

# **El método de programación, gestión, seguimiento y presentación de informes basadas en los resultados (GBR/RBM) y su aplicación en la UNESCO**

## **Principios rectores**

Oficina de Planificación Estratégica

## Índice

1) Prefacio.....	3
2) Antecedentes: breve reseña histórica.....	5
3) ¿Qué es la GBR (RBM)?.....	8
4) La GBR (RBM) en el marco de gestión de la UNESCO.....	12
5) La cadena de resultados en la UNESCO.....	17
6) Las principales etapas de la GBR (RBM).....	21
7) ¿Qué es un resultado?.....	25
8) La lógica de intervención y el marco de resultados:.....	38
9) El seguimiento.....	46
10) La presentación de informes.....	50
11) Evaluación.....	62
Glosario de la GBR (RBM) en la UNESCO.....	65

## 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 resultados GBR (RBM), 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 Annan 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 rendición de cuentas de resultados. [...] La Secretaría sería responsable de la medida en que se logran los resultados especificados y sería juzgada sobre esa base*”<sup>1</sup>. En la planificación, presupuestación, gestión, seguimiento, presentación de informes y supervisión, lo que tiene más importancia es lo que se consigue hacer, no el modo de hacer las cosas. A partir de esa fecha, el concepto de GBR (RBM) 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 programas, 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 estas 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 a 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 y en la Alianza de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo de 2011, 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 rendición de cuentas de las principales partes interesadas con respecto a la consecución de los resultados.

Suele afirmarse que los procesos complejos como el desarrollo están relacionados con la transformación social y son intrínsecamente inciertos, difíciles y no del todo controlables, y, en consecuencia, en ellos no se pueden atribuir responsabilidades. No obstante, esos difíciles preguntas 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 aprender enseñanzas de la experiencia, determinar prácticas idóneas y entender cuáles son los ámbitos en los que han de introducirse mejoras.

El método GBR (RBM) introducido en la UNESCO está destinado a dar respuesta a esas preocupaciones mediante el establecimiento de resultados esperados claros en los programas, las actividades y los proyectos, la definición de indicadores del desempeño con las correspondientes referencias, así como metas cuantitativas y/o cualitativas, a fin de

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

hacer el seguimiento y la apreciación de los progresos realizados en la consecución de los productos y los resultados esperados, y la mejora de la rendición de cuentas, tanto de la Organización en su conjunto como de los encargados de las distintas tareas. Contribuye a que podamos responder a la pregunta sobre las consecuencias que tiene 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 (RBM) tal y como se aplica en la UNESCO. Dichos conceptos y principios se aplican a todas las actividades de la Organización, con independencia de la fuente de financiación (programa ordinario y recursos extrapresupuestarios).

## 2) Antecedentes: breve reseña histórica

El concepto de GBR (RBM) no es, a decir verdad, algo nuevo, ya que sus orígenes se remontan a la década de 1950. En su obra sobre la práctica de la gestión (*The practice of Management*<sup>2</sup>), 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 toma participativa de decisiones;
- la determinación de plazos explícitos;
- la evaluación del desempeño y la retroalimentación.

Como veremos a continuación, esos principios concuerdan, en gran medida, con la GBR (RBM). La gestión por objetivos fue utilizada primero en el sector privado, transformándose ulteriormente en el marco lógico (*logframe*) en el sector público. El 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, hacer el seguimiento y evaluar programas, actividades y proyectos. Debe su nombre a los vínculos lógicos que conciben los planificadores para establecer una conexión entre los medios de un programa, 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 las 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 (RBM), 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 el ciudadano o el consumidor como prioridades, así como en la necesidad de rendir cuentas con respecto a los resultados.

El siguiente paso fue la introducción de la GBR (RBM) en las organizaciones internacionales. La mayoría de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas hacían frente a retos análogos y a presiones de sus Estados Miembros para que reformaran sus sistemas de gestión y se convirtieran en organizaciones más eficaces, transparentes, responsables y orientadas a los resultados. La adopción de una cultura institucional basada en resultados es, sin embargo, un proceso largo y complejo, que requiere la adopción de nuevas actitudes y prácticas, así como la creación de capacidad sostenible en materia de personal.

### La UNESCO y su planteamiento en materia de GBR (RBM)

La introducción y aplicación de la gestión basada en resultados (GBR/RBM) 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 (37 C/4) que la gestión basada en resultados es un elemento esencial para una cultura de rendición de cuentas expresada en resultados esperados y impactos previstos. La reforma supone una nueva orientación: en

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

vez de centrarse en programas, actividades y proyectos relacionados, en términos generales, con el mandato de la UNESCO, lo que se busca es el logro de resultados esperados claros que se derivan de ese mandato.

Si, en el pasado, hubiera bastado con dividir un ámbito de intervención en otros más pequeños, y estos, 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.

En la introducción de la GBR (RBM) 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 (RBM):

#### Cuadro A – Jalones en la introducción del método GBR (RBM) 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, la gestión, del seguimiento y de la presentación de informes basadas en los resultados.
1999	El Director General, tras tomar posesión de su cargo, presenta oficialmente SISTER y pone en marcha un programa global de reforma en el que la GBR (RBM) 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 sólida formación en materia de elaboración de marcos lógicos y formulación de resultados a más de 300 miembros del personal (proporcionada, en particular, por la Universidad de Wolverhampton). La UNESCO contrata los servicios de RTC Services y del Centro para la Gobernanza de la Universidad de Ottawa, con el encargo de que aprecien a la UNESCO en el contexto de la GBR (RBM) y le proporcionen 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 el seno de la Oficina de Planificación Estratégica (BSP), de un equipo sobre GBR (RBM) con miras a elaborar y aplicar en toda la UNESCO un programa de formación en formulación de resultados como condición previa de una aplicación provechosa de la GBR (RBM). 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 a los procesos de programación común en los países.

AÑOS	ACONTECIMIENTOS
2008 – en adelante	Ampliación de la formación en materia de formulación de resultados para que comprenda todos los aspectos de la GBR (RBM) tal y como se aplica en la UNESCO. Se imparte formación al personal de la Sede, las oficinas fuera de la Sede y los institutos de categoría 1 y, previa solicitud, al de las delegaciones permanentes y las comisiones nacionales. Se facilita formación avanzada y se organizan talleres sobre GBR (RBM) para el personal directivo con objeto de mejorar el seguimiento y la presentación de informes basadas en los resultados.
2013	Introducción de marcos de resultados para resultados esperados del 37 C/5 y sus correspondientes planes de trabajo.

### Los sistemas de gestión en la UNESCO

A fin de prestar apoyo en el paso de la Organización a la gestión basada en resultados, se han elaborado tres importantes instrumentos informáticos (SISTER, FABS y STEPS (My Talent)) 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* - es el instrumento informático para la toma de decisiones y la gestión del conocimiento de la Organización, que adopta el método GBR (RBM) y el método de presupuestación basada en resultados (PBR/RBB) y presta apoyo a ambos. Abarca la preparación (es decir, la programación y la presupuestación) del Programa y Presupuesto (C/5) y de los planes de trabajo, así como su ejecución (esto es, la gestión, el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación). 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 (My Talent)** - *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 resultados, esto es, la gestión de resultados, de recursos financieros y de recursos humanos.

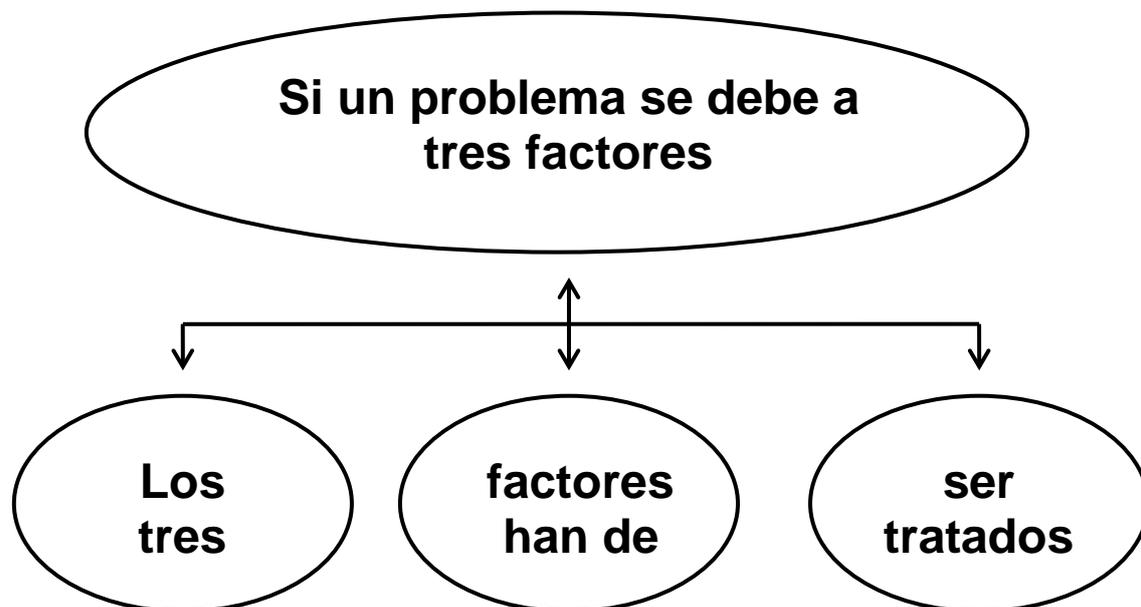
### 3) ¿Qué es la GBR (RBM)?

La GBR (RBM) 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 funcionamiento de las instituciones, mediante el mejoramiento de los desempeños, 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 los resultados deseados.

