los productos son productos, servicios o cambios específicos de los procesos como resultado de la cooperación del organismo.

El Documento de la UNESCO destinado a la programación por país (UCPD) es un nuevo instrumento creado con miras a proporcionar una imagen más fiel de las actividades y proyectos de la Organización en el nivel de los distintos países. Está destinado a plasmar en un solo documento, de modo global pero sucinto y orientado hacia los resultados, las actividades y proyectos de la UNESCO en un determinado país, ya estén financiados con recursos del Programa Ordinario o con recursos extrapresupuestarios. El documento comprende un panorama sucinto de las novedades de interés en las esferas de competencia de la UNESCO en un país (análisis de la situación), así como una descripción somera, basada en los resultados, del apoyo y las actividades y proyectos en curso, recientes y pasados, comprendida la cooperación con otros asociados de las Naciones Unidas y los donantes externos. El UCPD es un instrumento de programación particularmente útil como punto de partida para integrar los insumos y suministros de la UNESCO en los documentos de programación común en los países y permite encontrar terrenos propicios para una cooperación y programación futuras junto con otros organismos de las Naciones Unidas. Proporciona asimismo una base para un planteamiento estratégico centrado en los resultados con miras a la movilización de recursos extrapresupuestarios.



Cadena de resultados de la UNESCO que presenta los vínculos entre resultados en los planos mundial y de los países

En los dos capítulos anteriores se ha presentado el marco general de gestión del programa de la UNESCO y se ha mostrado a grandes rasgos en qué consiste la aplicación de la GBR en la UNESCO. En los siguientes capítulos nos ocuparemos esencialmente de los instrumentos y los aspectos metodológicos de la GBR, suministrando ejemplos y técnicas de programación, gestión, supervisión y presentación de informes de acuerdo con los principios de la GBR.

6) Las principales etapas de la GBR

Lo esencial, en la GBR, es el paso de una contabilidad que presenta insumos y productos - se busca cómo se han gastado los recursos y qué es lo que se ha hecho – a un planteamiento centrado en los resultados obtenidos, habida cuenta de los recursos que se han invertido. La GBR abarca la gestión tanto del programa como de los recursos humanos y financieros. La formulación de los resultados esperados y de la estrategia de ejecución forma parte de un proceso iterativo. Ambos aspectos están estrechamente vinculados y han de articularse durante la fase de programación a fin de lograr la mejor solución posible. En la UNESCO, la GBR puede aplicarse en siete etapas, estando las cuatro primeras relacionadas con la **programación en función de los resultados**:

A) Las siete etapas

1. Definición de la contribución a los resultados de nivel superior a fin de garantizar la coherencia entre los resultados en los distintos niveles programáticos y constituir así una cadena de resultados lógica y coherente. El objetivo de la cadena de resultados es conseguir que haya una coherencia programática global del programa y que se empleen todos los recursos con miras al logro de los resultados de nivel superior de la Organización. En los capítulos 5 y 7 el lector encontrará más precisiones al respecto.

2. Análisis de los problemas que hay que resolver, estableciéndose cuáles son las causas y las consecuencias. Realizar un análisis de la situación permite apreciar cabalmente un contexto específico a la hora de determinar las prioridades estratégicas de la Organización en el desempeño de su mandato, las prioridades nacionales y los objetivos de desarrollo internacionalmente acordados, comprendidos los ODM. El objetivo del análisis de la situación es determinar cuáles son los problemas más esenciales, entre los numerosos problemas con que hay que enfrentarse en un ámbito particular, gracias a una comprensión global de la ventaja comparativa de la UNESCO en un contexto específico. Además de permitir la determinación de esos problemas, el análisis de la situación sirve también de documentación de referencia sobre la situación que imperaba antes de la ejecución de la actividad o el proyecto. Se facilita así la evaluación basada en datos empíricos de los progresos realizados durante la ejecución. Y se brinda también la oportunidad de movilizar a las principales partes interesadas, los asociados y los beneficiarios, y hacer que participen en todo el proceso, y en particular en la determinación de los problemas que han de tratarse, la definición de las intervenciones y la formulación de los resultados que han de corresponder a sus necesidades, facilitándose así la apropiación y la sostenibilidad mediante un procedimiento participativo. Es importante disponer durante todo el proceso, como se desprende lógicamente del análisis de la situación, de una idea clara de quiénes son los asociados y los beneficiarios que participan, y de sus funciones y compromisos específicos. Por último, hay que tener en cuenta los recursos disponibles (o que podrán mobilizarse) a la hora de formular los resultados que han de alcanzarse. Cuando hablamos de recursos, se trata de recursos humanos, institucionales y financieros (del Programa Ordinario y extrapresupuestarios), y a ellos nos referimos también cuando hablamos de insumos. Se estima que el costo global de una actividad o proyecto es igual a la suma de los costos asignados a los insumos que se necesitan para conseguir los resultados esperados. Al calcular los recursos que se necesitan, importa no sólo centrarse en los recursos que requiere la ejecución sino integrar también recursos para la programación, la gestión, la supervisión, la presentación de informes y la evaluación.

El objetivo de esta apreciación es definir el alcance de los resultados que han de conseguirse.

3. Formulación de los resultados esperados de modo claro y cuantificable o mensurable. A partir de las conclusiones del análisis de la situación, se formulan resultados esperados que muestran en qué se espera que la situación sea, tras las intervenciones, diferente en comparación con la situación que impera en ese momento. En el capítulo 6 se proporciona información detallada sobre el modo de formular los resultados.

Para cada resultado esperado, hay que establecer indicadores de resultados y los correspondientes objetivos de referencia, especificándose precisamente qué es lo que hay que cuantificar o medir en una determinada escala o dimensión. Un resultado expresa el cambio que ha de ser suscitado por las intervenciones, mientras que el indicador de resultados proporciona información sobre dicho cambio.

Permiten ambos evaluar el nivel/grado de logro. Se trata de un parámetro utilizado para medir los adelantos relacionados con un resultado esperado o un aspecto de éste y evaluar la eficacia de las intervenciones. Un objetivo de referencia es una meta asequible o una medición asociada con un indicador de resultado que ha de alcanzarse en un bienio. Es un punto de referencia para evaluar el nivel de ejecución, y lo ideal es que vaya acompañado por datos de referencia en los que se describe la situación antes de la ejecución de la actividad o proyecto. En el capítulo 9 se suministra más información sobre los indicadores de resultados.

4. Elaboración de una estrategia de ejecución mediante un marco conceptual que explique cómo pasar de la situación actual a la que se describe en el enunciado de resultado, señalándose las principales modalidades de acción. Deberá estar orientada hacia la acción y señalar cuáles son los principales problemas que han de tratarse y los datos de referencia pertinentes; la razón de ser de las intervenciones que han de llevarse a cabo, los productos que deben obtenerse y los resultados que hay que alcanzar; y señalarse también la función de las principales partes interesadas. Deberá tener debidamente en cuenta la sostenibilidad tras la fase de asistencia de la UNESCO, así como los acontecimientos imprevistos (riesgos) que puedan tener incidencias en la ejecución del programa ya sea de modo positivo (oportunidades) o negativo (desafíos), sin olvidar las medidas previstas para superar éstos. Cuando se elabora una estrategia de ejecución, es importante que se alcance un equilibrio entre la estrategia prevista, los resultados, el alcance (ámbito geográfico y principales interesados) y los recursos disponibles. Esto entraña a menudo un proceso de ajuste a fin de conseguir que, en su concepción, la actividad/ proyecto sea a la vez sólido y equilibrado.

5. Supervisión de los progresos realizados para alcanzar los resultados esperados mediante un seguimiento adecuado del nivel de ejecución a partir de información sobre los resultados reales alcanzados. El objetivo de la supervisión es comparar la situación “prevista” y la situación “real”, a fin de mantenerse al tanto del grado de ejecución y los progresos en la consecución de los resultados esperados, y poder tomar medidas correctivas de ser necesario. Comprende también una autoevaluación del funcionario encargado de la actividad, que ha de dar una interpretación de la información y presentar posibles explicaciones de las discrepancias finales entre lo “esperado” y los “logros”, con las consiguientes “enseñanzas extraídas”. La supervisión brinda también una oportunidad de movilizar a los asociados y las partes interesadas y conseguir su participación, favoreciéndose la apropiación y la sostenibilidad mediante un planteamiento participativo, al solicitarse su contribución para el acopio de información y la retroinformación para la supervisión. En el capítulo 9 encontrará el lector más información sobre la supervisión.

6. Presentación de informes a las principales partes interesadas sobre los progresos realizados, mediante la comparación de los resultados previstos en el programa y los logros finales, los beneficiarios afectados por los impactos, los asociados que han participado y los recursos empleados. El objetivo de la presentación de informes es proporcionar a las principales partes interesadas una información transparente y orientada hacia los resultados sobre el nivel de ejecución, a fin de orientar la adopción de decisiones y mejorar la elaboración de programas y políticas futuros; analizar las discrepancias finales entre resultados “esperados” y “logros”; difundir y discutir resultados y enseñanzas extraídas de modo transparente e iterativo. Este aspecto se tratará con más detalle en el capítulo 10.

7. La evaluación es algo más que la apreciación del progreso realizado, en la medida en que intenta descubrir si el sujeto sometido a la evaluación podría ser mejorado desde el punto de vista de la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad. Gracias a la evaluación, la UNESCO extrae enseñanzas tanto de las actividades, proyectos o programas exitosos como de los que lo han sido menos. Se trata de un instrumento esencial de gestión responsable, transparente y eficaz; y, por ello, sus conclusiones contribuirán a orientar la elaboración del programa en el futuro. También en este caso, se nos brinda una oportunidad para movilizar a asociados y beneficiarios y hacer que participen, favoreciéndose la apropiación y la sostenibilidad mediante un planteamiento participativo, al preguntárseles en qué medida están satisfechos con los resultados obtenidos. Se encontrará más información sobre la evaluación en el capítulo 11.

B) Planteamientos transversales

La UNESCO lleva a cabo programas que aplican un planteamiento basado en los derechos humanos, comprendida una perspectiva de igualdad entre hombres y mujeres. Han de tenerse en cuenta en todas las etapas de la aplicación de la GBR. El análisis y la gestión de los riesgos han de integrarse también en todas las etapas de la programación y supervisión.

El planteamiento basado en los derechos humanos y la igualdad entre hombres y mujeres como prioridad global

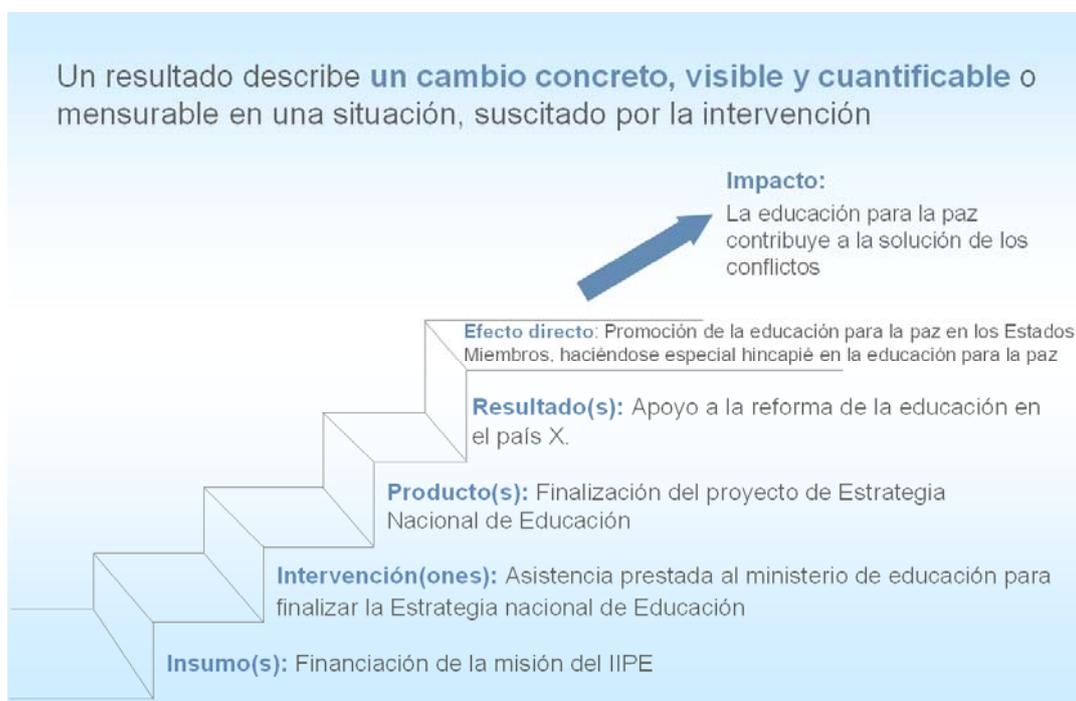
La igualdad entre hombres y mujeres es un derecho humano fundamental, y el análisis relativo a la diferencia entre los sexos es pues una condición previa esencial de ese planteamiento. En el análisis de la situación, es importante determinar cuáles son las peticiones de los titulares de derechos y cuáles son las correspondientes obligaciones de los garantes de esos derechos, y cuáles son también las causas estructurales del hecho de que los derechos no se conviertan en realidad. Es asimismo indispensable señalar toda carencia o falta de capacidad que impida que se consiga la igualdad entre hombres y mujeres. Una vez señalados los derechos, habrá que evaluar la capacidad de los titulares de derechos de hacer valer dichos derechos y la de los garantes de cumplir con sus obligaciones al respecto, a fin de formular estrategias encaminadas a atender esas carencias y crear las capacidades necesarias. Este análisis aportará a su vez elementos a la formulación de resultados y de indicadores de resultados. Los resultados deberán reflejar los cambios que se necesitan para garantizar que los detentores de derechos pueden ejercerlos y que hay una igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, niños y niñas. Los indicadores de resultados pueden reflejar dicho cambio si se hace por ejemplo hincapié en la igualdad de participación, el grado de atención a las cuestiones de género y se presentan datos desglosados por sexo para medir los progresos realizados. De igual modo, hay que movilizar, como beneficiarios pero también como asociados, a los titulares de derechos, hombres y mujeres, niños y niñas. Las asociaciones, por ejemplo, con grupos femeninos y con defensores de la igualdad entre los sexos permiten que se disponga de competencias en lo tocante a la aplicación de los aspectos relativos a la igualdad entre hombres y mujeres de las legislaciones, políticas y estrategias nacionales. Las justificaciones y las conclusiones de las consideraciones referentes a los derechos humanos y la igualdad entre hombres y mujeres deberán incorporarse como partes integrantes de la estrategia de ejecución. Deberán seguir teniéndose en cuenta esos aspectos durante las fases de ejecución, supervisión y presentación de informes.