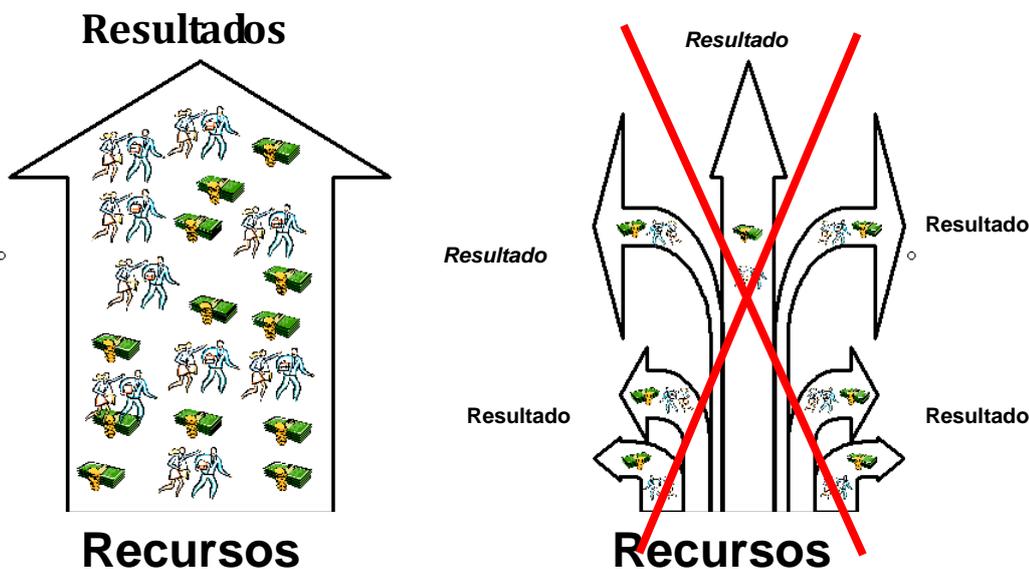
La GBR (RBM) es un método de gestión participativo y basado en el trabajo de equipo para la planificación programática que se centra en el desempeño y en el logro de **resultados e impactos**. Está destinada a mejorar la ejecución del programa y a fortalecer la **eficacia**, la **eficiencia** y la **rendición de cuentas** en la gestión.

La GBR (RBM) contribuye a que, en la programación, la gestión y la toma de decisiones, se pase de una actividad centrada en los insumos y los procedimientos a los resultados 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 ejecución**, la GBR (RBM) 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 (RBM) vela por que se determine el número de intervenciones necesario y suficiente para alcanzar el resultado esperado*



*En la fase de ejecución, la GBR (RBM) 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 (RBM) sea lo más pertinente posible, el método ha de aplicarse, sin excepción alguna, a todas las unidades y programas de la Organización. Se pide a cada uno de estos que defina resultados esperados para su propia labor que, al ir añadiéndose, contribuyan al logro de los resultados esperados globales o de nivel superior en la Organización en su conjunto, con independencia de la escala, el volumen o la complejidad.

Con la GBR (RBM) 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 programas, actividades o proyectos describen a menudo los resultados esperados del programa, la actividad o el proyecto 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 generar esas intervenciones, en último término, con respecto a un determinado grupo de beneficiarios directos.

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 al desempeño 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 (RBM) es generar y utilizar información sobre el desempeño y el impacto con miras a la rendición de cuentas en informes a las partes interesadas y a la toma de decisiones, los primeros beneficiarios son los propios encargados de la gestión. Van a poder dirigir mejor los programas, las actividades o los proyectos de que se encargan, estar mejor situados para tomar decisiones con conocimiento de causa, ser capaces de aprender enseñanzas de sus éxitos o sus fracasos y compartir su experiencia con sus colegas y con todas las demás partes interesadas.

Los siguientes **conceptos fundamentales** constituyen el eje central de la GBR (RBM) tal y como se aplica en la UNESCO:

- La cadena de resultados:

En la UNESCO, la cadena de resultados va de los objetivos estratégicos esperados de la Estrategia a Plazo Medio (C/4) a los resultados esperados que se definen en el Programa y Presupuesto (C/5) y, de estos, a los resultados esperados de los planes de trabajo cuatrienales (programa ordinario y actividades extrapresupuestarias), lográndose una transición armoniosa entre los niveles del programa. Cada nivel del programa ha de estar vinculado con el siguiente y en él debe señalarse “por qué”/“cómo” los resultados esperados del nivel inferior contribuyen al logro de los resultados esperados del nivel superior, configurándose, de esa forma, una cadena de resultados, conforme a los principios de alineación y agregación. Dicho de otro modo, la consecución de un resultado es necesaria para el logro del resultado del nivel superior y contribuye a ese logro en virtud de una relación causal. Este vínculo, establecido entre los resultados esperados en distintos niveles del programa, garantiza que la Organización concentre sus recursos en la consecución de los resultados esperados definidos en los niveles más elevados aprobados por la Conferencia General.

- Resultados “SMART”:

Los resultados son cambios de estado o de situación que se derivan de una relación de causa-efecto. Pueden ser deliberados o no y positivos y/o negativos. Un resultado esperado es la razón de ser de un programa, una actividad o un proyecto. Constituye la expresión del cambio “deseado” que se espera generar mediante la ejecución de los programas, las actividades o los proyectos llevados a cabo en el marco del Programa y Presupuesto (C/5). Debería permitir saber cómo se espera que una situación específica difiera de la situación actual. Por consiguiente, lo que debe quedar reflejado en el resultado no es tanto lo que hay que hacer como lo que debe ser distinto. En muchos casos, el resultado esperado está relacionado con la utilización de los productos por los beneficiarios directos previstos y, en consecuencia, se escapa en parte al control de un equipo de ejecución. El desempeño en el logro de resultados se medirá con arreglo tanto a indicadores cuantitativos como cualitativos.

Los resultados deberán ser “SMART” (iniciales en inglés de específico, mensurable, realizable, pertinente y duración determinada). Al formular los resultados esperados, conviene utilizar los criterios del planteamiento “SMART” para verificar que son realizables y significativos. Suele ser esto útil para restringir el abanico de resultados esperados y hacer que estos 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 esperados. Ha de manifestar la índole de los cambios esperados y señalar quiénes son los beneficiarios directos, cuál es la región, etc. Debe ser lo más detallado posible sin ser verboso.
- **Mensurable (*Measurable*):** Ha de poder ser cuantificado o medido de algún modo, abarcándose características cuantitativas y/o cualitativas.
- **Realizable (*Achievable*):** Ha de ser realista en lo tocante a los recursos financieros, humanos e institucionales disponibles.
- **Pertinente (*Relevant*):** Ha de contribuir a la consecución del resultado o resultados esperados de nivel superior y atender necesidades o retos reconocidos como tales en el marco del mandato de la Organización.
- **Duración limitada (*Time-bound*):** Ha de poder alcanzarse en un plazo determinado.

- *La Lógica de intervención (o el proceso de transformación):*

Insumos ➡ Intervenciones ➡ Productos ➡ Resultados.

Un marco de relaciones causales en el que están vinculados los insumos con los productos, los resultados y, ulteriormente, los impactos. Se trata de un instrumento que facilita el proceso de comprensión de cómo funciona un programa, una actividad o un proyecto y cómo se espera que dé lugar a cambios. El resultado esperado es la última etapa de la lógica de intervención, en la que se utilizan insumos (recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y de información) para realizar intervenciones (las medidas adoptadas o la labor realizada) que desembocan en productos que contribuyen al cambio de estado o de situación que se intenta lograr - el resultado esperado.

## 4) La GBR (RBM) en el marco de gestión de la UNESCO

El presente capítulo se centra en cómo aplicar la GBR (RBM) en el marco específico de programación, gestión y seguimiento 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 (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 en planes de trabajo operacionales cuatrienales (el programa ordinario y las actividades extrapresupuestarias).

### A) La Estrategia a Plazo Medio de la UNESCO – C/4 (8 años)

La Estrategia a Plazo Medio es el documento de programación global de la UNESCO. Se trata de un documento de trabajo que abarca 8 años y determina la estrategia del conjunto de la Organización, pudiendo esta ser revisada, de ser menester, por la Conferencia General. La Estrategia a Plazo Medio (37 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 - de conformidad con su Constitución - contribuye a la consolidación de la paz, la erradicación de la pobreza y el desarrollo sostenible y el diálogo intercultural, mediante la educación, las ciencias, la cultura, la comunicación y la información*”<sup>3</sup>. Se han definido dos prioridades globales para toda la estrategia: la prioridad “África” y la prioridad “Igualdad de género”.

En la estrategia operacional de la UNESCO para la prioridad “África” se expone una visión de futuro para ese continente, partiendo sobre todo de las tendencias y los cambios incipientes que van a marcar el desarrollo de África en el decenio venidero. Las actividades en 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 de género 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 de su proceso de reforma. La consecución de la igualdad entre los sexos en todas las esferas de competencia de la UNESCO está respaldada por un doble enfoque centrado en el empoderamiento social, político y económico de las mujeres y los hombres, así como en la transformación de las normas de masculinidad y feminidad y en la integración generalizada de las consideraciones relativas a la Igualdad de género en sus políticas, programas e iniciativas. El segundo Plan de Acción de la UNESCO para la prioridad “Igualdad de género” (2014-2021) (GEAP II) constituye una guía para plasmar el compromiso de la Organización en actividades y resultados específicos para cada programa mediante la adopción de una perspectiva de la igualdad de género concertada y sistemática.

Durante el periodo que abarca el documento 37 C/4, la Organización se centró en sus competencias fundamentales para contribuir a:

- la consecución acelerada de los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), antes de que concluya 2015;
- la configuración de la Agenda para el Desarrollo después de 2015; y
- el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

<sup>3</sup> UNESCO 2014, Estrategia a Plazo Medio para 2014-2021 (37 C/4), página 13.

Una de las ventajas comparativas de la UNESCO dentro del sistema de las Naciones Unidas estriba 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 dos objetivos globales gobernados por el programa y pertinentes para toda la Organización, concebidos de modo que respondan a retos mundiales específicos y representen las competencias básicas de la UNESCO en el sistema multilateral:

- Paz – Contribuir a una paz duradera;
- Desarrollo equitativo y sostenible – Contribuir al desarrollo sostenible y a la erradicación de la pobreza.

Estos objetivos globales responden a los retos mundiales más importantes en la esfera de competencia de la UNESCO y definen ámbitos en los que esta cuenta con un perfil y unas competencias únicos en su género dentro el sistema multilateral, 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 (nueve para todo el programa) plasma los objetivos globales en términos temáticos y pertinentes para el programa, combinando tanto respuestas sectoriales como intersectoriales para hacer frente a los retos mundiales identificados. Cada objetivo estratégico incorpora un vínculo entre las tareas normativas y las tareas operacionales. Por consiguiente, la Estrategia a Plazo Medio muestra 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 de las estrategias y los objetivos globales de la Organización.

## **B) Programa y Presupuesto de la UNESCO – C/5** (Programa de cuatro años y dos presupuestos bienales del Programa Ordinario)

Las orientaciones estratégicas contenidas en el documento de la Estrategia a Plazo Medio quedan plasmadas en dos programas y presupuestos (C/5) consecutivos, cada uno de los cuales abarca un ciclo de cuatro años, mientras que la asignación presupuestaria para los programas se efectúa bienalmente. Los documentos C/5 están destinados a configurar la acción de la UNESCO para que esta 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 ejes de acción (EA) para cada gran programa, posibilitando así una transición armoniosa entre las prioridades a plazo medio y las prioridades del programa cuatrienal de la UNESCO y garantizando un ajuste entre actividades o proyectos específicos del programa y objetivos a plazo medio. En los ejes de acción que figuran en el documento C/5 se establecen cuáles son las contribuciones de un sector al logro de los objetivos del documento C/4, determinándose ámbitos esenciales de intervención y el compromiso y la participación intersectoriales e interdisciplinarios.

Hay tres niveles en el programa de la UNESCO:

- Nivel 1: Gran Programa  
**Nivel 2: Resultado esperado del C/5**  
 Nivel 3: Plan de trabajo: programa ordinario/extrapresupuestario

En el programa de la UNESCO se hace hincapié en la intersectorialidad y la interdisciplinariedad. 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 se hace específicamente referencia a los Objetivos de desarrollo internacionalmente acordados, comprendidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), a la contribución a la Agenda para el Desarrollo después de 2015 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. Esos enfoques estratégicos proporcionan los criterios y marcos de acción a los que ha de atenderse en los distintos ejes de acción.

El Programa y Presupuesto, como pidió la Conferencia General, ha sido elaborado con arreglo a los principios de la GBR (RBM) y, de manera gradual, de la presupuestación basada en resultados (PBR/RBB). Se propone, para cada resultado esperado que figura en el documento C/5, la estrategia que deberá seguirse para su consecución. Y, además, se establecen, en este nivel del programa, indicadores del desempeño y sus correspondientes referencias, así como metas cuantitativas y/o cualitativas. En la ejecución de su programa, la UNESCO seguirá aplicando el planteamiento SMART (es decir, específico, mensurable, realizable, pertinente y duración determinada) para la elaboración de los resultados esperados. En el capítulo 7 se presenta más detalladamente dicho planteamiento.

## Eje de acción 2: Apoyar y promover la diversidad de las expresiones culturales, la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial y el desarrollo de industrias culturales y creativas

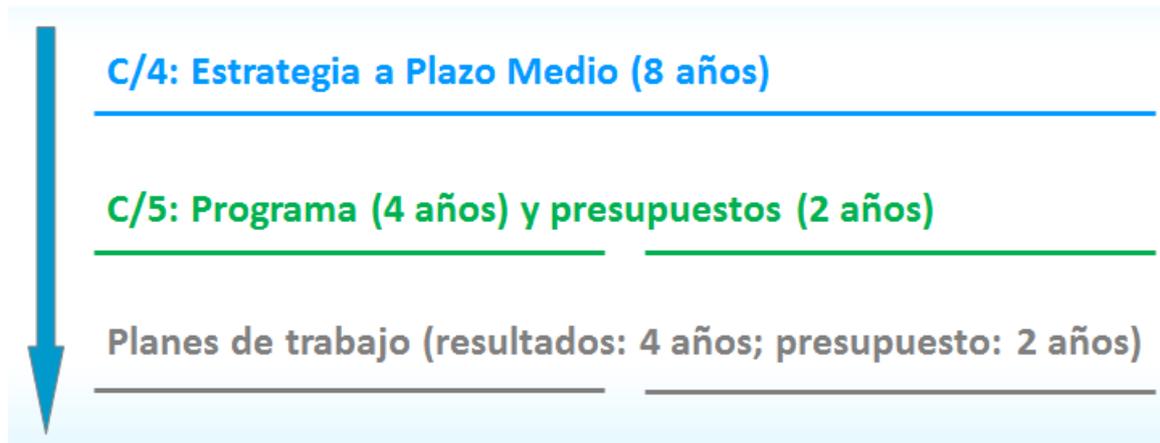
### Resultado esperado 5: Fortalecimiento y utilización de las capacidades nacionales para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial, incluidas las lenguas autóctonas y las lenguas en peligro de extinción, mediante la aplicación efectiva de la Convención de 2003

Indicadores de resultados	Metas 2017	
	38 C/5 - Presupuesto CNC+ 667 millones de dólares	38 C/5 - Plan de gastos revisado 518 millones de dólares
1. Ejercicio de una buena gobernanza por parte de los órganos rectores de la Convención de 2003 gracias a la organización eficaz de sus reuniones reglamentarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopción de decisiones que brinden orientación estratégica o apoyo financiero para la aplicación de la Convención</li> <li>200 planes de salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial elaborados o ejecutados por los Estados Miembros, comprendidas las lenguas indígenas y en peligro de desaparición</li> <li>60 solicitudes de asistencia internacional presentadas y 10 aplicadas efectivamente por los Estados Miembros, 130 candidaturas presentadas por los Estados Partes y tramitadas y, entre ellas, promoción y difusión de una práctica ejemplar de salvaguardia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adopción de decisiones que brinden orientación estratégica o apoyo financiero para la aplicación de la Convención</li> <li>200 planes de salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial elaborados o ejecutados por los Estados Miembros, comprendidas las lenguas indígenas y en peligro de desaparición</li> <li>60 solicitudes de asistencia internacional presentadas y 10 aplicadas efectivamente por los Estados Miembros, 130 candidaturas presentadas por los Estados Partes y tramitadas y, entre ellas, promoción y difusión de una práctica ejemplar de salvaguardia</li> </ul>
2. Número de Estados Miembros beneficiarios de apoyo que utilizan recursos humanos e institucionales reforzados en materia de patrimonio cultural inmaterial e integran el patrimonio cultural inmaterial en las políticas nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración o revisión de las políticas en 38 Estados y fortalecimiento de los recursos humanos e institucionales en 70 Estados</li> <li>Utilización de forma experimental por 2 regiones del programa de educación integrada sobre el patrimonio que se ha elaborado conjuntamente con los resultados esperados 1, 2, 3 y 4 (financiación extrapresupuestaria)</li> <li>El 15% de las mujeres profesionales de la cultura formadas por la UNESCO contribuyen a los procesos de decisión en el ámbito de la cultura en el plano nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración o revisión de las políticas en 30 Estados y fortalecimiento de los recursos humanos e institucionales en 55 Estados</li> <li>Utilización de forma experimental por 2 regiones del programa de educación integrada sobre el patrimonio que se ha elaborado conjuntamente con los resultados esperados 1, 2, 3 y 4 (financiación extrapresupuestaria)</li> <li>El 15% de las mujeres profesionales de la cultura formadas por la UNESCO contribuyen a los procesos de decisión en el ámbito de la cultura en el plano nacional</li> </ul>
3. Número de informes periódicos sobre la aplicación de la Convención en los países presentados por los Estados Partes y examinados por el Comité, y número de ellos que tratan de las cuestiones de género y en los que se exponen políticas de promoción de la igualdad de acceso a la vida cultural y de participación en ella	<ul style="list-style-type: none"> <li>105 informes, de los cuales 50 abordan cuestiones de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>105 informes, de los cuales 50 abordan cuestiones de género</li> </ul>
4. Aumento del número de Estados Partes en la Convención	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 Estados Partes nuevos, de los cuales 4 de África</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 Estados Partes nuevos, de los cuales 4 de África</li> </ul>
5. Número de organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y ajenas a él, de la sociedad civil y del sector privado que contribuyen a la ejecución del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acreditación de 30 ONG</li> <li>Renovación de 40 ONG</li> <li>Por lo menos 7 centros de categoría 2 apoyan plenamente el programa de la UNESCO para la aplicación efectiva de la Convención de 2003</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acreditación de 30 ONG</li> <li>Renovación de 40 ONG</li> <li>Por lo menos 7 centros de categoría 2 apoyan plenamente el programa de la UNESCO para la aplicación efectiva de la Convención de 2003</li> </ul>

Ejemplo de resultado esperado, indicadores del desempeño y sus correspondientes metas en el C/5

### C) Planes de trabajo

En la UNESCO, el término “plan de trabajo” hace referencia a las actividades del programa ordinario y a los proyectos extrapresupuestarios de la Organización. Los resultados esperados del documento C/5 (nivel 2) se traducen en planes de trabajo (nivel 3) en los que se presentan las actividades operacionales del programa ordinario y los proyectos extrapresupuestarios que han de realizarse.



Transición armoniosa en el programa y los resultados esperados de la UNESCO, desde la Estrategia a Plazo Medio (C/4) hasta el Programa y Presupuesto (C/5) 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 del programa. Cada nivel del programa ha de estar vinculado con el siguiente nivel, señalándose “por qué”/“cómo” contribuyen los resultados esperados del nivel inferior al logro de los resultados esperados del nivel superior, con lo que se crea una cadena de resultados. Por consiguiente, todos los programas, actividades y proyectos, sin excepción, deberán haber sido concebidos de tal modo que sean no sólo coherentes en sí mismos, sino también adecuados en el marco de la estructura global.

La naturaleza, el alcance y la forma de los resultados esperados variarán en función de los niveles del programa. En cada eje de acción/título del Programa y Presupuesto y en los planes de trabajo se enuncian los resultados esperados. Han de alcanzarse esos resultados esperados dentro del plazo de cuatro años fijado.