Gestión de riesgos

De conformidad con el modelo de gestión de riesgos institucionales adoptado por la UNESCO, nunca ha de olvidarse, en todo lo referente a la programación y la supervisión, la necesidad de señalar y evaluar los riesgos y de tomar las medidas que correspondan. Un riesgo es un acontecimiento contingente que puede tener incidencias positivas o negativas en el proceso de ejecución del programa. Puede tratarse, pues, de una oportunidad o de una amenaza. La *aplicación sistemática de la gestión de riesgos* permite pues mejorar la concepción y ejecución del programa. El análisis de riesgos hace que se tome conciencia de las causas, la probabilidad y las consecuencias de los riesgos que pueden tener incidencias en el proceso de ejecución, aportando así orientación para la adopción de decisiones y facilitando la introducción de medidas preventivas como los controles y los procedimientos destinados a la *gestión de los riesgos y la mitigación de sus efectos, pero permitiendo al mismo tiempo aprovechar las oportunidades*. Al determinar la contribución que ha de aportarse al nivel superior, el funcionario responsable deberá reflexionar sobre los riesgos que podrían impedir que los logros aporten una contribución al resultado de nivel superior. De igual modo, cuando haya que determinar quienes son los beneficiarios de una intervención, es importante que se examine si esa opción puede tener incidencias negativas para otros grupos sociales distintos del grupo o grupo seleccionado, ya que podría ponerse así en peligro la ejecución de la actividad o del proyecto y la consecución de los resultados.

7) ¿Qué es un resultado?

Un resultado es la verdadera razón de ser de una actividad, proyecto o programa. Se puede definir un resultado como un cambio de situación, que puede describirse y cuantificarse o medirse, suscitado - en una relación de causa a efecto - por la actividad, proyecto o programa. Los resultados esperados son respuestas a problemas determinados y se centran en los cambios que se espera sean introducidos por la actividad, proyecto o programa. Diremos que un resultado ha sido logrado cuando se obtienen productos además de la realización del objetivo de la intervención. Se trata de la etapa final del proceso de transformación, durante la cual los insumos (los recursos humanos, institucionales y financieros) se utilizan para llevar a cabo intervenciones que desembocan en productos que contribuyen al cambio de situación deseado. Lo que se expresa en el resultado es la medida en la que se espera que una situación específica sea distinta de la situación actual. Está a menudo relacionado con la utilización de productos por determinados beneficiarios y por consiguiente no suele depender enteramente del equipo encargado de la ejecución.



La cadena de resultados se establece a partir del proceso de transformación

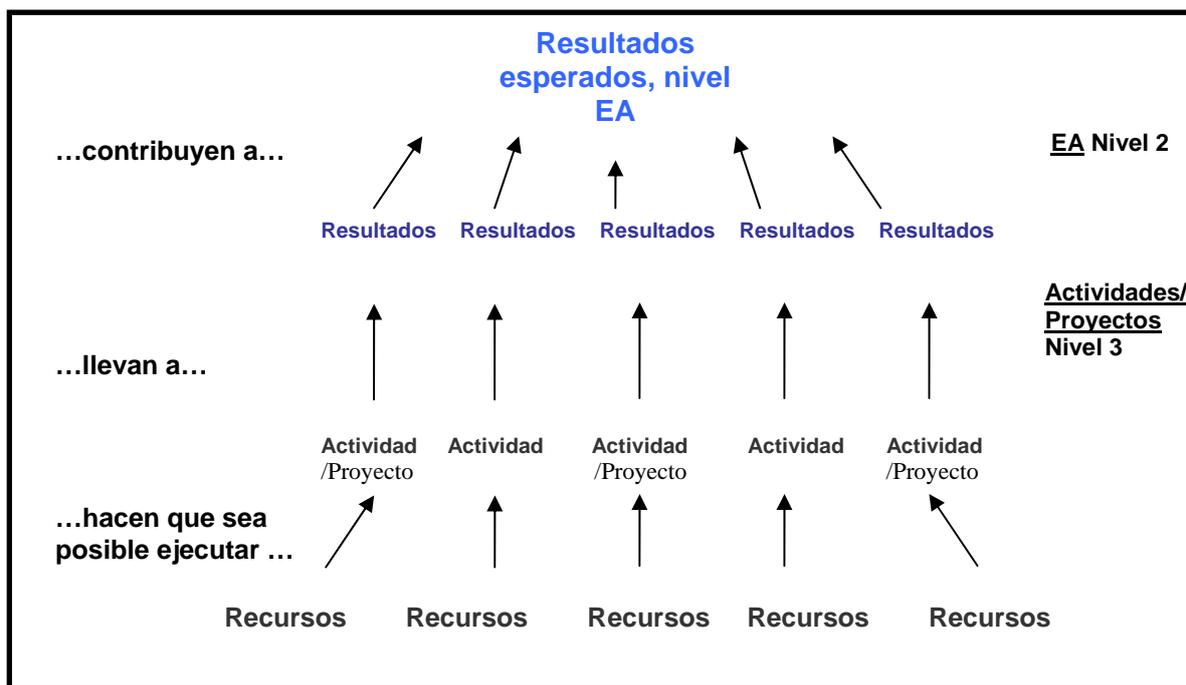
A) Cómo definir su actividad o proyecto en el marco de la cadena de resultados de la UNESCO

El punto de partida para elaborar una actividad o proyecto es determinar cómo pueden sus resultados aportar una contribución a la cadena de resultados de la UNESCO. El mecanismo mediante el cual se da forma oficial a una cadena de resultados en la UNESCO se basa en la relación entre los respectivos niveles. Los resultados esperados del elemento programático de las fases iniciales representa el punto de partida en la concepción del elemento que le interesa. Cada elemento debe "encajar" de modo adecuado en el nivel superior para contribuir plenamente, gracias a sus propios logros, al resultado esperado más amplio.

Por consiguiente, los funcionarios responsables de dos niveles consecutivos han de llegar a un acuerdo que convenga a ambos: el funcionario responsable del nivel superior que se apoya en los resultados del nivel inferior a fin de alcanzar sus resultados esperados, aceptará financiar intervenciones ulteriores si está seguro de que la agregación de los resultados esperados de ambos niveles permitirá alcanzar los resultados esperados del elemento programático del que se encarga. Al determinar este tipo de

relación entre los distintos elementos programáticos, es importante que se tengan en cuenta los riesgos que pueden incidir en la realización de la ejecución y por consiguiente en la contribución a los resultados de nivel superior. El análisis de riesgos hace que se tome conciencia del problema y permite una gestión llevada a cabo con conocimiento de causa con miras a atenuar las incidencias negativas de los riesgos.

Los resultados de los elementos vinculados al mismo elemento programático se combinan para producir los resultados de otro elemento con el que están relacionados. Este mecanismo asciende en espiral a lo largo del árbol programático y está destinado a garantizar la coherencia entre niveles programáticos. No hay que olvidar que el resultado de un elemento no ha de ser definido como la suma ulterior de resultados de otros elementos: si así fuera, los resultados en el nivel de los ejes de acción no sería más que una lista de resultados en el nivel de las actividades o proyectos. El resultado de un elemento programático depende por consiguiente de los resultados de otros elementos anteriores, pero no está constituido por ellos.



La cadena de resultados en la UNESCO - niveles de los ejes de acción (EA) e inferiores

Problemas que pueden plantearse durante este proceso:

- *La índole de los resultados esperados:* Es evidente que la índole, la envergadura o el significado de los "resultados esperados" no pueden ser los mismos en los distintos niveles. Sin embargo, es esencial que constituyan una cadena de logros significativos, salvando así la distancia que media entre el mandato y los objetivos a plazo medio de la UNESCO y lo que la Organización consigue realmente en su funcionamiento cotidiano.

- *Hacer compatibles las dimensiones mundial y local:* La GBR hace hincapié en los resultados y en una mayor concentración; esto puede conseguirse sin sacrificar el mandato de la Organización a escala mundial y su compromiso con la descentralización y su atención a las necesidades y prioridades de cada país: ha de lograrse un equilibrio satisfactorio entre los planteamientos a escala mundial y los que están orientados hacia el terreno. Las funciones de la UNESCO – intelectual, ética y normativa – no pueden verse separadas de las actividades de ejecución y operacionales si se quiere que se establezca un auténtico "circuito de retroalimentación" entre teoría y práctica.

- *Atender las solicitudes específicas de las partes interesadas locales:* A menudo, el personal de las oficinas fuera de la Sede recibe solicitudes oficiales de representantes de los Estados Miembros relativas a actividades y proyectos que han de ejecutarse en el país. Ha de reafirmarse en este caso

que corresponde a los órganos rectores de la UNESCO decidir cuáles son los ámbitos en que ha de intervenir la Organización, y es importante que la apropiación se compagine en este caso con los objetivos y prioridades de la UNESCO. Una solicitud específica en un país no justifica la utilización de recursos en ámbitos para los que no se dispone de la aprobación de los órganos rectores de la Organización.

B) Formular resultados esperados

La formulación de los resultados esperados desde el punto de vista de los beneficiarios hará que sea más fácil centrarse en los cambios que se esperan, y no en lo que se ha previsto que hay que hacer o en los productos que hay que obtener. Esto es especialmente importante en el nivel de los países, donde la UNESCO intenta atender las prioridades nacionales de desarrollo. La participación de las partes interesadas, comprendidos tanto los grupos beneficiarios como los asociados, es esencial en todo el proceso, desde la planificación hasta la ejecución, la supervisión y la evaluación. La participación es una de las claves de la mejora de la calidad, la eficacia y la sostenibilidad de las intervenciones. Cuando haya que definir las intervenciones y los correspondientes resultados esperados, habrá por consiguiente que preguntarse:

- ¿Quién participó en la definición de los resultados esperados?
- ¿Participaron las principales partes interesadas (beneficiarios y asociados) de la actividad o el proyecto en la definición del alcance de la actividad o el proyecto y las estrategias de ejecución?
- ¿Van a contribuir de consuno las partes interesadas, mediante su apropiación y compromiso, a alcanzar los resultados esperados establecidos?

Emplear un lenguaje relacionado con el “cambio” y no con la “acción”

El enunciado de resultado esperado deberá ser la expresión de un cambio concreto, visible y cuantificable o mensurable de la situación. Deberá centrarse en lo que debe ser diferente y no en lo que hay que hacer y expresarlo del modo más concreto posible. Actividades o proyectos llevados a cabo no son resultados, los resultados son los beneficios o incidencias reales de las actividades o proyectos llevados a cabo.

El lenguaje de la acción	El lenguaje del cambio
<p><u>...expresa los resultados desde el punto de vista del que suministra algo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la alfabetización mediante el suministro de escuelas y de material pedagógico. <p><u>... puede ser a menudo interpretado de distintos modos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la utilización de computadoras. <p><u>...se centra en la conclusión de actividades y proyectos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación de maestros en materia de enseñanza participativa. 	<p><u>...describe cambios en la situación de los beneficiarios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los niños pequeños tienen acceso a los servicios escolares y aprenden a leer y escribir. <p><u>...establece criterios de éxito precisos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los habitantes de zonas insuficientemente abastecidas saben aprovechar mejor la utilización de la computadora y tienen acceso a una computadora. <p><u>...se centra en los resultados, sin ocuparse de las modalidades que permitan alcanzarlos (eso se deja para la estrategia de ejecución):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los docentes saben cómo impartir su enseñanza de modo participativo y utilizan esas técnicas en su labor cotidiana.