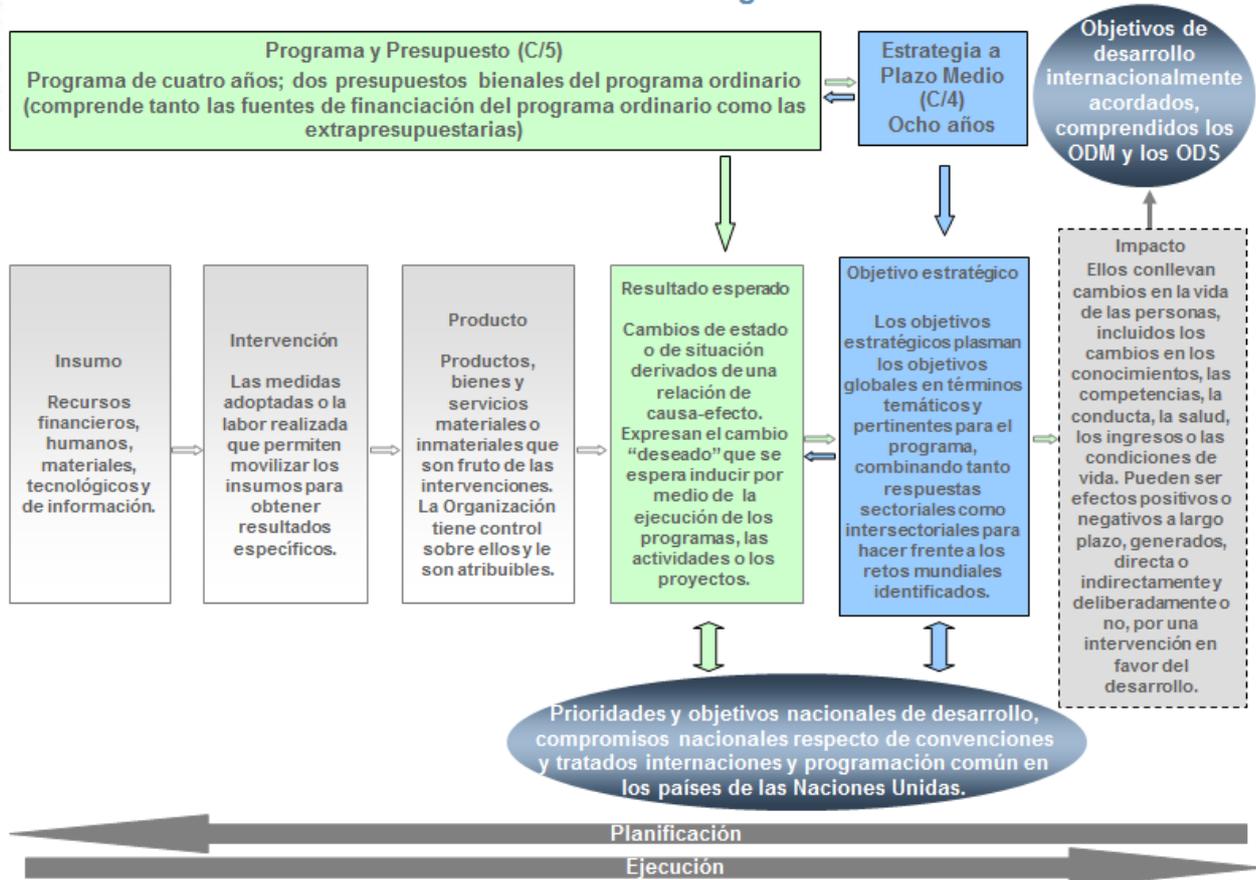
En todos los niveles, un resultado esperado ha de expresar un cambio y no el proceso por el que se llega a él. La relación entre dos resultados esperados en distintos niveles debe ser de índole causal, esto es, el logro de un resultado esperado es la condición necesaria para el logro del resultado esperado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

La relación entre resultados esperados no deberá basarse en categorías o definiciones; esto significa que los resultados esperados del nivel inferior no deberán ser una simple descripción de los componentes del correspondiente resultado esperado 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 esperados como “Aumento de la biodiversidad en los ecosistemas marinos” y “Aumento de la biodiversidad en los ecosistemas forestales”. Un enunciado de resultados esperados 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”, fruto, 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, los productos y la información conexas 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, y a los productos.

## La cadena de resultados de la UNESCO con arreglo a la GBR



Presentación general de la cadena de resultados en la UNESCO, con referencias a los Objetivos de desarrollo internacionalmente acordados, incluidos los ODM y los ODS, así como las prioridades y metas nacionales

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 programa ordinario y a los recursos extrapresupuestarios. También se aclara así la relación con la aplicación de los planes nacionales de desarrollo mediante los instrumentos y los marcos de resultados de programación común en los países de las Naciones Unidas (por ejemplo, las matrices de resultados del MANUD o el Programa Único).

El **MANUD** es el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Se trata del marco programático 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, principalmente a nivel de los efectos, que a menudo se completa con planes de trabajo conjuntos a nivel de los productos (a veces, la matriz de resultados del MANUD ya contiene productos).

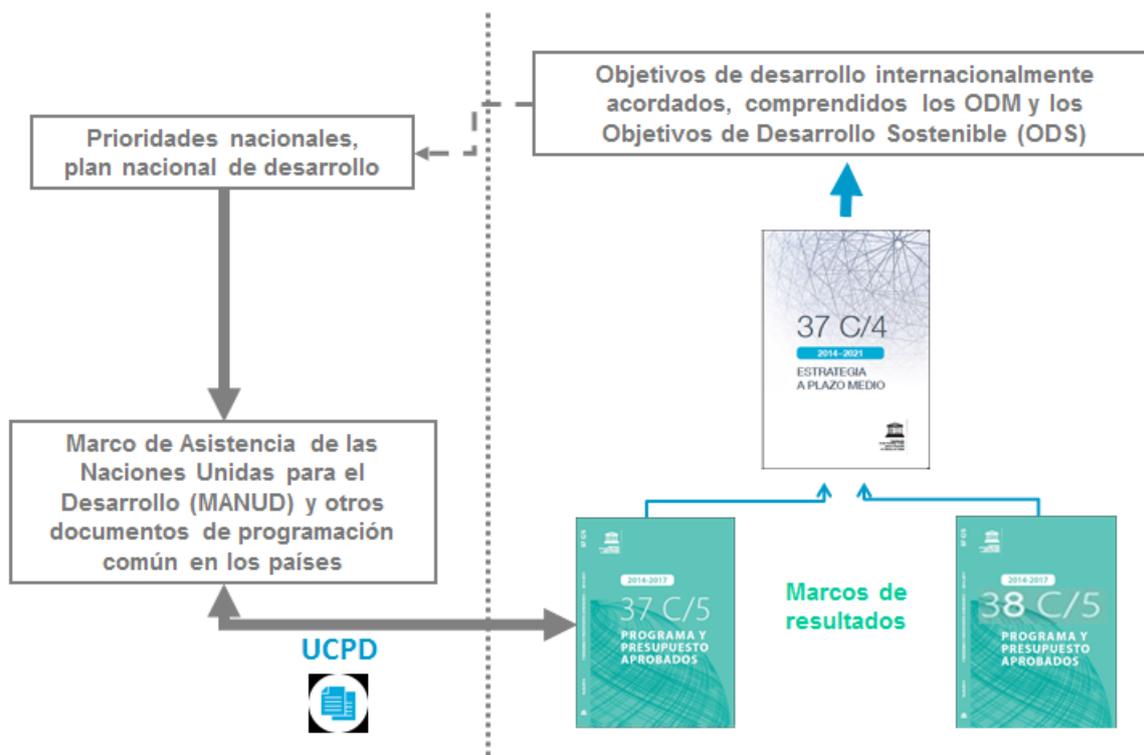
Las prioridades nacionales representan una o más prioridades u objetivos del marco nacional de desarrollo relacionado también con los Objetivos de desarrollo internacionalmente acordados, comprendidos los ODM y los ODS. La cadena de resultados del MANUD se desprende de las prioridades nacionales y está vinculada a ellas, y tiene por objetivo brindar una descripción detallada de la contribución del Equipo de las Naciones Unidas en el país a esas prioridades nacionales. Refleja el tipo de rendición de cuentas y la división del trabajo de cada organismo. Los efectos del MANUD, los efectos directos de cada organismo y los productos constituyen los tres niveles diferenciados de la matriz de resultados<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> 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

Puede decirse que el MANUD y los documentos de programación común en los países equivalentes conexos (por ejemplo, los documentos del Programa Único, incluidos aquellos que se ajustan a la definición contenida en los Procedimientos operativos estándar para los países que adoptan el enfoque “Unidos en la acción”, del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM)), constituyen los resultados estratégicos colectivos del sistema de las Naciones Unidas. A este respecto, en el diagrama se 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.

El **Documento de la UNESCO destinado a la programación por país (UCPD)** es un instrumento de programación creado con miras a plasmar en un solo documento, de modo global pero resumido y orientado hacia los resultados, las actividades y los proyectos pasados y futuros de la UNESCO en un determinado país. En el UCPD, que comprende un panorama sucinto de las cuestiones de desarrollo nacionales de interés para las esferas de competencia de la UNESCO y se basa en la cooperación y los logros pasados y más recientes de la Organización, se proponen las líneas generales del futuro marco de cooperación con un determinado país y los ámbitos propicios para una colaboración y programación conjuntas con otros organismos de las Naciones Unidas y otros asociados. En la matriz de resultado del UCPD se muestran, además, los recursos disponibles y el déficit de financiación que deberá subsanarse para alcanzar los resultados esperados. [Encontrará más detalles en: <http://www.unesco.org/new/index.php?id=61877>].

### Cadenas de resultados, con arreglo a la GBR, de las Naciones Unidas y de la UNESCO



*Cadena de resultados de la UNESCO que presenta los vínculos entre resultados esperados en los planos mundial y nacional*

los planos nacional y subnacional. Los efectos del organismo son los cambios institucionales o de comportamiento esperados a partir de la cooperación del organismo. Los productos consisten en productos, servicios o cambios específicos de los procesos como resultado de la cooperación del organismo. Puede consultarse la definición de términos de GBR (RBM) relacionados con el MANUD en el manual del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM), disponible en: <http://www.undg.org/docs/12316/UNDG-RBM%20Handbook-2012.pdf>.

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 (RBM) en la UNESCO. En los siguientes capítulos nos ocuparemos esencialmente de los instrumentos y los aspectos metodológicos de la GBR (RBM), proporcionando ejemplos y técnicas de programación, gestión, seguimiento y presentación de informes de acuerdo con los principios de la GBR (RBM).

---

## 6) Las principales etapas de la GBR (RBM)

Lo esencial, en la GBR (RBM), es el paso de la rendición de cuentas respecto de los insumos y los 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 (RBM) 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 (RBM) puede aplicarse en siete etapas, estando las cuatro primeras relacionadas con la **programación orientada a los resultados**:

### A) Las siete etapas

1. Definición de la contribución a los resultados esperados de nivel superior a fin de garantizar la coherencia entre los resultados esperados en los distintos niveles del programa 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 y que se empleen todos los recursos con miras al logro de los resultados esperados de nivel superior de la Organización. En los capítulos 5 y 7 el lector encontrará más precisiones al respecto.

2. Análisis de las necesidades que hay que atender y los problemas que hay que resolver, estableciéndose cuáles son sus causas y sus 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 cumplimiento de su mandato, las prioridades nacionales y los Objetivos de desarrollo internacionalmente acordados, comprendidos los ODM y los ODS. 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 apreciación basada en datos empíricos de los progresos realizados durante la ejecución. Y se brinda también la oportunidad de facilitar la apropiación y la sostenibilidad mediante la movilización y la inclusión de las principales partes interesadas (los asociados y los beneficiarios), aplicando, para ello, un enfoque participativo durante todo el proceso y solicitando la contribución de estas partes interesadas para la determinación de las necesidades que deben atenderse y de los problemas que han de tratarse, la definición de las intervenciones y la formulación de los resultados esperados que satisfagan sus necesidades. Es importante disponer durante todo el proceso, como se desprende lógicamente del análisis de la situación, de una idea clara de quiénes son los beneficiarios directos y los asociados clave 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 financieros (del programa ordinario y extrapresupuestarios), humanos e institucionales (materiales, tecnológicos y de información), 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 obtener los productos y conseguir los resultados esperados. Al calcular los recursos que se necesitan, importa no sólo centrarse en los recursos que requiere la ejecución, sino incluir también recursos para la programación, la gestión, el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación.

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

3. Concepción de los marcos de resultados y, en particular, formulación de los resultados esperados de modo claro y 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 7 se proporciona información detallada sobre el modo de proceder.

Para cada resultado esperado, hay que establecer indicadores del desempeño y sus correspondientes referencias, así como metas cuantitativas y/o cualitativas, especificándose con precisión qué es lo que hay que mensurar o medir en una determinada escala o dimensión. Un resultado esperado expresa el cambio que ha de ser suscitado por las intervenciones, mientras que el indicador del desempeño de un resultado esperado proporciona información sobre dicho cambio. Permite apreciar el nivel/grado de logro. Un indicador del desempeño es una unidad de medida dentro de una escala o dimensión especificada. En cambio, una meta es una medida asociada a un indicador del desempeño que ha de alcanzarse en un periodo específico con los recursos de que se dispone. La apreciación de los valores de las referencias y las metas de los indicadores del desempeño permite el seguimiento de los progresos en la consecución de los productos y los resultados esperados. En los capítulos 7 y 8 se suministra más información sobre los indicadores del desempeño.

4. Elaboración de una estrategia de ejecución mediante un marco conceptual en el que se explique cómo pasar de la situación actual a la que se describe en el enunciado del resultado o resultados esperados. Deberá estar orientada a la acción y señalar:

- las principales necesidades que han de atenderse y los principales problemas que han de abordarse, así como la correspondiente referencia;
- la lógica de intervención: La razón de ser, junto con las hipótesis subyacentes y la secuencia causal, de las intervenciones que han de llevarse a cabo, los principales productos a los que darán lugar, los resultados esperados que hay que alcanzar y las medidas para avanzar hacia su consecución, así como el resultado esperado previsto más allá del marco temporal, lo cual brinda la perspectiva de conjunto. Dicho de otro modo, especificar “por qué”/”cómo” los principales productos darán lugar al resultado o resultados esperados y, posteriormente, “por qué”/”cómo” esos resultados esperados contribuirán al resultado esperado a largo plazo previsto;
- los beneficiarios directos y los principales asociados, y las funciones que se espera que desempeñen.

Deberá tener debidamente en cuenta la sostenibilidad tras la fase de asistencia de la UNESCO, así como los acontecimientos imprevistos (riesgos) que puedan repercutir el desempeño de la ejecución, ya sea de modo positivo (oportunidades) o negativo (amenazas), sin olvidar las medidas previstas para mitigar esos posibles efectos negativos. Cuando se elabora una estrategia de ejecución, es importante alcanzar 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, el programa, la actividad o el proyecto sea a la vez sólido y equilibrado.

5. Seguimiento de los progresos realizados en la consecución de los resultados esperados mediante un seguimiento adecuado del desempeño y del impacto a partir de información sobre los productos y los resultados reales alcanzados. El objetivo del seguimiento es apreciar la situación *real* en comparación con la información definida inicialmente en el programa, a fin de mantenerse al tanto del grado de ejecución y los progresos en la consecución de los resultados esperados, y poder adoptar medidas correctivas de ser necesario. Comprende también una autoevaluación del responsable de la actividad, que ha de dar una interpretación de la información y presentar posibles explicaciones de las discrepancias finales entre lo “esperado” y lo “logrado”, con las consiguientes enseñanzas aprendidas. El seguimiento brinda también una oportunidad de facilitar la apropiación y la sostenibilidad

mediante la movilización de los principales asociados y los beneficiarios directos, aplicando para ello un planteamiento participativo, al solicitarse su contribución para el acopio de información y la retroalimentación destinada al seguimiento. En el capítulo 9 encontrará el lector más información sobre el seguimiento.

**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 a los que alcanzan los efectos, los asociados que han participado y los recursos empleados. El objetivo de la presentación de informes basada en resultados es proporcionar a las principales partes interesadas información basada en datos empíricos sobre el desempeño y el impacto, analizando las discrepancias que pueda haber entre resultados “esperados” y “logros”, con objeto de informar a la dirección de la Organización y al donante; facilitar la toma de decisiones (incluidas las relativas a las medidas correctivas necesarias); orientar la concepción de los programas y la formulación de las políticas en el futuro; y difundir y examinar los resultados y las enseñanzas aprendidas de modo transparente e iterativo. Este aspecto se tratará con más detalle en el capítulo 10.

**7. La evaluación** proporciona valoraciones oportunas de la pertinencia, la repercusión, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de los programas, las actividades o los proyectos. Gracias a la evaluación, la UNESCO aprende enseñanzas tanto de las actividades, los proyectos o los programas exitosos como de los que lo han sido menos. Se trata de un instrumento esencial de gestión responsable, transparente y eficaz que se rige por la toma de decisiones basadas en datos empíricos, aprovecha las enseñanzas aprendidas de la experiencia acumulada y las integra en la planificación y la programación futuras. También en este caso, se nos brinda una oportunidad para movilizar a los asociados y los beneficiarios y hacer que participen, favoreciéndose la apropiación y la sostenibilidad mediante un planteamiento participativo. Examinar las opiniones y los puntos de vista de todas las partes interesadas y preguntarles en qué medida están satisfechas con los resultados obtenidos son dos de los criterios de calidad que se adoptan en una evaluación. 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 de género. Han de tenerse en cuenta esos programas en todas las etapas de la aplicación de la GBR (RBM). También han de integrarse el análisis y la gestión de los riesgos en todas las etapas de la programación y de la ejecución.

### **El planteamiento basado en los derechos humanos (HRBA) y la prioridad global Igualdad de género (GE)**

La Igualdad de género es un derecho humano fundamental y, por tanto, el análisis relativo a la diferencia entre los sexos es 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 de que los derechos no se conviertan en realidad. Es asimismo indispensable señalar toda carencia o falta de capacidad que impida conseguir la Igualdad de género. Una vez señalados los derechos, habrá que evaluar la capacidad de los titulares de derechos para hacer valer y ejercer sus derechos y la de los garantes de esos derechos para cumplir 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 esperados, indicadores del desempeño y metas conexas. Los resultados esperados deberán reflejar los cambios que se necesitan para garantizar que los titulares de derechos pueden ejercerlos y que hay una igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, niños y niñas. Los indicadores del

desempeño pueden reflejar dicho cambio si, por ejemplo, se hace hincapié en una representación y una participación activa de mujeres y hombres, en el grado de atención a las cuestiones de género y en el empleo de datos desglosados por sexo para medir los progresos realizados. De manera análoga, hay que movilizar como beneficiarios, pero también como asociados, a los titulares de derechos, hombres y mujeres, niños y niñas. Por ejemplo, las asociaciones con grupos de mujeres y con defensores de la igualdad entre los sexos permiten disponer de conocimientos especializados en lo tocante a la aplicación de los aspectos relativos a la igualdad de género de las legislaciones, políticas y estrategias nacionales. La justificación y las conclusiones de las consideraciones referentes a los derechos humanos y la igualdad de género deberán incorporarse como partes integrantes de la estrategia de ejecución. Deberán seguir teniéndose en cuenta esos aspectos durante las fases de ejecución, seguimiento y presentación de informes.

En lo referente específicamente a la Igualdad de género, se ha integrado un nuevo instrumento en SISTER, denominado indicador de la igualdad de género, que es un sistema de códigos o de clasificación con el que se pretende medir el grado en que las actividades y los proyectos contribuyen, directa o indirectamente, al fomento de la Igualdad de género o al empoderamiento de las niñas y las mujeres, o a ambos fines, lo que representa un primer paso en la presupuestación con perspectiva de género. Habida cuenta de la dificultad que conlleva la determinación de la contribución financiera exacta de cada uno de los insumos de las distintas actividades y proyectos a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres, el indicador de la igualdad de género se basa en un sistema de codificación. Por consiguiente, el indicador solo proporciona cifras aproximadas de la asignación de recursos, que no deberían tomarse como una cifra presupuestaria exacta. A pesar de esta limitación, el indicador de igualdad de género representa una importante mejora respecto de la situación previa, en la que no contábamos con datos o estos eran de carácter sumamente estimativo.