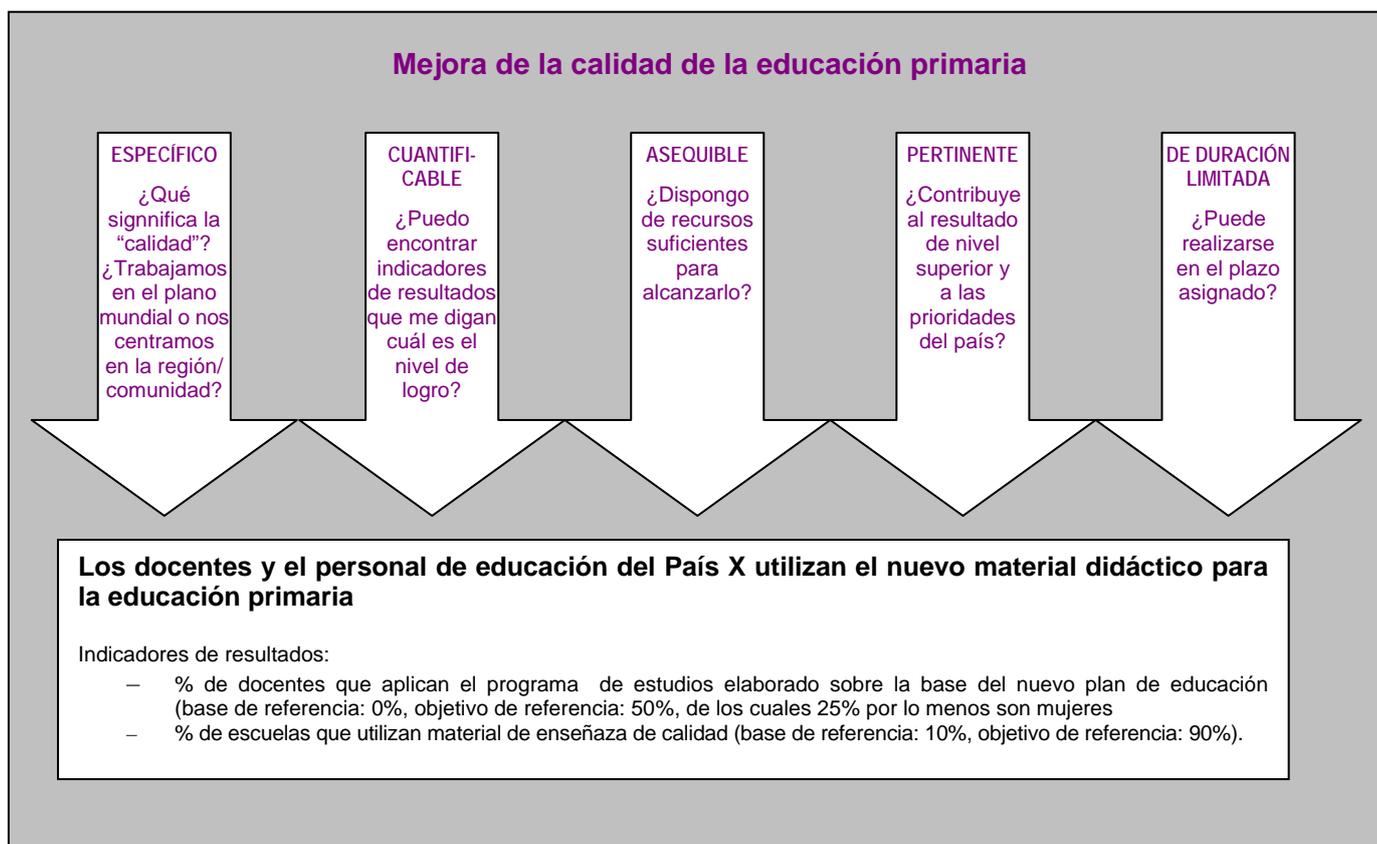
Conseguir que sus resultados esperados sean SMART

Aun cuando la índole, el alcance y la forma de los resultados esperados difieran considerablemente, un resultado esperado deberá ser “SMART”, esto es, ajustarse a los siguientes criterios:

- **Específico (*Specific*):** Un resultado ha de ser preciso, bien diferenciado y claramente formulado. Ni lo que se expresa en un lenguaje vago ni las generalidades son resultados. Ha de manifestar la índole de los cambios esperados y señalar quiénes son los beneficiarios, cuál es la región, etc. Ha de ser lo más detallado posible sin ser verboso.
- **Cuantificable o mensurable (*Measurable*):** Ha de poder ser medido algún modo, abarcándose características cuantitativas y/o cualitativas.
- **Asequible (*Achievable*):** Ha de ser realista en lo tocante a los recursos humanos, institucionales y financieros disponibles.
- **Pertinente (*Relevant*):** Ha de contribuir a la consecución de los resultados de nivel superior y atender necesidades o problemas reconocidos como tales en el marco del mandato de la Organización.
- **De duración limitada (*Time-bound*):** Ha de poder alcanzarse en un plazo determinado.

Una vez que se ha formulado un proyecto de enunciado de resultados esperados, conviene poner a prueba la formulación cotejándola con los criterios SMART. El proceso hace que se logre una mejor comprensión de lo que se desea conseguir, y ayuda a perfeccionar un resultado esperado desde el punto de vista de su posibilidad de realización y de su valor.

Mejorar la formulación de los resultados: el proceso SMART



Ejemplo: Si nos encontramos con un plan de trabajo que hay que aplicar en un determinado país y en el que se enuncia este resultado esperado: “**Mejora de la calidad de la educación primaria**”, podrían plantearse las siguientes preguntas SMART:

1. ¿Es “Específico”?

¿Qué significa realmente “calidad” en ese contexto? ¿En qué consiste concretamente una “mejora” de la calidad en la educación primaria? ¿Cuáles son las partes interesadas pertinentes? ¿Trabajamos en el plano mundial, o nos centramos en una región o un país particular?

Si queremos tener en cuenta la necesidad de ser específicos, podríamos formular así por ejemplo el resultado esperado:

“Elaboración de un plan de acción nacional para la reforma del nivel de la educación primaria por los funcionarios nacionales de la unidad de planificación estratégica del ministerio de educación del país X.”

ó

“Utilización por los docentes y el personal de educación del país X del nuevo material de enseñanza para la educación primaria.”

La formulación del cambio esperado siempre depende de la situación en el contexto correspondiente, antes de que se ejecuten la actividad o el proyecto.

2. ¿Es “Cuantificable o mensurable”?

¿Puedo encontrar indicadores de resultados manejables que puedan suministrarme información sobre el nivel de logro?

Los indicadores de resultados del segundo resultado podrían ser éstos:

- % de docentes que aplican el programa de estudios elaborado con arreglo al nuevo plan de educación (base de referencia: 0%, objetivo de referencia: 50%, de los cuales 25% por lo menos son mujeres).
- % de escuelas que utilizan material de enseñanza de calidad (base de referencia: 10%, objetivo de referencia: 90%).

3. ¿Es “Asequible”?

¿Dispongo de recursos suficientes para alcanzar el resultado esperado? He de tener en cuenta los recursos financieros, institucionales y humanos. Si la respuesta es negativa, tendré que volver a examinar y ajustar el alcance de la actividad o proyecto o movilizar recursos suplementarios.

4. ¿Es “Pertinente”?

¿Es el resultado esperado congruente con los resultados de nivel superior en la cadena de resultados de la UNESCO y con las necesidades del país/regionales (por ej. las de los documentos del Sistema de Evaluación Común para los Países y Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Plan único/Un solo programa, Documento de Estrategia de Lucha contra la Pobreza (DELP), y las estrategias regionales)? ¿Contribuye a la consecución de dichos resultados? ¿Atiende las necesidades específicas y los problemas señalados?

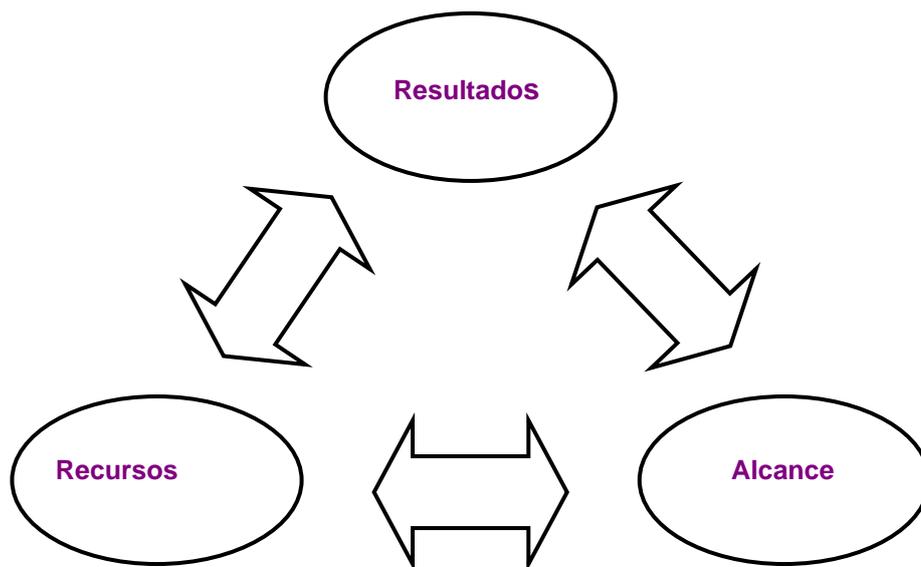
Si la respuesta es negativa, hay que renunciar a la actividad o proyecto.

5. ¿Tiene una “Duración limitada”?

El plazo para efectuar actividades del Programa Ordinario en la UNESCO es de dos años, si tenemos en cuenta el periodo que abarca el Programa y Presupuesto (C/5), pero el que corresponde a los proyectos extrapresupuestarios puede variar. Lo importante es que el resultado esperado pueda ser alcanzado en un plazo determinado.

Lograr un equilibrio adecuado entre tres elementos

Cuando se ha formulado la actividad o proyecto, puede resultar interesante corregir y mejorar su definición de otro modo : intentando ver cómo puede llegarse a un equilibrio en ese caso entre tres variables: los **Resultados** (el cambio en la situación, en función de una relación de causa y efecto, que puede ser descrito y medido), el **Alcance** (el ámbito geográfico, la amplitud e intensidad de la influencia y la cooperación con las partes interesadas, esto es, los beneficiarios y los asociados) y los **Recursos** (recursos humanos, institucionales y financieros directamente empleados en las intervenciones).



Lograr un buen equilibrio entre estos tres elementos

Los planes de actividades o proyectos poco realistas adolecen a menudo de desequilibrios entre esas tres variables esenciales. Suele ser útil poner a prueba la concepción de una actividad o proyecto comprobando la situación de los tres elementos en la estructura de la actividad o proyecto, de punta a cabo, y verificando que se respetan los vínculos lógicos entre resultados, recursos y alcance.

Es bastante difícil llegar de golpe a una concepción basada en los resultados. Las concepciones suelen cuajar paulatinamente, y durante todo el proceso hay que ir verificando, de modo cuidadoso y constante, que funcionan.

C) Definir indicadores de resultados, y los correspondientes objetivos y datos de referencia de los resultados esperados

La definición de indicadores de resultados y de los correspondientes objetivos de referencia asociados a los resultados esperados tiene una importancia decisiva para definir el alcance del resultado. Será algo indispensable para orientar la supervisión durante la fase de ejecución. Los datos de referencia, si se dispone de ellos, son también un factor importante que permitirá documentar los progresos realizados (basándose en datos cuya exactitud ha sido confirmada).

Selección y formulación de los indicadores de resultados

La supervisión se lleva a cabo mediante la utilización de los indicadores de referencia adecuados. Cuando se elabora un programa/actividad/proyecto, el funcionario encargado de ello deberá establecer también indicadores de resultados pertinentes que permitirán seguir los progresos y apreciar la eficacia de las intervenciones, esto es, si se han alcanzado los resultados que se deseaba obtener. Los indicadores contribuyen a la eficacia en todo el proceso de programación, ejecución, gestión, supervisión, presentación de informes y evaluación.

Al definir un indicador de resultados y el correspondiente objetivo de referencia, deberá usted apreciar si va a ser fácil acopiar los datos necesarios para calcular si está usted alcanzando el resultado y si tiene usted acceso, o lo tendrá, a datos de referencia. Vale la pena, al respecto, plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles van a ser las fuentes de los datos? O, en otras palabras: ¿cuáles van a ser los Medios de verificación (esto es, los individuos, organizaciones, documentos o informes que son la fuente de los datos).
- ¿Es su indicador de resultados digno de confianza (coherente desde el principio hasta el fin)?
- ¿Es sencillo (va a ser fácil acopiar y analizar la información)?
- ¿Es financieramente asequible (es eficaz en función de los costos y no supera el presupuesto de que usted dispone)? Tendrá que ocuparse usted también de ver cuáles son los métodos y técnicas que quiere usted utilizar para acopiar determinados datos y utilizarlos.
- ¿Es válido su indicador de resultados (esto es, ¿mide lo que se espera que mida)? A su entender ¿con qué frecuencia hay que acopiar datos? ¿Quién se encargará de acopiar los datos (Instituto de Estadística de la UNESCO, voluntarios, asociaciones de mujeres o jóvenes, ONG, Institutos de categoría 2)?

Los indicadores pueden utilizarse en cualquiera de los puntos del proceso de transformación: insumos, intervenciones, productos o resultados, pero la supervisión basada en los resultados no se ocupa del presupuesto ejecutado ni del plan de ejecución (respuesta a la pregunta “¿Lo hemos hecho?”), sino de los beneficios efectivos que han sido efectivamente aportados a los beneficiarios (respuesta a la pregunta: “Lo hemos hecho, pero ¿qué quiere decir eso?”). Los indicadores de resultados están destinados a dar indicaciones sobre el cambio provocado o suscitado por las intervenciones. Este objetivo esencial no exige disponer de instrumentos estadísticos complicados, sino de señales confiables que nos hablen, directa o indirectamente, de los hechos reales en los que intentamos influir. Hay que intentar llegar a un equilibrio adecuado entre el costo – tanto en tiempo como en dinero – del acopio de la información adecuada y la medida en ésta nos puede dar una imagen de los cambios deseados. Por muy cuidadosamente que haya sido escogido y por muy claramente definido que esté, un indicador no sirve para mucho si no se utiliza efectivamente. La prueba decisiva del valor de un indicador es la facilidad con la que puede ser supervisado. Una cosa es reflexionar sobre un indicador, y otra encontrar, registrar y presentar realmente los datos. Hay que ver en los indicadores herramientas prácticas, y no simples ejercicios conceptuales.

Los indicadores de resultados son las señales del cambio. Nos permiten verificar si se han efectuado los cambios que intenta lograr el programa/actividad/proyecto del que nos ocupamos. El objetivo de los indicadores es contribuir a una planificación, gestión y presentación de informes eficaz en lo tocante al programa. No sólo los indicadores hacen que sea posible demostrar que hay resultados, sino que pueden además contribuir a la consecución de resultados al proporcionar un punto de referencia para la supervisión, la adopción de decisiones, la consulta de las partes interesadas y la participación.

No debemos olvidar, sin embargo, que lo único que se quiere hacer con los indicadores es indicar, y no proporcionar “pruebas” científicas o explicaciones detalladas sobre el cambio. A esto hay que añadir que no hay que ceder a la tentación de transformar la medida del cambio en un ejercicio importante que exija una carga de trabajo excesiva. Dar una medida del cambio no debe pasar antes que la ejecución de las actividades/proyectos que generan los cambios que hay que medir.

Lo esencial, a la hora de seleccionar buenos indicadores, es que esos indicadores sean creíbles, y no el número de éstos, ni el volumen de los datos, ni la precisión de la medida. El problema es cómo captar de modo significativo los principales cambios, combinando lo que es pertinente desde un punto de vista sustantivo y lo que puede efectivamente supervisarse.

En fin de cuentas, más vale disponer de indicadores que proporcionan respuestas aproximadas a algunas cuestiones importantes que contar con respuestas precisas a muchas cuestiones de escasa importancia.

Seleccionar indicadores de resultados válidos desde el punto de vista sustantivo y realizables desde el punto de vista práctico supone una comprensión profunda de la situación y de los mecanismos subyacentes en el cambio. Por consiguiente, no puede recomendarse la utilización de resultados prefabricados o estandarizados, en la medida en que a menudo no tienen en cuenta lo que pueda haber de específico en la situación en la que se realizan las intervenciones. Los indicadores de resultados han de ser elaborados en función de lo que se intenta hacer con una intervención, del alcance de ésta y del entorno en el que se lleva a cabo.

Cuando no se logra formular buenos indicadores de resultados, eso significa a menudo que los resultados no están claramente definidos o que su alcance es excesivo. El proceso de selección de los indicadores puede ser útil para determinar cuáles son los problemas esenciales de la intervención y plasmar conceptos que son a menudo abstractos en elementos más concretos y observables.

No hay que confundir un resultado y su indicador de resultado. El resultado es el logro. Los indicadores de resultados nos deben hablar del logro.

Indicadores de resultados de la asistencia “blanda” o “no material”

Un problema señalado a menudo por los especialistas del programa es que, si bien el apoyo en los sectores llamados “blandos”, o sea sin consecuencias “materiales” inmediatas, como son la creación de capacidad⁵, el asesoramiento sobre políticas, la labor de promoción, etc., es tal vez la mayor ventaja comparativa de la UNESCO, también es verdad que esos ámbitos pueden ser los menos propicios para la evaluación de resultados. De la experiencia de algunos organismos de cooperación en lo tocante al paso al método basado en los resultados se desprende que, a menos de estar atentos a no caer en ello, puede haber una tendencia, en las operaciones en el país, a centrarse de modo más explícito en iniciativas cuantificables. Es pues esencial que la UNESCO evite todo lo que pueda ser disuasivo al respecto y le impida centrarse en la creación de capacidad y la labor de promoción, actividades que son ambas complejas y a largo plazo y con respecto a las cuales puede ser mucho más difícil evaluar resultados que con respecto a otros sectores.

¿Indicadores de resultados cuantitativos o cualitativos?

Los indicadores de resultados pueden integrar toda una serie de “indicaciones” como cifras, sistemas de ordenamiento o cambios en el nivel de aprobación del usuario. Una indicación presenta también un objetivo de referencia como “meta” o “escala” de observación. Por ejemplo, el indicador “Porcentaje de alumnos matriculados que obtienen un título en la escuela primaria” va seguido del objetivo de referencia “65%” que indica cuál es la meta que hay que alcanzar.

Las indicaciones y las escalas llevan a su vez a indicadores que proporcionan información cualitativa o cuantitativa. Los indicadores cuantitativos son numéricos. Los indicadores cualitativos utilizan categorías de clasificación, basadas en percepciones individuales.

El tema de la relación entre indicadores cuantitativos y cualitativos ha sido frecuentemente discutido durante estos últimos años. Se estima por lo general que los indicadores cuantitativos son medidas de algo que se atienen a los meros hechos y a las cifras y que su validez, veracidad y objetividad no pueden discutirse, mientras que se ve en los indicadores cualitativos algo subjetivo, poco fidedigno y difícil de verificar. Ahora bien, no hay tipo de indicador ni de observación que sea intrínsecamente mejor que otro; su adecuación depende de su modo de relacionarse con el resultado que intenta describir. En la nueva orientación de la UNESCO ya no se cree que los indicadores deban ser cuantitativos y no cualitativos. Se espera de los especialistas del programa que seleccionen el tipo de indicador más adecuado para el resultado que haya que medir. Si se decide que un indicador cualitativo es el más adecuado, cada término que se utilice deberá tener una definición clara en la medición, y habrá que velar por que puedan justificarse todas las definiciones y encontrar modos (como el empleo de escalas de clasificación) de reducir al mínimo la subjetividad.

⁵

Se entiende por “capacidad” en este marco las aptitudes, competencias, acuerdos, actitudes, valores, relaciones, conocimientos, condiciones y comportamientos que permiten a las organizaciones, los grupos y los individuos en una sociedad generar beneficios y alcanzar sus objetivos con el tiempo. La capacidad traduce también la aptitud de esos agentes para atender las necesidades y demandas de las partes interesadas en cuyo interés fueron instaurados o a quién tiene que rendir cuentas. Esos atributos abarcan aptitudes y estructuras formales, técnicas y organizativas y también las características más humanas y personales que permiten que la gente pueda hacer progresos.

Si, por ejemplo, nos ocupamos de un resultado en el ámbito de la mejora del funcionamiento de los organismos estatales, en particular en lo tocante a su preparación para atender las necesidades locales, podríamos en este caso calcular el grado de logro de los resultados mediante indicadores que nos permitan medir el cambio refiriéndonos a los niveles de aprobación del usuario final (o a la satisfacción del cliente).

He aquí los indicadores de resultados que podrían introducirse en este caso:

- Apreciación, en promedio (en una escala de 1 a 10), de la atención de las necesidades de la población por las autoridades (Objetivo de referencia: promedio superior a 6).
- Proporción de personas que estiman que la gestión de las autoridades locales es “sumamente participativa” (Objetivo de referencia: la proporción pasa del 40% al 65%). Ese aumento nos permite medir de algún modo el grado de cambio cualitativo. Este tipo de formulación numérica de factores cualitativos puede conseguirse también mediante indicadores que atribuyen una posición, orden o puntaje con arreglo a categorías de atributos.
- Proporción de las personas que dan la nota 6 o superior al grado de atención a sus necesidades de la autoridad central (Objetivo de referencia: 60%).

Si desea ver otros ejemplos, sírvase consultar los cuadros de las páginas 33-36.

Los indicadores cualitativos son especialmente útiles, por ejemplo, si las actividades entrañan la creación de capacidad para prestar servicios. La percepción que tienen los utilizadores finales en lo tocante a la prestación del servicio nos remite a la cuestión de saber si los servicios son necesarios y útiles, y han sido efectivamente prestados. El criterio de la satisfacción de los usuarios finales (o clientes) tiene la ventaja de que permite establecer algunas comparaciones. Los resultados pueden compararse, y podemos desglosar los datos por tipo de servicio, lugar, momento, etc.

Este planteamiento también tiene sus inconvenientes. A veces el único modo de obtener esa información es un estudio que puede resultar demasiado costoso, o no es siempre fácil determinar quiénes son los clientes, y la percepción que éstos tienen de la satisfacción con respecto al servicio puede verse alterada por factores que no guardan relación con dicho servicio.

Tipos de indicadores de resultados

Pueden utilizarse distintos tipos de indicadores de resultados para evaluar los progresos realizados en el logro de un resultado:

a) Indicadores estadísticos directos de resultados

Los indicadores estadísticos directos permiten apreciar los progresos cuando los resultados han sido formulados como cambios a corto plazo fácilmente cuantificables. Por ejemplo, si el resultado es: “Mayor número de propuestas de inscripción de bienes culturales y naturales de regiones o categorías del patrimonio que actualmente estén subrepresentadas o no lo estén en la Lista del Patrimonio Mundial”, no será difícil obtener datos cuantificables directos sobre el número de nuevas candidaturas durante el bienio (o en un plazo más reducido). Hay que estar sin embargo seguro de que el plazo previsto permite el acopio de los datos que se utilizarán para apreciar si se ha alcanzado el resultado.

b) Indicadores de resultados sustitutivos

Los indicadores sustitutivos suelen ser cuantitativos pero no estar directamente relacionados con el resultado. El sustituto se utiliza para mostrar el progreso realizado. Esto se hará cuando obtener los datos completos lleve demasiado tiempo o cuando el plazo necesario para obtener los datos completos nos lleve demasiado lejos. Tiene que haber, sin embargo, una conexión evidente entre el sustituto y el resultado. Por ejemplo, si el resultado es: “Mayor reconocimiento por el público de la importancia que revisten las matemáticas, la física y la química en la vida y el desarrollo social”, un buen indicador sustitutivo podría ser una mayor atención prestada a esos temas en los medios de comunicación.

c) *Indicadores narrativos de resultados*

Cuando los resultados no son fácilmente cuantificables (cambio de actitudes, creación de capacidad, etc.) durante un bienio, y el número de beneficiarios no es demasiado elevado, puede estudiarse la posibilidad de aplicar un planteamiento no estadístico para formular una indicación sobre los “progresos”. Los indicadores narrativos se centran en gran medida en el “proceso de cambio”.

Esta técnica está particularmente bien adaptada a los casos en los que las intervenciones previstas son la creación de capacidad, la formación, las conferencias, la creación de redes y los talleres. Sin embargo, cuando se trate de las partes interesadas, habrá que tener cuidado en no centrarse únicamente en la “satisfacción”. Habrá que prestar más bien atención a lo que ha ocurrido (o al menos a lo que los beneficiarios han previsto hacer) de resultados de la intervención/participación. Por ejemplo, si el resultado esperado es: “Aumento de las capacidades nacionales en materia de planificación y gestión de la Educación”, un indicador narrativo válido podría consistir entonces en un cuestionario de seguimiento que se enviaría a las personas que participaron en la formación, las conferencias u otras intervenciones, preguntándoles qué hicieron (o que habían previsto hacer) en sus respectivos países de resultados de la intervenciones de la UNESCO.

Los indicadores narrativos permiten a una organización empezar a estudiar relaciones mutuas complejas entre factores sin tener que llevar a cabo investigaciones estadísticas extremadamente costosas. La UNESCO podrá así mostrar que el “éxito” fue “parcial”, aun cuando otros factores hayan impedido que el “reforzamiento de las capacidades nacionales” sea general.

Habida cuenta de que muchos resultados de la UNESCO pueden parecer en gran medida “inmateriales”, los indicadores narrativos pueden resultar sumamente útiles. Sin embargo, no deberá considerarse que pueden sustituir por regla general los datos cuando éstos puedan cuantificarse en alguna medida.

Riesgos que se corren a la hora de determinar indicadores de resultados:

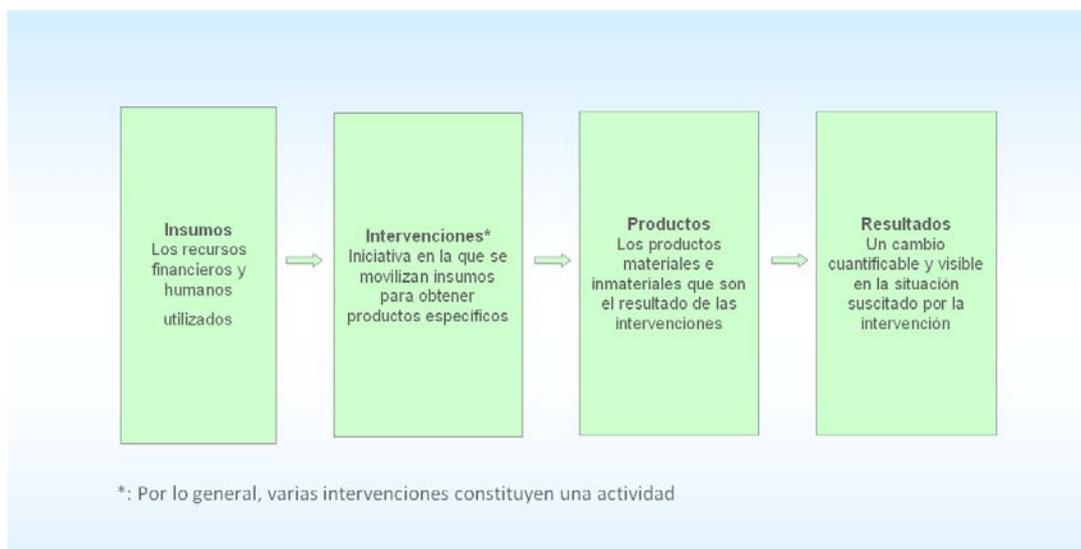
La definición y utilización de indicadores de resultados entraña una serie de riesgos. Los más frecuentes son éstos:

- El no disponer de fuente de datos, lo que impide que se acopie fácilmente y de modo rentable la información necesaria.
- La simplificación excesiva y la falta de comprensión en cuanto al modo de producción de los resultados y a quién hay que atribuirlos.
- La atención excesiva prestada a los resultados cuya cuantificación es fácil a expensas de los menos tangibles pero no por ello menos importantes.
- La utilización mecánica de indicadores en la presentación de informes de un modo que no se ajusta al pensamiento estratégico y a las prácticas de la Organización.

8) ¿Cuál es la relación entre insumos, intervenciones, productos y resultados?