### **Gestión de riesgos<sup>5</sup>**

El marco de gestión de riesgos de la UNESCO, desarrollado por primera vez a nivel estratégico, se está integrado progresivamente en nuestras propias prácticas de gestión en el nivel operacional. Uno de los riesgos es que ocurra un acontecimiento que tenga una repercusión, positiva o negativa, en el logro de los resultados. Puede tratarse, por tanto, de una oportunidad o de una amenaza. La gestión de riesgos es un proceso que ayuda a determinar y evaluar qué elementos pueden impedir la consecución de los resultados que han de alcanzarse, o bien contribuir a ella, con objeto de comprender sus causas, la probabilidad de que ocurran y sus consecuencias, así como de adoptar todas las medidas necesarias para mitigar un riesgo o aprovechar una oportunidad. Debería incluirse formalmente en el plan de trabajo un análisis de riesgos, que comprenda todas las etapas de la programación y del seguimiento, a fin de lograr a la larga la mejora del desempeño del programa con arreglo a su presupuesto y dentro del plazo especificado.

---

<sup>5</sup> Sírvase consultar la publicación *Risk Management Training Handbook*, que está disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001906/190604e.pdf>.

## 7) ¿Qué es un resultado?

Se puede definir un resultado como un cambio de estado o de situación que se deriva de una relación de causa-efecto. Puede ser deliberado o no y positivo y/o negativo. Un resultado esperado es la razón de ser de un programa, una actividad o un proyecto. Constituye la expresión del cambio “deseado” que se espera generar mediante la ejecución de los programas, las actividades o los proyectos llevados a cabo en el marco del Programa y Presupuesto de la UNESCO (documento C/5). Debería permitir saber cómo se espera que una situación específica sea distinta de la situación actual. Por consiguiente, lo que debe quedar reflejado en el resultado no es tanto lo que hay que hacer, como lo que debe ser distinto. Está a menudo relacionado con la utilización de productos por determinados beneficiarios directos y, por tanto, no suele depender enteramente del equipo encargado de la ejecución. Diremos que un resultado esperado ha sido logrado cuando se obtienen productos que exceden el objetivo de las intervenciones. Se trata de la etapa final de la lógica de intervención (o proceso de transformación), durante la cual los insumos (los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y de información) se utilizan para llevar a cabo intervenciones que desembocan en productos que contribuyen al cambio de estado o de situación deseado – el resultado esperado.



*La cadena de resultados se establece a partir de la lógica de intervención (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 un proyecto es determinar cómo contribuirán sus resultados esperados 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 nivel de los programas en las fases iniciales representan el punto de partida en la concepción de su programa, actividad o proyecto. Cada elemento debe “encajar” de modo adecuado en el nivel superior para contribuir plenamente, gracias a sus propios logros, al resultado esperado, que es más amplio.

Por consiguiente, los responsables de dos niveles consecutivos han de llegar a un acuerdo que convenga a ambos: el responsable del nivel superior, que se apoya en los resultados esperados del nivel inferior a fin de alcanzar sus resultados esperados, aceptará financiar programas, actividades o proyectos en niveles inferiores si está seguro de que la agregación de los productos y resultados esperados de ambos niveles permitirá alcanzar los productos y resultados esperados del elemento del programa del que se encarga. Al determinar este tipo de relación entre los distintos elementos del programa, es importante que se tengan en cuenta los riesgos que pueden incidir el desempeño de la ejecución y, por consiguiente, en la contribución a los productos y resultados esperados 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 la repercusión negativa de los riesgos.

Los resultados esperados de los elementos vinculados al mismo elemento del programa se combinan para producir los resultados esperados de otro elemento de una fase anterior con el que están relacionados. Este mecanismo asciende en espiral a lo largo del árbol del programa y está destinado a garantizar la coherencia entre los niveles del programa. No hay que olvidar que el resultado esperado de un elemento no ha de ser definido como la suma ulterior de resultados esperados de otros elementos de niveles inferiores: si así fuera, los resultados esperados del C/5 no serían más que una lista de resultados esperados en el nivel de las actividades o los proyectos. El resultado esperado del C/5 depende, por consiguiente, de los resultados esperados de otros elementos anteriores, pero no está constituido por ellos.



La cadena de resultados en la UNESCO - Resultados esperados del C/5 y niveles inferiores

Retos 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 esos resultados esperados 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 (RBM) hace hincapié en los resultados esperados 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 la 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 a la actividad sobre el terreno. Las funciones de la UNESCO intelectual, ética y normativa no pueden verse separadas de las actividades de ejecución y operativas 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 las prioridades y los resultados esperados de la UNESCO. Una solicitud específica en un país no justifica la utilización de recursos en ámbitos o prioridades y para la consecución de uno más resultados esperados 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 directos 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, incluidos tanto los grupos beneficiarios directos como los principales asociados, es esencial en todo el proceso, desde la planificación hasta la ejecución, el seguimiento y la evaluación. La participación reviste una importancia fundamental para la mejora de la calidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones. Por consiguiente, cuando haya que definir las intervenciones y los correspondientes resultados esperados, habrá 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 principales 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 de estado o de situación. Deberá centrarse en lo que debe ser diferente y no en lo que hay que hacer, y expresarlo del modo más concreto posible. Las actividades o los proyectos llevados a cabo no son resultados; los resultados son los beneficios o efectos reales de las actividades o proyectos llevados a cabo.

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

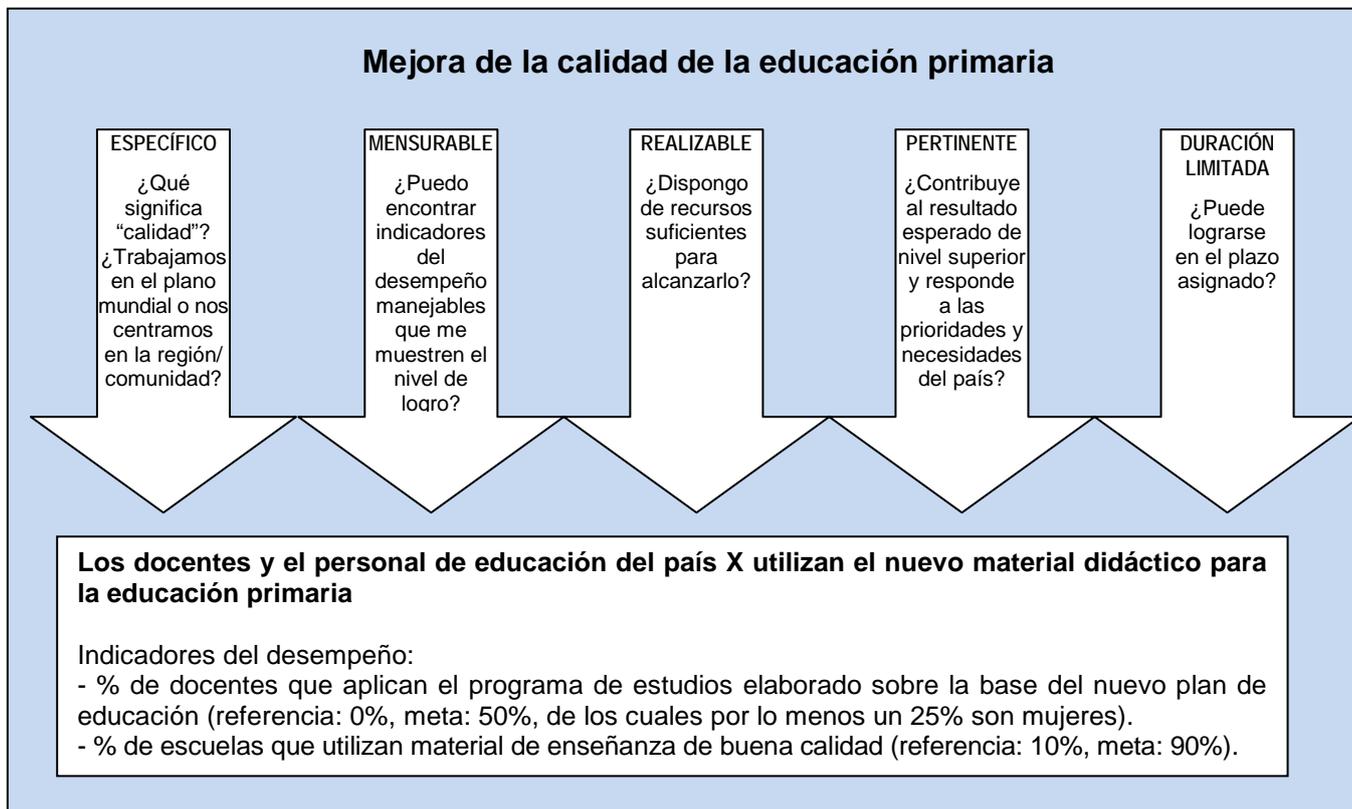
Conseguir que sus resultados esperados sean “SMART”

Aun cuando la índole, el alcance y el significado 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 esperados. Ha de manifestar la índole de los cambios esperados y señalar quiénes son los beneficiarios directos, cuál es la región, etc. Debe ser lo más detallado posible sin ser verboso.
- **Mensurable (Measurable):** Ha de poder ser medido de algún modo, abarcándose características cuantitativas y/o cualitativas.
- **Realizable (Achievable):** Ha de ser realista en lo tocante a los recursos financieros, humanos e institucionales disponibles.
- **Pertinente (Relevant):** Ha de contribuir a la consecución del resultado o resultados esperados de nivel superior y atender necesidades o retos específicos reconocidos como tales en el marco del mandato de la Organización.
- **Duración limitada (Time-bound):** Ha de poder alcanzarse en un plazo determinado.