A veces no se entiende bien lo que son los insumos, las intervenciones, los productos y los resultados. Los **insumos** son los recursos disponibles, lo que abarca los recursos tanto humanos, financieros como institucionales. Las **intervenciones** se refieren a lo que hacemos a fin de lograr los cambios esperados. Cuando las intervenciones se han llevado a cabo, se obtienen **productos**. El producto es pues la primera consecuencia de la intervención que contribuye al logro de resultados. Se trata de un producto material o inmaterial, obtenido a partir de las intervenciones. En términos generales, puede decirse que los productos son los nuevos conocimientos y aptitudes que la Organización crea y difunde en colaboración con las partes interesadas pertinentes. Entrañan una interacción entre partes directamente interesadas para crear nuevos conocimientos. Para aumentar las probabilidades de que se elaboren y utilicen con éxito conocimientos, es esencial que se determinen claramente las funciones y tareas de todas las partes interesadas y que se consiga su compromiso⁶. Los **resultados** son por último las incidencias de los productos en un grupo de beneficiarios; el modo de utilizar los beneficiarios los productos para hacer algo diferente es a menudo lo que lleva al cambio en la situación, esto es, al resultado. El cambio en la situación es la última etapa del proceso de transformación

Por ejemplo, la realización de un taller de creación de capacidad en materia de formulación de políticas (intervención) hará que nos encontremos entonces con participantes con nuevos conocimientos, competencias y aptitudes (productos). El resultado esperado define el cambio de comportamiento entre los participantes que lleva a una mejora del funcionamiento de, digamos, la institución en la que trabajan. Esto último es el objetivo, en último término, de la intervención.



Relación entre insumos, intervenciones, productos y resultados

Si nos centramos no ya en lo que hacemos sino en lo que queremos que los beneficiarios hagan de modo distinto a consecuencia de nuestra intervención, tal vez veamos que pueden ser necesarios otros tipos de intervención adicionales para el logro de los resultados esperados.

Es importante que el motor de una actividad/proyecto no sea las intervenciones, sino los resultados.

⁶ No hay que olvidar que también hay que definir las actividades de seguimiento destinadas a lograr y promover el que, una vez obtenidos los productos, los grupos beneficiarios los utilicen efectivamente para desembocar en el cambio deseado.

La definición de resultados esperados:

- no es una ciencia exacta;
- supone una comprensión seria del contexto socioeconómico, político y cultural;
- se ve influida por los recursos disponibles, la medida en que se llega a los beneficiarios y los factores de riesgo potenciales;
- exige la participación de las principales partes interesadas (beneficiarios y asociados).

Tal vez los siguientes ejemplos ayuden al lector a comprender mejor la relación entre intervenciones, productos, resultados e indicadores de resultados; no hay que ver en esos ejemplos, sin embargo, modelos que puedan aplicarse en todas partes, ya que todo programa/actividad/proyecto es por naturaleza distinto. En el ejemplo se señalan también indicadores de resultados que serán ulteriormente elaborados en el capítulo siguiente.

Creación de capacidad para el desarrollo sostenible en el ámbito de la gestión de los recursos hídricos

Intervenciones:

- Selección de prácticas idóneas en el ámbito de la gestión de la información sobre recursos hídricos
- Creación en Internet de sistemas de información/páginas web y bases de datos, y otros instrumentos (programas informáticos, guías y bases de datos), para la transferencia e intercambio de información sobre los recursos hídricos.
- Organización de cumbres mundiales para la información sobre los recursos hídricos.
- Organización de misiones de expertos para el suministro de asistencia técnica.

Productos:

- Acopio y publicación de prácticas idóneas para la gestión de la información sobre los recursos hídricos.
- Los programas informáticos, guías, bases de datos, etc., sobre la gestión de los recursos hídricos se han puesto a la disposición de las instituciones interesadas.
- Se han organizado cumbres para la información sobre los recursos hídricos y han participado en ellas responsables de la adopción de decisiones y representantes de las instituciones interesadas.
- Se han presentado recomendaciones para el suministro de asistencia técnica

Resultado:

- Adopción y aplicación de prácticas idóneas de gestión de la información sobre recursos hídricos por las instituciones.

Indicadores de resultados:

- Número e "importancia" de las instituciones representadas en las cumbres para la información sobre los recursos hídricos.
- "Perfil" de los representantes que participan en las cumbres para la información sobre los recursos hídricos.
- Número de instituciones de las que se sabe que están aplicando las prácticas idóneas.
- Acceso (datos desglosados por país) a sistemas de información en Internet/páginas web y bases de datos, etc.
- Número de instituciones que piden oficialmente asistencia técnica para la aplicación de las prácticas idóneas.

Contribución a un programa de reconstrucción del sistema de educación en el país X

Intervenciones:

- Análisis de las necesidades y de la situación local.
- Organización de talleres para responsables de la adopción de decisiones y expertos a fin de discutir y seleccionar un nuevo plan de educación.
- Definición de un plan de educación sobre la base del análisis de la situación.
- Organización de misiones para el suministro de asistencia técnica.
- Elaboración de materiales de enseñanza y aprendizaje.
- Organización de talleres de formación para docentes y personal de educación.

Productos:

- Finalización y presentación del análisis de la situación.
- Organización de talleres en los que han participado los responsables de la adopción de decisiones y expertos pertinentes.
- Elaboración del plan de educación.
- Formación de docentes y del personal de educación.
- Suministro de materiales de enseñanza y aprendizaje.

Resultados:

- Adopción por las autoridades pertinentes del nuevo plan de educación y correspondiente aplicación del plan por los docentes y el personal de educación.
- Mejoramiento de las capacidades de ejecución de los homólogos locales.

Indicadores de resultados:

- Adopción del nuevo plan de educación.
- Porcentaje de las escuelas del país X que están aplicando el nuevo plan de educación.
- Coeficientes de asistencia en las escuelas que aplican el nuevo plan de educación.

Premio de Fomento de la Tolerancia

Intervenciones:

- Selección de un jurado.
- Preparación de folletos y de material de información.
- Organización de una campaña de información.
- Publicidad para el premio.
- Búsqueda de interlocutores para el establecimiento de una lista de candidatos.
- Organización de la ceremonia de entrega del premio.
- Organización de conferencias de prensa.
- Seguimiento y evaluación de la información en los medios de comunicación.

Productos:

- Nombramiento de un jurado con el acuerdo de las partes interesadas.
- Producción y difusión de folletos, octavillas y vídeos.
- Realización de una campaña de información.
- Establecimiento de la lista de candidatos con el acuerdo de las principales partes interesadas.
- Designación del laureado.
- Organización de una conferencia de prensa en la que han participado determinados periodistas.
- Los medios de comunicación han prestado atención al acontecimiento.
- Sesión de información para periodistas sobre el concepto de tolerancia.

Resultado:

- Difusión del concepto de tolerancia entre el público en general y las distintas instituciones de un país/región/mundo entero.

Indicador de resultados:

- Atención prestada al acontecimiento en los medios de comunicación.

Promoción de la Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural

Intervenciones:

- Elaborar normas de orientación sobre la aplicación de la Declaración en distintos ámbitos.
- Informar sobre la Declaración.
- Organizar talleres sobre la Declaración para encargados de la elaboración de políticas y principales responsables de la adopción de decisiones.

Productos:

- Producción de normas de orientación sobre la aplicación de la Declaración en distintos ámbitos.
- Organización de talleres sobre la Declaración y distribución de normas de orientación sobre ésta a las personas que han participado en los talleres.

Resultado:

- Los responsables de la adopción de decisiones ponen en práctica la Declaración en distintos ámbitos

Indicadores de resultados:

- “Perfil” de las personas que participan en los talleres sobre la Declaración.
- Número de instituciones que han solicitado oficialmente asistencia técnica para la aplicación de las normas de orientación.
- Países en los que se han puesto en práctica las normas de orientación (desglosado por ámbitos).

Aumento de las oportunidades de educación básica de calidad para los niños mediante centros de aprendizaje comunitarios

Intervenciones:

- Discusiones preliminares con partes interesadas locales.
- Organización de seminarios de sensibilización para dirigentes locales y miembros de la comunidad.
- Selección de personal de formación entre los miembros de la comunidad local.
- Adaptación del material de formación.
- Formación de personal.
- Producción de material de información para autoridades locales.
- Reuniones con autoridades locales para la multiplicación de dichos centros.
- Suministro de asistencia técnica a las autoridades locales para crear centros de ese tipo en otras comunidades.

Productos:

- Acuerdo de principio de las autoridades locales y los dirigentes de la comunidad.
- Realización del estudio de viabilidad del centro de aprendizaje comunitario en la comunidad X.
- Finalización del estudio de viabilidad y producción y difusión de un análisis que tiene en cuenta la diferencia entre los sexos.
- Acuerdo de principio de los dirigentes de la comunidad.
- La propuesta de centro de aprendizaje comunitario ha sido finalizada y presentada a las autoridades locales y a los dirigentes de la comunidad.
- La propuesta de centro de aprendizaje comunitario ha sido finalizada y presentada a las partes interesadas locales.
- Selección del personal adecuado en la comunidad.
- Elaboración de programas y planes de estudios y de material de enseñanza para los centros de aprendizaje comunitarios.
- Tanto los administradores como los docentes disponen de las competencias necesarias para llevar a cabo sus tareas.
- Elaboración y difusión de folletos y vídeos.
- Los dirigentes locales y los miembros de la comunidad han sido informados y sensibilizados.

Resultados:

- Los miembros de la comunidad utilizan los centros para mejorar sus competencias educativas básicas.
- Las autoridades locales han tomado medidas para que la iniciativa pueda reproducirse en otras comunidades.

Indicadores de resultados:

- El centro de aprendizaje comunitario piloto funciona aplicando el plan y programa de estudios elaborado.
- Número de niños de la comunidad que se benefician del centro.
- Coeficientes de asistencia (desglosados por sexo).
- Las autoridades locales han asignado un presupuesto para reproducir la actividad y el proyecto en otras comunidades.

Contribución al fortalecimiento de las relaciones con el Estado Miembro X

Intervención:

- Determinar cuáles son las actividades o proyectos del programa de que se beneficia el Estado Miembro y preparar un informe al respecto.

Productos:

- Preparación para el Director General de un informe en el que se resume toda la información (política y programática) relativa al Estado Miembro.
- Firma de un acuerdo de cooperación entre la UNESCO y el Estado Miembro.
- El Director General ha realizado una visita oficial al Estado Miembro.

Resultados:

- Se han movilizado fondos para que los sectores del programa lleven a cabo nuevas actividades o proyectos de acuerdo con las prioridades del Estado Miembro.
- El Estado Miembro está mejor integrado en el funcionamiento de la UNESCO y puede participar mejor en el proceso de adopción de decisiones en la UNESCO.

Contribución al cumplimiento global del mandato del Sector de Administración

Intervenciones:

- Proporcionar orientación y dirección.
- Organización de reuniones para preparar la estrategia.

Productos:

- Creación de una estrategia integrada de todo el sector.
- Actualización de la tramitación de los asuntos.

Resultados:

- El Sector de Administración presta servicios de modo más rentable y eficaz en función de los costos.
- La estrategia del Sector de Administración se aplica en su seno.

indicador de resultados:

- Número de recomendaciones de auditoría aplicadas.

9) Supervisión

De la supervisión (o seguimiento) puede decirse que es una “función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales [...] de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados”⁷.

Supervisar los progresos realizados en la realización de los objetivos que se persiguen tiene un doble objetivo. Permite informar a la dirección sobre la ejecución del programa tanto en el nivel del C/5 como en el de los planes de trabajo. Contribuye también a la presentación de informes a las partes interesadas, comprendida la dirección de la Organización, sobre los progresos realizados en la consecución de los resultados que se persiguen.

La supervisión forma parte de la gestión del programa y por consiguiente no ha de verse en ella una tarea adicional únicamente útil a la hora de presentar informes. Permite mantenerse al tanto de los progresos realizados, comprobar que la ejecución sigue la buena dirección y tomar medidas correctivas de ser menester. Facilita además la presentación de informes a las principales partes interesadas y a la dirección sobre los progresos realizados de modo transparente y orientado hacia los resultados, con miras a proporcionar orientación para la adopción de decisiones y mejorar la futura concepción de las políticas y el programa.

La función de la supervisión es comparar la situación “prevista” y la situación “real” e introducir si es menester los cambios necesarios. Lo que nos interesa esencialmente aquí es la **supervisión basada en los resultados**.

La importancia que tiene el lograr un equilibrio adecuado entre **Resultado, Alcance y Recursos** en la concepción del programa ha sido puesta de relieve en el capítulo anterior. Estas tres variables son asimismo elementos clave de la supervisión de la ejecución. Por lo tanto, durante la fase de ejecución, el funcionario responsable deberá examinar de modo sistemático los datos y la información pertinentes y comprobados relativos a:

- Los productos obtenidos.
- Los resultados (o resultados parciales) logrados con arreglo a los indicadores de resultados y objetivos de referencia determinados.
- El grado de satisfacción de las partes interesadas (grupos beneficiarios y asociados), así como el de cumplimiento con las funciones y atribuciones previstas.
- La zona geográfica abarcada.
- La utilización de los recursos humanos y financieros.

La supervisión basada en los resultados es pertinente tanto en el nivel de la actividad/proyecto como en niveles superiores. El funcionario encargado de un eje de acción o de un Gran Programa deberá pues examinar de modo sistemático si los resultados alcanzados en el plano de la actividad/proyecto contribuyen efectivamente al logro de los resultados de nivel superior y después a los efectos directos, garantizando así la coherencia de la cadena de resultados.

Conseguir la participación de las partes interesadas facilita la apropiación, la creación de capacidad y la sostenibilidad de los resultados; dicha participación ha de ser pues habitual y es especialmente pertinente en la supervisión, y el funcionario responsable debe para ello:

- mantenerse informado de los progresos gracias a exámenes sistemáticos;
- determinar conjuntamente actividades correctivas de ser menester y velar en su calidad de responsable por que éstas sean comprendidas y aceptadas;

⁷

Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, CAD/OCDE, 2002.

- velar por que los resultados esperados o los que han sido alcanzados sigan siendo pertinentes desde el punto de vista de la experiencia práctica;
- mantener una comunicación efectiva entre los interesados que propicie el compromiso, el apoyo y las iniciativas de las partes interesadas y facilite la determinación de los nuevos problemas que se plantean.

La supervisión es una de las atribuciones del funcionario responsable y ha de realizarse sin superar el presupuesto previsto (habrá que reservar 5% de los recursos aproximadamente para esta labor).

Principales preguntas que hay que plantear en una supervisión:

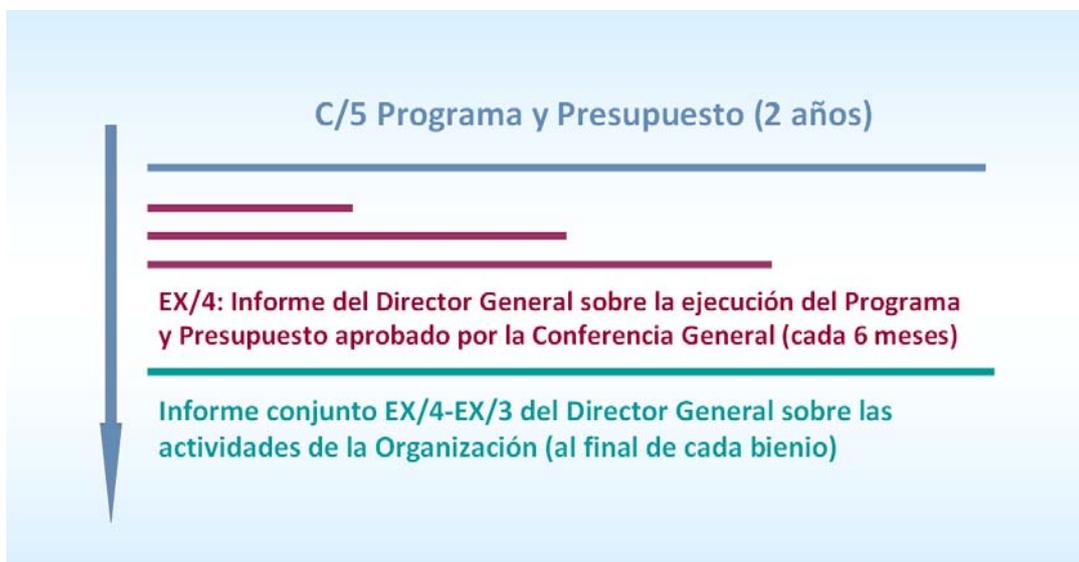
- ¿Ha sido alcanzado el resultado parcial o enteramente? (Logros, expresados en relación con los indicadores de resultados y los correspondientes objetivos y base de referencia).
- ¿Va la ejecución por buen camino o conviene tomar medidas correctivas?
- ¿Cuáles son los productos obtenidos hasta ahora? ¿Han sido obtenidos como había sido previsto, y de modo eficiente? ¿Cómo han contribuido a la consecución del resultado?
- ¿Qué puede decirse de los asociados? ¿Han participado asociados que no habían sido previstos? ¿Hay asociados que no participaron, aunque se había previsto que lo hicieran? ¿Participan los asociados en la ejecución como había sido previsto?
- ¿Cuáles son los problemas o riesgos a los que ha habido que enfrentarse durante la ejecución? ¿Qué incidencia tienen en la ejecución de la actividad? ¿Qué medidas pueden tomarse para tratar o superar esos problemas o desafíos?
- ¿Son los asuntos que hay que abordar los que son realmente abordados?
- ¿Quién se beneficia realmente de la ejecución? Los beneficiarios ¿son los que habían sido previstos? ¿Participan en la ejecución como había sido previsto?
- ¿Se tropezó con problemas para recopilar datos sobre los indicadores de resultados seleccionados a fin de evaluar los avances en la consecución del resultado o los resultados que hay que obtener?
- ¿Cuánto se gastó? ¿Corresponde la cantidad a la estimación prevista? ¿Se necesitan más recursos?
- ¿Es suficiente el número de personas del equipo para velar por la ejecución? ¿Habría que contratar a otras personas?
- ¿Se presentó alguna oportunidad que facilitó la ejecución?
- ¿Cuáles son las enseñanzas extraídas? ¿Cómo podrán tenerse en cuenta éstas en el futuro?
- ¿En qué medida han contribuido los resultados obtenidos al logro del resultado o los resultados de nivel superior/Prioridad global: África/Prioridad global: la igualdad entre hombres y mujeres/dispositivo intersectorial establecidos durante la fase de programación? ¿Siguen siendo pertinentes y eficaces los resultados previstos para el logro de los resultados de nivel superior?
- De ser pertinente: ¿forma parte la actividad o proyecto de un documento de programación común en los países, según lo que había sido previsto?
- De ser pertinente: ¿podría(n) haber sido obtenido(s) el/los resultado(s) de modo más eficiente con otro método de ejecución (Eficacia en función de los costos)?
- De ser pertinente: ¿cuáles serán las condiciones necesarias para seguir obteniendo o manteniendo los beneficios del programa/actividad/proyecto después de la fase de asistencia de la Organización (Sostenibilidad)?

10) Presentación de informes

La información que se desprende de los informes de supervisión se transmite en los informes presentados a las partes interesadas sobre los progresos realizados y las enseñanzas extraídas, de modo transparente, responsable y orientado hacia los resultados, a fin de orientar la elaboración futura de políticas y programas y la adopción de decisiones.

Informes reglamentarios

La Secretaría de la UNESCO presenta cada seis meses a los órganos rectores informes reglamentarios sobre los progresos realizados. Los progresos se miden en función de los resultados definidos en el Programa y Presupuesto (documento C/5). El documento **EX/4**, en el que figura un **Informe del Director General sobre la ejecución del Programa y Presupuesto aprobado por la Conferencia General**, se somete al Consejo Ejecutivo. En el documento EX/4 se ponen de relieve los puntos más destacados de los logros en la consecución de los resultados esperados del documento C/5. El último de los cuatro documentos EX/4 del bienio se prepara junto con el **C/3, el Informe del Director General sobre las actividades de la Organización**, formando así un informe conjunto EX/4 - C/3. El informe C/3 añade a los datos que figuran en el EX/4 información sobre los progresos realizados con respecto a los efectos deseados de la Estrategia a Plazo Medio (C/4). Proporcionar informes sobre los resultados alcanzados a los Estados Miembros y demás partes interesadas es un modo de rendir cuentas, mediante la presentación de esos resultados, sobre la utilización de los recursos otorgados a la Organización. Se contribuye también así a la elaboración del Programa y Presupuesto (C/5) siguiente, tomándose en cuenta las prácticas idóneas y las enseñanzas extraídas para mejorar la gestión, la elaboración de políticas y la ejecución del programa. Los informes orientan así la adopción de decisiones de los órganos rectores de la UNESCO, la dirección de la Organización, las partes interesadas nacionales y otras entidades.



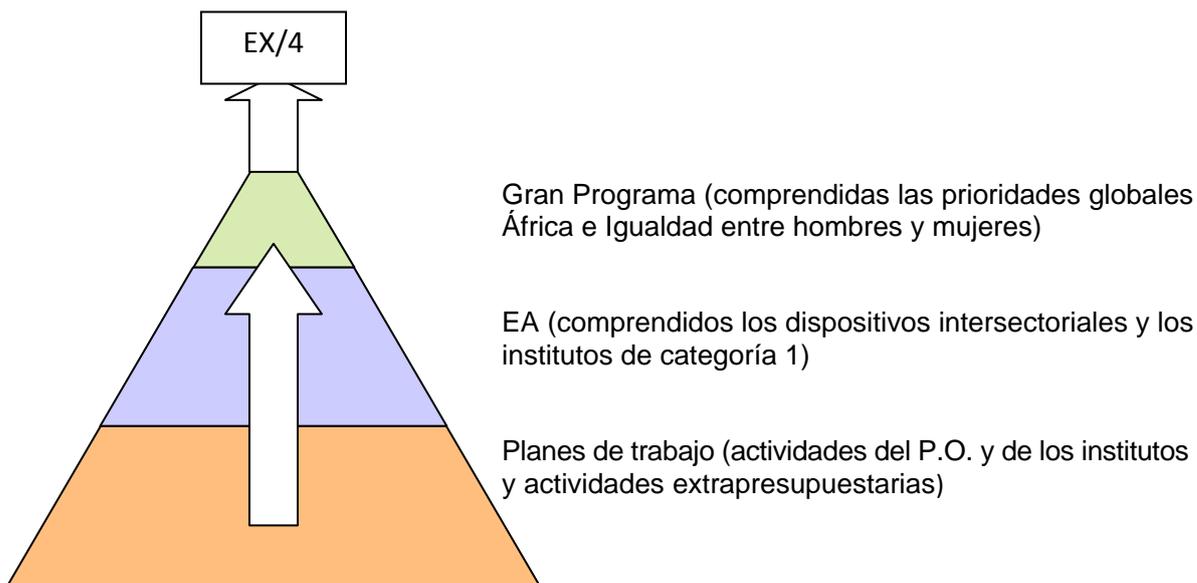
Calendario de la presentación de informes reglamentarios sobre los progresos realizados

La cadena de presentación de informes

Los informes reglamentarios se preparan con arreglo a los principios de la cadena de resultados, que han sido ya presentados en los capítulos 5 y 7. Los planes de trabajo de la Organización contribuyen al logro de los resultados definidos en el Programa y Presupuesto (C/5). Los programas y presupuestos se elaboran a su vez para conseguir los efectos deseados definidos en la Estrategia a Plazo Medio (C/4). La presentación de informes se lleva pues a cabo con arreglo a un planteamiento “ascendente”, como puede verse en el diagrama que figura más abajo. Por ejemplo, la apreciación de los progresos

realizados de los distintos planes de trabajo (Presupuesto Ordinario y recursos extrapresupuestarios) que corresponden a un eje de acción específico contribuye a la apreciación de los progresos en relación con los resultados del eje de acción. De igual modo, las apreciaciones de los progresos realizados en los ejes de acción en el marco de un sector del programa específico contribuyen a la elaboración del informe EX/4 en lo tocante al correspondiente Gran Programa. Este mecanismo garantiza que la apreciación de los progresos en los niveles estratégicos de políticas comprende los resultados obtenidos en el nivel mundial, regional y nacional y refleja la utilización y el impacto tanto de los recursos del Presupuesto Ordinario como de los extrapresupuestarios

La cadena de presentación de informes



Nueva presentación de los informes EX/4

De conformidad con las recomendaciones de la 34ª reunión de la Conferencia General, los Estados Miembros instaron al Director General a “seguir mejorando los informes C/3 y C/4 de acuerdo con las orientaciones de la Resolución 34 C/89, procurando preparar un informe más coherente y congruente y prestando especial atención a la necesidad de informar sobre los resultados y sobre la eficacia en relación con los costos y a la de establecer un sistema funcional de supervisión del programa que incluya una información de vuelta por parte de las partes interesadas sobre el valor de las actividades de la UNESCO”⁸. A fin de atender dicha petición, en 2008 se introdujo una presentación revisada del informe EX/4 que mejoraba la información sobre los resultados y prestaba más atención a una información más estratégica centrada en los logros, los problemas o desafíos, las lecciones extraídas, la sostenibilidad y la eficacia en función de los costos. El informe constaba de dos elementos distintos: i) una serie de cuadros presentados en línea en los que se mostraban los progresos realizados con respecto a los resultados definidos en el programa y Presupuesto (C/5), desglosados por eje de acción y Unidad y ii) un informe impreso compuesto por breves evaluaciones estratégicas para cada uno de los grandes programas y el IEU, establecido a partir de la presentación en cuadros y el organigrama del presupuesto preparado por la Oficina del Presupuesto.

Aun cuando se mejoraran así la calidad y la rendición de cuentas en función de los resultados, este tipo de informe suponía también un proceso de preparación sumamente pesado y costoso cada seis meses. Se expresó preocupación por la relación entre eficacia en función de los costos y frecuencia en el proceso. Habida cuenta de la experiencia de esos dos años, la Secretaría propuso en abril de 2010 al Consejo Ejecutivo que se aligerara la presentación de informes, sometiéndose informes EX/4 completos y analíticos en la reunión del Consejo Ejecutivo del primer semestre e informes EX/4 más concisos en la

⁸ Decisiones adoptadas por el Consejo Ejecutivo en su 179ª reunión (179 EX/Decisiones), París, 16 de mayo de 2008, pág. 2

reunión del segundo semestre. Por consiguiente, el informe detallado sobre los resultados se preparará una vez por año, siendo completado por un informe más conciso en la reunión siguiente para garantizar que se sigue informando debidamente de modo periódico a los Estados Miembros sobre los principales progresos realizados. Además en su 186ª reunión el Consejo pidió que se volviera a presentar en SISTER un informe completo y detallado en línea en forma tabular sobre la ejecución del programa. En consecuencia, el nuevo documento EX/4 constará de dos informes: un documento impreso que se distribuirá al Consejo y un documento completo más detallado en línea sobre el estado de ejecución⁹. Resumimos a continuación el nuevo tipo de presentación de informes:

Informe conciso impreso (reunión del primer semestre)

En el informe conciso figurará una evaluación estratégica global que comprenderá los progresos realizados en la consecución de los resultados esperados, los principales logros, problemas o desafíos y enseñanzas extraídas y una breve relación de las medidas **para mejorar la relación costo-eficacia y aumentar así la eficiencia** para cada uno de los cinco sectores del programa y el IEU.