Una vez que se ha formulado un proyecto de enunciado de un resultado esperado, conviene poner a prueba la formulación cotejándola con los criterios “SMART”. Este 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 esperados: 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 principales partes interesadas pertinentes? ¿Trabajamos en el plano mundial o nos centramos en una región o un país en particular?

Si queremos tener en cuenta la necesidad de ser específicos, podríamos formular así un posible resultado esperado:

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

o bien

**“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 ejecute la actividad o el proyecto.

## 2. ¿Es “Mensurable”?

¿Puedo encontrar indicadores del desempeño manejables que puedan suministrarme información sobre el nivel de logro? Los indicadores del desempeño del segundo resultado esperado podrían ser estos:

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

## 3. ¿Es “Realizable”?

¿Dispongo de recursos suficientes para alcanzar el resultado esperado? He de tener en cuenta los recursos financieros, humanos e institucionales. 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 el resultado o resultados esperados de nivel superior en la cadena de resultados de la UNESCO y con las necesidades del país o la región (por ejemplo, las que figuran en los documentos del sistema de evaluación común para los países (ECP)/Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF) y del Programa Único, en el Documento de Estrategia de Lucha contra la Pobreza (DELP) o en las estrategias regionales)? ¿Contribuye a la consecución de dichos resultados? ¿Atiende las necesidades y los problemas específicos señalados?

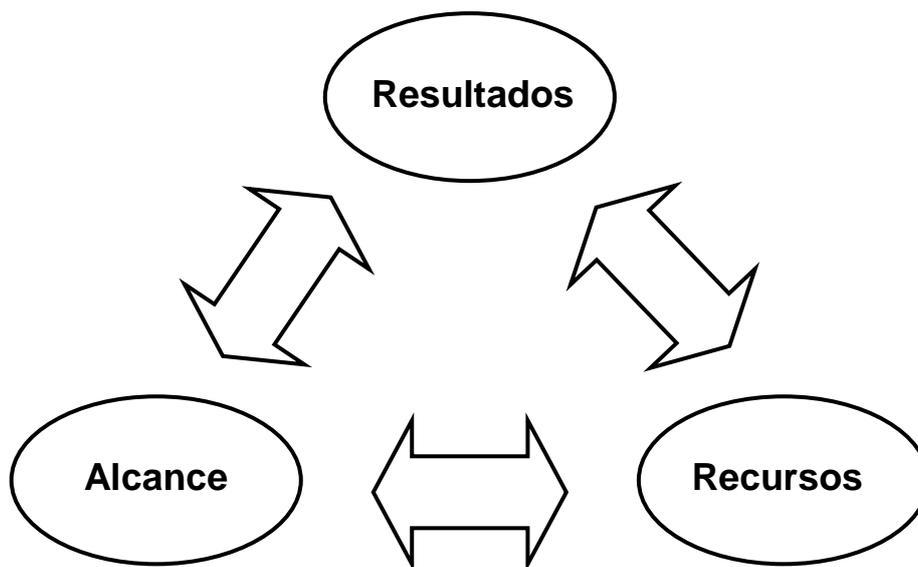
Si la respuesta es negativa, hay que renunciar a la actividad o proyecto.

## 5. ¿Tiene una “Duración limitada”?

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

### Lograr un equilibrio adecuado entre los tres elementos

Cuando se ha formulado la actividad o proyecto, puede resultar útil comprobar y mejorar su definición comparándola con otro concepto más, a saber: el logro de un equilibrio entre las tres variables siguientes: los **resultados** (el cambio de estado o de situación derivado de una relación de causa-efecto), el **alcance** (el ámbito geográfico, la finalidad, la amplitud y la intensidad de la influencia y la cooperación con las principales partes interesadas (los beneficiarios y los asociados)) y los **recursos** (recursos financieros, humanos e institucionales que se emplean directa o indirectamente 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 estos tres elementos en la estructura de la actividad o proyecto, de principio a fin, y verificando que se respetan los vínculos lógicos entre los resultados, el alcance y los recursos.

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

### **C) Definir indicadores del desempeño y referencias y metas cuantitativas y/o cualitativas asociadas de los resultados esperados**

Al programar, la definición de indicadores del desempeño adecuados y de sus correspondientes referencias, medios de verificación y metas para cada uno de los resultados esperados, tiene una importancia decisiva a la hora de establecer su alcance. Estos elementos serán algo indispensable para orientar el seguimiento durante la fase de ejecución.

Examinemos cada uno de esos conceptos. Un **indicador del desempeño** es una unidad de medida dentro de una escala o dimensión especificada. Se trata de un medio cualitativo o cuantitativo de medir un producto o un efecto, a fin de evaluar el desempeño de un programa o una inversión. Los indicadores del desempeño de los resultados esperados se refieren a lo que los beneficiarios directos habrán de hacer de una manera distinta tras la intervención. Permiten determinar en qué grado se ha atendido a los beneficiarios/grupos destinatarios y, por tanto, proporcionan indicaciones sobre el cambio, lo que hace posible una apreciación del nivel/grado de logro. En función de cómo se conciben y utilicen, los indicadores del desempeño pueden ser objetivos o subjetivos.

Por su parte, la **referencia** facilita el punto de partida o la situación del indicador del desempeño al inicio de un programa o proyecto, lo cual sirve como punto de referencia para apreciar los progresos en la obtención de los productos y en la consecución de los resultados esperados.

Los **medios de verificación** guardan relación con las fuentes de información (documentos, métodos de reunión de datos, personas u organizaciones) que se utilizarán para orientar las

referencias iniciales y para medir, cuantitativa o cualitativamente, los progresos realizados con respecto a las metas.

Por último, la **meta** es una medida relacionada con un indicador del desempeño que ha de alcanzarse durante un periodo específico con los recursos disponibles (cuatro años en el caso del C/5 y los planes de trabajo, sobre la base de todos los recursos con que se cuente), mientras que un **norma de referencia** es un punto de referencia o criterio, incluidas las normas, con el que se pueden apreciar los progresos realizados o los logros alcanzados.

Los indicadores del desempeño y la información relacionada con ellos se asemejan a una instantánea, ya que reflejan una dimensión del problema. La combinación de todos los indicadores del desempeño y sus correspondientes metas debería permitirle apreciar lo que constituye la esencia del producto o resultado esperado, hacer el seguimiento de los progresos en su consecución y garantizar su logro, o bien entender los motivos de que no se haya alcanzado.

### **Selección y elaboración de los indicadores del desempeño**

El seguimiento se lleva a cabo mediante la utilización de los indicadores del desempeño adecuados. Cuando se elabora un programa, una actividad o un proyecto y su resultado o resultados esperados, el responsable de ello deberá establecer también indicadores del desempeño pertinentes que permitan seguir los progresos y apreciar la eficacia de las intervenciones, esto es, si se han alcanzado los resultados que se deseaba obtener. Los indicadores del desempeño contribuyen a la eficacia en todo el proceso de programación, ejecución, gestión, seguimiento, presentación de informes y evaluación.

Al definir un indicador del desempeño y la correspondiente referencia, así como una meta cuantitativa y/o cualitativa, será necesario que determine si va a ser fácil reunir los datos necesarios para calcular si se está alcanzando el resultado esperado y si se tiene acceso, o se tendrá, a datos de referencia. La primera pregunta que deberá formularse a este respecto es esta: ¿Cuáles van a ser las fuentes de los datos? O, en otras palabras, ¿cuáles van a ser los medios de verificación?

Los indicadores del desempeño pueden utilizarse en cualquiera de las fases de la lógica de intervención: insumos, intervenciones, productos o resultados. El seguimiento basada en resultados no se ocupa solo del presupuesto ejecutado ni del plan de ejecución (en respuesta a la pregunta “¿Lo hemos hecho?”), sino que va más allá de los beneficios reales que efectivamente se han aportado a los beneficiarios (en respuesta a la pregunta: “Lo hemos hecho, pero ¿qué quiere decir eso?”). Así pues, la finalidad de los indicadores del desempeño de los resultados esperados es proporcionar indicaciones sobre el cambio provocado o suscitado por las intervenciones. Este objetivo esencial no exige disponer de instrumentos estadísticos sofisticados, 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 necesaria y la medida en que esta 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 del desempeño no sirve de mucho si no llega a utilizarse. Una prueba decisiva del valor de un indicador del desempeño es la facilidad con la que puede ser seguido. Una cosa es reflexionar sobre un indicador del desempeño y otra encontrar, registrar y presentar los datos. Hay que ver en los indicadores del desempeño herramientas prácticas y no simples ejercicios conceptuales.

Los indicadores del desempeño son las señales del cambio. Nos permiten verificar si se han efectuado los cambios que intenta lograr el programa, la actividad o el proyecto del que nos ocupamos. El objetivo de los indicadores del desempeño es contribuir a una planificación, gestión, seguimiento y presentación de informes eficaz en lo tocante al programa. Los

indicadores del desempeño hacen que sea posible demostrar que hay resultados al proporcionar un punto de referencia para el seguimiento, la adopción de decisiones, las consultas con las partes interesadas y la evaluación.

No debemos olvidar, sin embargo, que lo único que se pretende con los indicadores del desempeño es facilitar indicaciones, y no “pruebas” científicas o explicaciones detalladas sobre el cambio. A esto cabe añadir que no hay que ceder a la tentación de transformar la medición del cambio en un ejercicio importante que exija una carga de trabajo excesiva. Proporcionar una medición del cambio no debe anteponerse a la ejecución de las actividades o los proyectos que generan los cambios que hay que medir.

Lo esencial, a la hora de seleccionar buenos indicadores del desempeño, es que esos indicadores sean creíbles, y no el número de estos, ni el volumen de los datos, ni la precisión de la medida. El reto radica en cómo captar de manera provechosa los principales cambios, combinando lo que es pertinente desde un punto de vista sustantivo y lo que es factible y práctico seguir.