Informe completo y analítico impreso (reunión del segundo semestre)

En el informe completo figurará una evaluación estratégica global que comprenderá los progresos realizados en la consecución de los resultados esperados, los principales logros, problemas o desafíos y enseñanzas extraídas y una breve relación de las medidas **para mejorar la relación costo-eficacia y aumentar así la eficiencia** para cada uno de los cinco sectores del programa, el IEU. Los sectores de apoyo y los servicios internos.

Complementará este informe un addendum en el que figurarán informes analíticos de los directores y jefes de oficinas fuera de la Sede. Esta evaluación anual consistirá en una evaluación estratégica de los principales resultados logrados, los problemas o desafíos y las enseñanzas extraídas por países, estructuradas en torno a amplios ámbitos sectoriales e intersectoriales, comprendidas las dos prioridades globales, esto es, la igualdad entre hombres y mujeres y (si procede) África. Comprenderá asimismo una breve evaluación de la contribución de la oficina a las actividades del equipo de país de las Naciones Unidas y a los procesos de programación común por países, en particular los programas conjuntos y las actividades independientes de la UNESCO de proyección estratégica o importante.

Presentación tabular en línea: estado de ejecución del Programa Ordinario y de los recursos extrapresupuestarios (en todas las reuniones)

En esta presentación tabular en línea se reseñarán los progresos realizados hacia la consecución de cada resultado esperado de los distintos ejes de acción/dispositivos intersectoriales/capítulos/ Institutos de categoría 1 y por sectores del programa en el caso de las dos prioridades globales de la Organización, África y la igualdad entre hombres y mujeres. Los progresos deben medirse utilizando los indicadores de resultados y objetivos y bases de referencia correspondientes. También se indicarán los desafíos o problemas y las enseñanzas extraídas para cada resultado esperado del 35/C5 y las medidas para mejorar la relación costo-eficacia y aumentar así la eficiencia por eje de acción/capítulo. Estas evaluaciones deberán fundarse en las contribuciones de las oficinas fuera de la Sede y los institutos de categoría 1 de la UNESCO.

Esta información se completará a nivel de los ejes de acción/capítulos con datos presupuestarios y financieros referentes al Programa Ordinario y a los recursos extrapresupuestarios.

El informe en línea se pondrá a disposición de los Estados Miembros directamente por conducto de SISTER y del sitio web de BSP.

⁹ Sírvase remitirse a las directrices sobre la supervisión y la presentación de informes que se pueden consultar en francés e inglés en el sitio web de BSP sobre la GBR http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=36931&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

16X EXH MLASH Assessment
Page - X

MAJOR PROGRAMME III- SOCIAL AND HUMAN SCIENCES

Paragraph 03010 - MLA 1: Promoting human rights within UNESCO's fields of competence, philosophy and philosophical dialogue on emerging social and human issues, as well as intercultural dialogue

Regular budget: Activities (rounded to \$ thousand)		Extrabudgetary resources (rounded to \$ thousand)	
Planned \$	Actual \$	Planned \$	Actual \$

35 C/5 Expected Results	Achievement(s) including Challenges/Lessons learnt
ER 1: Evidence-based policy recommendations to empower people deprived of their basic human rights formulated and disseminated.	
ER 2: Philosophical exchanges reinforced with a view to addressing new challenges to democracy and a culture of peace.	

El modelo revisado de presentación de un eje de acción

Ese modelo de presentación de un eje de acción se introdujo para poner de relieve los progresos realizados con respecto a los resultados esperados definidos en el Programa y Presupuesto (C/5) en lo tocante a los logros, los problemas y desafíos y las enseñanzas extraídas. Las medidas **para mejorar la relación costo-eficacia y aumentar así la eficiencia también deben detallarse por eje de acción/capítulo.**

Los **logros** nos informan sobre las grandes realizaciones del programa. Se trata de una apreciación, en un determinado momento, del resultado (o de parte del resultado) alcanzado habida cuenta de los indicadores de resultados y de los objetivos de referencia. Comprende información sobre los principales productos obtenidos y sobre el modo en que éstos contribuyen a alcanzar los resultados. Los **problemas y desafíos y las enseñanzas extraídas** constituyen una apreciación de los factores de éxito y de las dificultades esenciales con que se ha tropezado durante la ejecución y que han tenido incidencias en la actuación. Lo que se intenta es proponer, cuando es factible, medidas destinadas a superar las dificultades e informar sobre las enseñanzas extraídas y proponer observaciones sobre cómo puede beneficiarse la Organización de éstas a fin de mejorar en el futuro la ejecución del programa. La **eficacia en función de los costos/la eficiencia** puede ser definida como una evaluación destinada a determinar si, con menos recursos, podrían haberse llevado a cabo las intervenciones y obtenido los productos, sin menoscabo de la calidad y la cantidad de los logros, o si los mismos resultados (o resultados aún más importantes) podrían haber sido alcanzados con menos costos de haberse tenido en cuenta otras modalidades de ejecución. Una política o un programa son eficaces si alcanzan el resultado que buscan con el menor costo posible, logrando así calidad e impacto máximo con los recursos disponibles. El objetivo es informar sobre los motivos y las medidas que se han tomado para garantizar la ejecución del programa más eficaz en función de los costos y proponer observaciones sobre cómo puede mejorarse esa eficacia en la ejecución del programa en el futuro. La **sostenibilidad**: se dirá de una actividad o proyecto que son sostenibles si los beneficios que se desprenden se mantienen después de la fase de asistencia de la Organización. El hacer participar a los beneficiarios y a los asociados en la concepción y la ejecución del programa facilita la apropiación y es uno de los modos de contribuir a la sostenibilidad. El objetivo es informar sobre los criterios o condiciones introducidos para evaluar las perspectivas de la sostenibilidad sustantiva, administrativa y financiera de una actividad o proyecto. También pueden ser útiles indicaciones sobre las estrategias de salida, transición o supresión gradual que pueda tener la UNESCO.

Informes de los países

En consonancia con el proceso de reforma de las Naciones Unidas y la tendencia a procesos de programación conjunta por país, los Estados Miembros de la UNESCO piden cada vez más a menudo información sobre los resultados alcanzados desglosados por país. Pueden así extraer de SISTER informes sobre actividades o proyectos de que se beneficia determinado país o región.

El paso a la gestión orientada hacia los resultados no es algo específico de la UNESCO, sino que se refiere a todo el sistema de las Naciones Unidas. La UNESCO aporta su contribución a los análisis interinstitucionales de los métodos de GBR y evaluación, la compatibilidad de sus instrumentos informáticos

(SISTER, FABS y STEPS) con los de otros organismos y, en la medida de lo posible, criterios de evaluación comunes. Aun cuando los distintos organismos hayan establecido distintos procedimientos con arreglo al método GBR, los principios que rigen la gestión basada en los resultados son los mismos.

Sigue habiendo hoy en día algunas discrepancias terminológicas entre la UNESCO y los distintos fondos y programas del sistema de las Naciones Unidas.:

UNESCO	Naciones Unidas
Intervenciones	actividades
Objetivo de referencia	objetivo
resultado del 1er nivel o a corto plazo	productos

Cabe observar que el término “efectos” tal y como se utiliza en el C/4 puede interpretarse del mismo modo en el MANUD, por tratarse de un resultado a plazo medio que ha de alcanzarse en 6 años.

Desde el punto de vista de los resultados, he aquí las equivalencias en la terminología del MANUD y la UNESCO:

UNESCO	Naciones Unidas
C/4: efectos	efectos a plazo medio
C/5: resultados esperados	efectos a corto plazo
resultados esperados del plan de trabajo	productos

11) Evaluación¹⁰

La evaluación constituye un instrumento esencial para una gestión responsable, transparente y eficaz, de modo que sus conclusiones se incorporen en la cadena de resultados a fin de que se aprovechen las enseñanzas extraídas. Al utilizar técnicas cuantitativas y cualitativas, las evaluaciones representan una fuente fundamental de datos e información para determinar cuál es la actuación funcionamiento de la Organización en lo tocante a la gestión basada en los resultados y la consecución de estos últimos. En la instauración de una cultura de evaluación, la UNESCO fomenta en particular evaluaciones que contribuyan al aprendizaje institucional y respalden la rendición de cuentas.

La evaluación es la valoración sistemática y objetiva de una actividad, un proyecto, una estrategia, una política, un tema, un sector, un área operacional o una institución. Como parte esencial del proceso de elaboración de políticas, la evaluación proporciona, en el momento oportuno, apreciaciones de la pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad de las actividades, proyectos o programas. Con la evaluación se pretende esencialmente responder a las preguntas: ¿estamos haciendo lo apropiado?, ¿lo estamos haciendo bien?, ¿hay maneras mejores de alcanzar los resultados que buscamos?

A menudo no se entienden bien las diferencias entre la función de supervisión y la de evaluación. La función de evaluación va más allá de la valoración de los progresos realizados, al examinar si el sujeto sometido a evaluación podría ser mejorado teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- *Pertinencia:* El grado en que los resultados de una actividad, proyecto o programa son congruentes con el marco programático de la Organización establecido en la Estrategia a Plazo Medio y el Programa y Presupuesto bienal, las solicitudes de los beneficiarios, las necesidades y las prioridades generales del país. Retrospectivamente, la pregunta por la pertinencia muchas veces pasa a ser una pregunta acerca de si los resultados de una actividad, proyecto o programa o su diseño siguen siendo adecuados al haber cambiado las circunstancias.

¹⁰ Sección basada en el manual de evaluación de la UNESCO (<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001557/155748E.pdf>).

- **Eficiencia:** Mide la economía con que se convierten los insumos en resultados.
- **Eficacia:** El grado en que los resultados de la actividad, proyecto o programa han sido alcanzados, o se espera alcanzarlos, teniendo en cuenta la importancia relativa de cada uno de ellos. En este contexto, la eficacia en función de los costos evalúa si se puede justificar los costos de una actividad, proyecto o programa por los resultados, efectos directos e impactos conseguidos. Durante la fase de programación, se trata de determinar si hay otra solución más barata para alcanzar los resultados que se persiguen. Durante la fase de supervisión y evaluación, de lo que se trata es de analizar y proporcionar una apreciación de la eficacia de la actividad, proyecto o programa, comparando el resultado y su costo.
- **Impacto:** Los efectos a largo plazo, primarios y secundarios, positivos y negativos, deseados y no buscados, de una actividad, proyecto o programa.
- **Sostenibilidad:** La continuación de los beneficios causados por una actividad/proyecto después de que se haya puesto fin al grueso de la asistencia.

La supervisión y la evaluación son también distintas desde el punto de vista de la gestión. De la supervisión se encarga el funcionario responsable de acuerdo con los principios de delegación de autoridad y rendición de cuentas, mientras que la función de evaluación es independiente estructuralmente de las funciones de gestión operacional y adopción de decisiones, a fin de que la apreciación no se vea sometida a influencias y se eviten los conflictos de intereses, intentándose que se presenten recomendaciones de la evaluación objetivas e independientes. A las dos funciones corresponden pues objetivos, metodologías y cualidades esencialmente diferentes, y hay que ver por lo tanto en ellas funciones complementarias

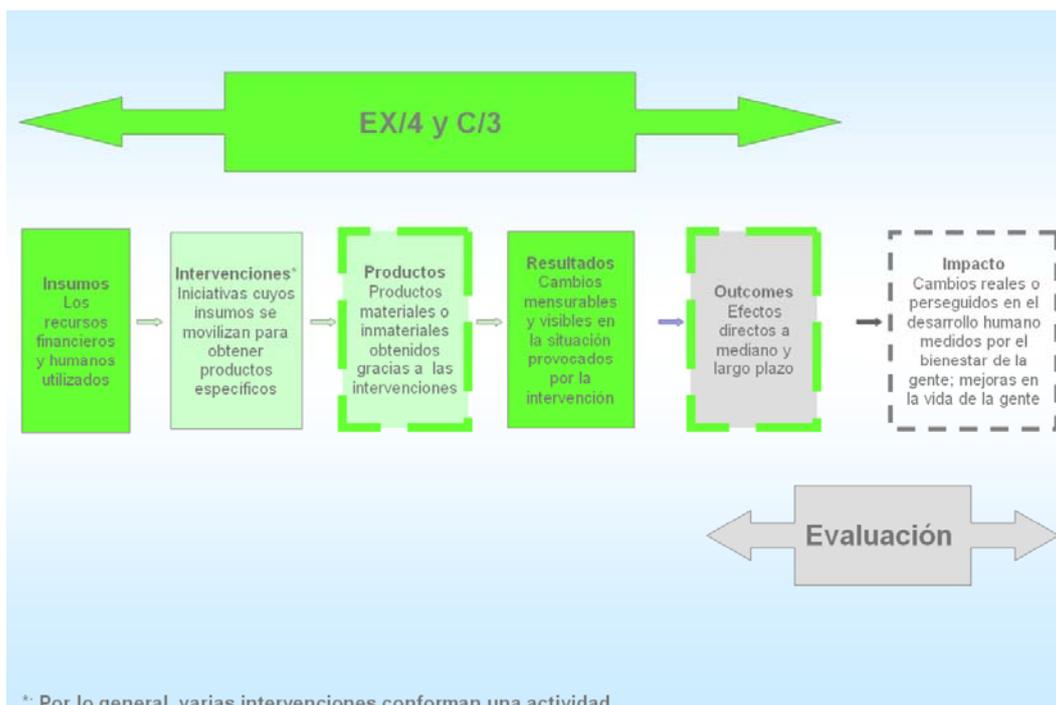
Mediante la evaluación, la UNESCO extrae enseñanzas tanto de las actividades, proyectos o programas que han tenido éxito como de las otras. Es importante que se mejore la ejecución de la actividad, el proyecto o programa mediante, de ser necesario, medidas correctivas, pero también velando por que se eviten escollos semejantes en el futuro. Las enseñanzas extraídas y la experiencia y los conocimientos derivados de las evaluaciones se traducen en la mejora de la elaboración de las políticas, los procesos de adopción de decisiones, la programación y la gestión, así como en una ejecución más eficiente del programa.

No hay calendario específico para una evaluación. Sin embargo, con arreglo al 34 C/4, los 14 objetivos estratégicos del programa deberán ser evaluados durante el periodo de 6 años que abarca la Estrategia a Plazo Medio. Esas evaluaciones se llevan a cabo utilizándose una muestra de las actividades del programa ordinario y los proyectos extrapresupuestarios que contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos del programa. Se han previsto además algunas evaluaciones en el Programa y Presupuesto (C/5), pudiéndose emprender también otras evaluaciones por iniciativa del Director General o de mediar una solicitud de los órganos rectores de la Organización. La ejecución del programa de la UNESCO es evaluada por la Organización al final del periodo que abarca la Estrategia a Plazo Medio. De esta tarea se encarga el Servicio de Supervisión Interna (IOS), a fin de determinar cuáles son los programas redundantes, de escaso rendimiento o no prioritarios, y aplicar cláusulas de expiración o estrategias de salida o transición de ser necesario. En la terminología de la UNESCO se distinguen 3 tipos de evaluación:

- **La evaluación ex ante:** la valoración de una actividad, proyecto o programa propuesto antes de que se haya tomado la decisión de ejecutarlos. De lo que se trata es de definir resultados, determinar opciones para alcanzarlos y sus consecuencias y costos probables, y de garantizar que la evaluación ulterior será posible. Este tipo de evaluación se asemeja mucho, en su principio, al análisis de situación.
- **La evaluación a plazo medio:** una evaluación realizada a mediados, aproximadamente, del periodo de ejecución de la actividad, proyecto o programa. Se intenta con ella sacar enseñanzas de la ejecución llevada a cabo a fin de mejorar la concepción y ejecución ulteriores. La evaluación a plazo medio es un tipo de evaluación con fines formativos, en la medida en que se lleva a cabo durante la fase de ejecución y está destinada a mejorar la actuación.

- La evaluación ex post:** la evaluación de una actividad, proyecto o, programa una vez que se ha realizado. Puede ser efectuada inmediatamente después o mucho tiempo después de que haya sido llevada a término. Está destinada a determinar cuáles han sido los logros y los problemas con que se ha tropezado, apreciar la sostenibilidad de los resultados e impactos, y sacar conclusiones que puedan servir para orientar actividades, proyectos o programas ulteriores. Si la evaluación se realiza inmediatamente después de que la ejecución se haya llevado a cabo, se habla en ese caso de evaluación final. Se llama evaluaciones recapitulativas a las evaluaciones ex post en las que se determina en qué medida se han obtenido los resultados y los efectos directos previstos.

La evaluación ha de llevarse a cabo sin superar el presupuesto previsto (por regla general, se deberán reservar a esos efectos 1% aproximadamente de los recursos).



La presentación de informes basada en los resultados (EX/4 y C/3) se centra en los insumos y los resultados alcanzados y en su contribución a los efectos directos. Durante el periodo que abarca la Estrategia a Plazo Medio (C/4), todos los efectos directos de los objetivos estratégicos del programa, y su impacto, deberán ser evaluados por lo menos una vez.

Glosario de la GBR en la UNESCO

Definiciones

(orden alfabético inglés)

Logros (*Achievements*): Los logros nos informan sobre las grandes realizaciones del programa. Se trata de una evaluación, en un determinado momento, del resultado (o de parte del resultado) alcanzado habida cuenta de los indicadores de resultados y de los objetivos de referencia. Comprende información sobre los principales productos obtenidos y sobre el modo en que éstos contribuyen a alcanzar los resultados.

Actividad o proyecto (*Activity or project*): Se trata del tercer nivel (nivel inferior) de la estructura del programa de la UNESCO. Corresponde a los llamados “planes de trabajo”.

Datos de referencia (*Baseline data*): Datos en los que se describe la situación antes de la ejecución de la actividad o proyecto, en relación con cada resultado, en cada nivel. Es el punto de partida que permite medir los progresos realizados en la consecución de los resultados esperados.

Objetivo de referencia (*Benchmark*): En la UNESCO, un “objetivo de referencia” es una meta asequible o una magnitud asociada con un indicador de resultado que ha de alcanzarse en un bienio. Es un punto de referencia o norma para evaluar el nivel de ejecución, y lo ideal es que vaya acompañado por datos de referencia en los que se describe la situación antes de la ejecución de la actividad o proyecto, lo que facilita la evaluación o las comparaciones.

Beneficiarios y grupos destinatarios (*Beneficiaries and target groups*): Los individuos, grupos u organizaciones que se benefician, directa o indirectamente, de la intervención. (por ejemplo, grupos marginados y excluidos, o sectores más vulnerables de la sociedad, comprendidos los pueblos indígenas). Los beneficiarios directos son aquellos para quienes el elemento ha sido principalmente introducido. Los beneficiarios indirectos son los que se ven afectados por el elemento.

Prioridad sectorial bienal (*Biennial Sectoral Priority*): Para garantizar una transición armoniosa entre la Estrategia a Plazo Medio y el Programa y Presupuesto, los objetivos estratégicos del programa del C/4 se convierten en un número limitado de prioridades sectoriales bienales, que determinan el perfil programático de cada Gran Programa.

C/3: “Informe del Director General” sobre la ejecución del Programa y Presupuesto (anterior).

C/4: Estrategia a Plazo Medio de la UNESCO (seis años)

C/5: Programa y Presupuesto de la UNESCO (dos años).

Problemas o desafíos y enseñanzas extraídas (*Challenges and lessons learnt*): Constituyen una evaluación de los factores de éxito y de las dificultades esenciales con que se ha tropezado durante la ejecución y que han tenido incidencias en el nivel de ejecución. El objetivo es proponer, cuando es factible, medidas destinadas a superar las dificultades, e informar sobre las enseñanzas extraídas y proponer consideraciones sobre cómo puede beneficiarse la Organización de éstas a fin de mejorar en el futuro la ejecución del programa.

Eficacia en función de los costos (*Cost-effectiveness*)/Eficiencia (*efficiency*): Puede definirse como una evaluación destinada a determinar si, con menos recursos, podrían haberse llevado a cabo las intervenciones y obtenido los productos, sin menoscabo de la calidad y la cantidad de los logros, o si los mismos resultados (o resultados aún más importantes) podrían haber sido alcanzados con menos costos de haberse tenido en cuenta otras modalidades de ejecución. Una política o un programa son eficaces si alcanzan el resultado que buscan con el menor costo posible, logrando así calidad e impacto máximo con los recursos disponibles. El objetivo es informar sobre los motivos y las medidas que se han tomado para garantizar la ejecución del programa más eficaz en función de los costos y proponer observaciones sobre cómo puede mejorarse esa eficacia en la ejecución del programa en el futuro.

Evaluación (*Evaluation*): La valoración sistemática y objetiva de una actividad/proyecto, programa o política, en curso o llevados a cabo, teniendo en cuenta para ello su concepción y método de ejecución, y el logro de resultados. La evaluación mide y valora sobre todo efectos directos y resultados y no la obtención de los productos. El objetivo es determinar la pertinencia y plena realización de los resultados, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad.

Informe EX/4 (*EX/Report*): “Informe del Director General” sobre la ejecución del Programa y Presupuesto aprobado por la Conferencia General.

Funciones (*Funciones de la UNESCO en el C/4*) (*Functions – UNESCO’s functions in the C/4*): La gama de funciones que desempeña la UNESCO, esto es: laboratorio de ideas, organismo normativo, centro de intercambio de información, organismo de creación de capacidad en los Estados Miembros y catalizador de la cooperación internacional.

Estrategia de ejecución (*Implementation strategy*): La estrategia de ejecución muestra cómo hay que pasar de la situación actual a la que se describe en el resultado esperado (“enunciado de resultado”). Ha de estar orientada hacia la acción y señalar:

- los principales problemas que han de tratarse y la base de referencia pertinente;
- la razón de ser de las intervenciones que han de llevarse a cabo, los principales productos que han de obtenerse gracias a éstas y el/los resultado(s) esperados que han de lograrse;
- los principales beneficiarios y asociados y las funciones que han de desempeñar éstos;
- las conclusiones del análisis de riesgos relativo a la ejecución. Un acontecimiento imprevisto puede tener incidencias en el nivel de ejecución del programa, de modo positivo o negativo. Deberán formularse las medidas previstas para atenuar las consecuencias negativas de una amenaza.

Por lo que respecta a las actividades que vayan a llevarse a cabo durante más de un bienio, se recomienda integrar el resultado a largo plazo previsto, a fin de presentar un panorama global de la actividad. Puede también señalarse, si procede, el fortalecimiento de una actividad por un proyecto extrapresupuestario.

Se recuerda que deberá hacerse participar a los beneficiarios y asociados desde la fase de la planificación/programación, a fin de fomentar la apropiación y la sostenibilidad.

Insumo(s) (*Input(s)*): Los recursos financieros (del Programa Ordinario o recursos extrapresupuestarios), humanos (el personal que participa) e institucionales (recursos materiales de que se dispone como publicaciones, carpetas de herramientas, etc.).

Intervención(ones) (*Interventions*): Iniciativas cuyos insumos se movilizan para obtener productos específicos.

Medios de verificación (*Means of verification*): Las fuentes de información y metodologías que se utilizan para medir y analizar el funcionamiento o el nivel de ejecución.

Supervisión (*Monitoring*): La función de la supervisión es apreciar la situación real cotejándola con los datos previstos tal y como han sido definidos inicialmente y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.

Objetivos globales del C/4 (*Overarching Objectives of the C/4 (OO)*): La Estrategia a Plazo Medio se organiza en torno a cinco objetivos globales que definen ámbitos en los que la UNESCO cuenta con un perfil y competencias únicos en su género.

Producto(s) (*Output(s)*): El producto es la primera consecuencia de la intervención que contribuye al logro de resultados. Se trata de un producto material o inmaterial (nuevos conocimientos y competencias) obtenido gracias a las intervenciones.

Indicador(es) de resultados: (*Performance indicator(s)*): Se trata de un parámetro utilizado para apreciar y medir los adelantos relacionados con un resultado esperado o un aspecto de éste y evaluar la eficacia de las intervenciones y determinar en qué medida se ha llegado a los beneficiarios/grupos destinatarios. La combinación de todos los indicadores de resultados capta lo esencial del resultado esperado.

Resultado (*Result*): El resultado (o “enunciado de resultado”) describe un cambio concreto, visible y cuantificable o mensurable en una situación provocado por la intervención o proyecto que ha de realizarse. Expresa el cambio suscitado por la ejecución de la actividad o proyecto. En otras palabras, su formulación deberá mostrar en qué se espera que determinada situación sea distinta de la que existe. De ahí que deba articular lo que va a ser distinto y no lo que hay que hacer. En muchos casos, el resultado esperado está relacionado con la utilización de productos por los beneficiarios.

Cadena de resultados: (*Results chain*): La agregación de los resultados en un nivel deberá permitir el logro del resultado esperado en el nivel superior. Ese proceso constituye la cadena de resultados. En la UNESCO, la cadena de resultados va de los efectos deseados de la Estrategia a Plazo Medio a los resultados esperados que se definen en el Programa y Presupuesto bienal, hasta los resultados esperados en el nivel de la actividad o proyecto, lográndose una transición armoniosa entre niveles programáticos. Al establecerse ese vínculo entre los resultados en los distintos niveles programáticos se logra que la Organización centre la utilización de sus recursos en la consecución de los resultados definidos en los niveles superiores.

Objetivos estratégicos del programa del C/4 (*Strategic Programme Objectives of the C/4 (SPO)*): Los 14 objetivos estratégicos del programa plasman los objetivos globales en términos programáticos y temáticos. Cada objetivo estratégico del programa establece un enlace entre tareas normativas y operacionales.

Sostenibilidad (*Sustainability*): Se dirá de una actividad o proyecto que son sostenibles si los beneficios que se desprenden se mantienen después de la fase de asistencia de la Organización. El hacer participar a los beneficiarios y a los asociados en la concepción y la ejecución del programa facilita la apropiación y es uno de los modos de contribuir a la sostenibilidad. El objetivo es informar sobre los criterios o condiciones introducidos para evaluar las perspectivas de la sostenibilidad sustantiva, administrativa y financiera de una actividad o proyecto. También pueden ser útiles indicaciones sobre las estrategias de salida, transición o supresión gradual que pueda tener la UNESCO.

Documento de la UNESCO destinado a la programación por país (UCPD) (*UNESCO Country Programming Document - UCPD*): Ha sido concebido para reunir en un solo documento, de modo sucinto, completo y orientado hacia los resultados, las actividades o proyectos de la UNESCO en un determinado país, ya estén financiados con cargo al Presupuesto Ordinario o con recursos extrapresupuestarios. El documento comprende un panorama sucinto de las novedades de interés con respecto a las esferas de competencia de la UNESCO en el país (análisis de la situación), así como una descripción somera y basada en los resultados de de todas las iniciativas de asistencia y actividades/proyectos de la UNESCO en curso, recientes o pasados, comprendida la cooperación con otros asociados de las Naciones Unidas y donantes externos.