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

Es posible utilizar los seis criterios siguientes para comprobar la pertinencia de un indicador del desempeño:

- ¿Es su indicador del desempeño fiable (coherente desde el principio hasta el fin)?
- ¿Es sencillo (va a ser fácil reunir y analizar la información)?
- ¿Es financieramente asequible (es eficaz en función de los costos y no supera el presupuesto de que usted dispone)? También tendrá que ocuparse usted de ver cuáles son los métodos y técnicas que quiere utilizar para reunir determinados datos y analizarlos. ¿Quién reunirá los datos (por ejemplo, el Instituto de Estadística de la UNESCO, los Voluntarios de las Naciones Unidas, asociaciones de mujeres o jóvenes, las ONG, los institutos y centros de categoría 2)?
- ¿Es válido su indicador del desempeño (esto es, ¿mide lo que se espera que mida)? A su entender ¿con qué frecuencia hay que reunir datos?
- ¿Qué grado de sensibilidad tiene el indicador del desempeño? Cuando se produzcan cambios, ¿los percibirá?
- La utilidad del indicador del desempeño: ¿Será útil la información para la toma de decisiones y el aprendizaje?

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

Cuando no se logra formular buenos indicadores del desempeño, los resultados esperados a menudo no están claramente definidos o su alcance es excesivo. El proceso de selección de los indicadores del desempeño 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 esperado y su indicador del desempeño. El resultado esperado es el cambio o logro. Los indicadores del desempeño y las metas nos deberían

hablar del logro y, por tanto, proporcionar información del cambio (o del nivel de logro), lo que permitirá apreciar el nivel/grado de consecución.

### **Indicadores del desempeño de la asistencia 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 la sensibilización, el refuerzo de la capacidad<sup>6</sup>, la asistencia técnica, el asesoramiento sobre políticas o la labor de promoción, bien pudiera ser la mayor ventaja comparativa de la UNESCO, también es verdad que esos ámbitos pueden ser los menos propicios para la apreciación de resultados. De la experiencia de algunos organismos de cooperación en lo tocante al paso al enfoque basado en los resultados se desprende que, a menos que se esté atento a no caer en ello, puede haber una tendencia, en las operaciones en el país, a centrarse de modo más explícito en iniciativas cuantificables. Por consiguiente, es esencial que la UNESCO evite todo lo que pueda ser disuasivo al respecto y le impida centrarse en el refuerzo de la capacidad y la labor de promoción, ambas actividades complejas y a largo plazo, y con respecto a las cuales puede ser mucho más difícil apreciar resultados que en el caso de otros sectores.

### **¿Indicadores del desempeño cuantitativos o cualitativos?**

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

Las indicaciones y las escalas pueden expresar información cualitativa y cuantitativa.

La información “cuantitativa” se basa en mediciones estadísticas, cifras, porcentajes, frecuencias o coeficientes, mientras que con la información “cualitativa” se pretende medir la calidad y, con frecuencia, se fundamenta en juicios, percepciones, opiniones o el nivel de satisfacción. En general, se define por medio de dos o tres criterios específicos que permiten apreciar la calidad de la meta alcanzada.

Durante estos últimos años se ha debatido a menudo sobre el tema de la relación entre indicadores del desempeño cuantitativos y cualitativos y sus correspondientes metas. Se estima, por lo general, que los indicadores del desempeño cuantitativos y sus correspondientes metas 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 los indicadores del desempeño cualitativos y sus correspondientes metas se ven como algo subjetivo, poco fiable y difícil de verificar. Ahora bien, no hay ningún tipo de indicador del desempeño ni de meta vinculada a estos, ni tampoco observación alguna, que sea intrínsecamente mejor que otro; su adecuación depende de su modo de relacionarse con el resultado esperado que intenta describir. En la nueva orientación de la UNESCO ya no se cree que los indicadores del desempeño y sus correspondientes metas deban ser cuantitativos y no cualitativos. Se espera de los especialistas del programa seleccionen el tipo de indicador del desempeño y las metas correspondientes más adecuados para el resultado esperado que deba medirse. A menudo, se trata de una combinación de elementos cuantitativos y cualitativos que se especifica en la información sobre la meta o metas, ya que, sin datos cuantitativos, desconocemos la magnitud y el alcance y, sin datos cualitativos, no se dispone del contexto

<sup>6</sup> En este marco, por “capacidad” se entienden las aptitudes, competencias, acuerdos, actitudes, valores, relaciones, conocimientos, condiciones y comportamientos que permiten a las organizaciones, los grupos y los individuos de una sociedad generar beneficios y alcanzar sus objetivos con el tiempo. La capacidad traduce también las aptitudes de esos actores para atender las necesidades y demandas de las partes interesadas en cuyo beneficio fueron establecidos o a quienes tienen 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.

que permite interpretar los datos cuantitativos. Si se decide que un indicador del desempeño cualitativo y sus correspondientes metas son los más adecuados, cada término que se utilice deberá tener una definición clara en la unidad de medición/medida, y habrá que velar por que puedan justificarse todas las definiciones y encontrar la manera (por ejemplo, el empleo de escalas de clasificación) de reducir al mínimo la subjetividad.

Si, por ejemplo, nos ocupamos de un resultado esperado en el ámbito de la mejora del funcionamiento de los organismos estatales, en particular en lo referente a su preparación para atender las necesidades locales, podríamos, en este caso, apreciar el grado de logro de los resultados mediante indicadores del desempeño 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 del desempeño que podrían utilizarse en este caso:

- Apreciación, en promedio (en una escala de 1 a 10), de la atención prestada a las necesidades de la población por las autoridades (Meta: promedio superior a 6).
- Proporción de personas que estiman que la gestión de las autoridades locales es “sumamente participativa” (Meta: 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 del desempeño y sus correspondientes metas, que atribuyen una posición, orden o puntaje con arreglo a categorías de atributos.
- Proporción de las personas que dan una nota de 6 o superior al grado de atención de la autoridad central a sus necesidades (Meta: 60%).

Si desea ver otros ejemplos, sírvase consultar el marco de resultados de la página 41.

Los indicadores del desempeño cualitativos y sus correspondientes metas son especialmente útiles si, por ejemplo, las actividades entrañan la creación de capacidad para prestar servicios. La percepción que tienen los usuarios finales respecto de la prestación del servicio nos remite a la cuestión de saber si los servicios son necesarios y útiles, y si han sido efectivamente prestados. El criterio de la satisfacción de los usuarios finales (o clientes) ofrece 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 estos tienen de la satisfacción con respecto al servicio puede verse alterada por factores que no guardan relación con dicho servicio.

### **Tipos de indicadores del desempeño**

Pueden utilizarse distintos tipos de indicadores del desempeño para apreciar los progresos realizados en el logro de un resultado:

#### *a) Indicadores estadísticos directos del desempeño*

Los indicadores estadísticos directos de resultados permiten apreciar los progresos cuando los resultados esperados han sido formulados como cambios a corto plazo fácilmente cuantificables. Por ejemplo, si el resultado esperado 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 cuatrienio (o en un plazo más corto). Sin embargo, hay que estar seguro de que el plazo previsto permite el acopio de los datos que se utilizarán para apreciar si se ha alcanzado el resultado esperado.

### *b) Indicadores del desempeño sustitutos*

Aunque los indicadores del desempeño sustitutos suelen ser cuantitativos, generalmente no están relacionados directamente con el resultado esperado. El indicador del desempeño sustitutivo 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 todos los datos exceda el contemplado para los fines de la evaluación. Tiene que haber, sin embargo, una conexión evidente entre el sustituto y el resultado esperado. Por ejemplo, si el resultado esperado es: “El público reconoció la importancia que revisten las matemáticas, la física y la química en la vida y el desarrollo social”, un buen indicador del desempeño sustitutivo podría ser una mayor atención prestada a esos temas en los medios de comunicación.

### *c) Indicadores narrativos de resultados*

Cuando los resultados esperados no son fácilmente cuantificables (por ejemplo, un cambio de actitudes y conductas) durante todo el cuatrienio, y el número de beneficiarios no es demasiado elevado, puede estudiarse la posibilidad de aplicar un planteamiento no estadístico para preparar una indicación sobre los “progresos”. Los indicadores narrativos de resultados se centran en gran medida en el “proceso de cambio”.

Esta técnica está particularmente bien adaptada a los casos en los que la formación, las publicaciones, los planes de acción y los talleres son las intervenciones previstas. Sin embargo, cuando se trate de las principales partes interesadas, habrá que tener cuidado de no centrarse únicamente en la “satisfacción”. Deberá prestarse 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 “Fomento de la comprensión científica de los procesos de los océanos y las costas y utilización de la misma por los Estados Miembros para mejorar la gestión de las relaciones de los seres humanos con los océanos”, un indicador narrativo válido podría consistir en un cuestionario de seguimiento que se enviaría a las personas que participaron en actividades de formación, conferencias u otras intervenciones, preguntándoles qué hicieron (o que han previsto hacer) en sus respectivos países de resultados de las intervenciones de la UNESCO.

Los indicadores narrativos de resultados 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 “la mejora de la gestión de las relaciones de los seres humanos con los océanos” sea general.

Dado que muchos resultados esperados de la UNESCO pueden parecer, en gran medida, inmateriales, los indicadores narrativos de resultados pueden resultar sumamente útiles. Sin embargo, no deberá considerarse que, por regla general, pueden ser un sustituto de los datos cuando estos puedan cuantificarse en alguna medida.

### **Riesgos que se corren a la hora de determinar indicadores del desempeño:**

La definición y utilización de indicadores del desempeño y de sus correspondientes metas entrañan una serie de riesgos. Los más frecuentes son estos:

- la falta de una fuente de datos, lo que impide que se acopie fácilmente y de una manera eficaz en función del costo 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 esperados cuya cuantificación es fácil a expensas de los resultados esperados menos tangibles, pero, no por ello, menos importantes; y

- la utilización mecánica de indicadores del desempeño en la presentación de informes, de un modo que no se ajusta al pensamiento estratégico y a las prácticas de la Organización.

## 8) La lógica de intervención y el marco de resultados:

### Lógica de intervención: insumos → intervenciones → productos → resultados

La lógica de intervención es un marco de relaciones causales en el que se vinculan los insumos con los productos, los resultados y, ulteriormente, los impactos. Constituye un instrumento que facilita el proceso de comprensión de cómo funciona un programa, una actividad o un proyecto y su objeto es generar un cambio.

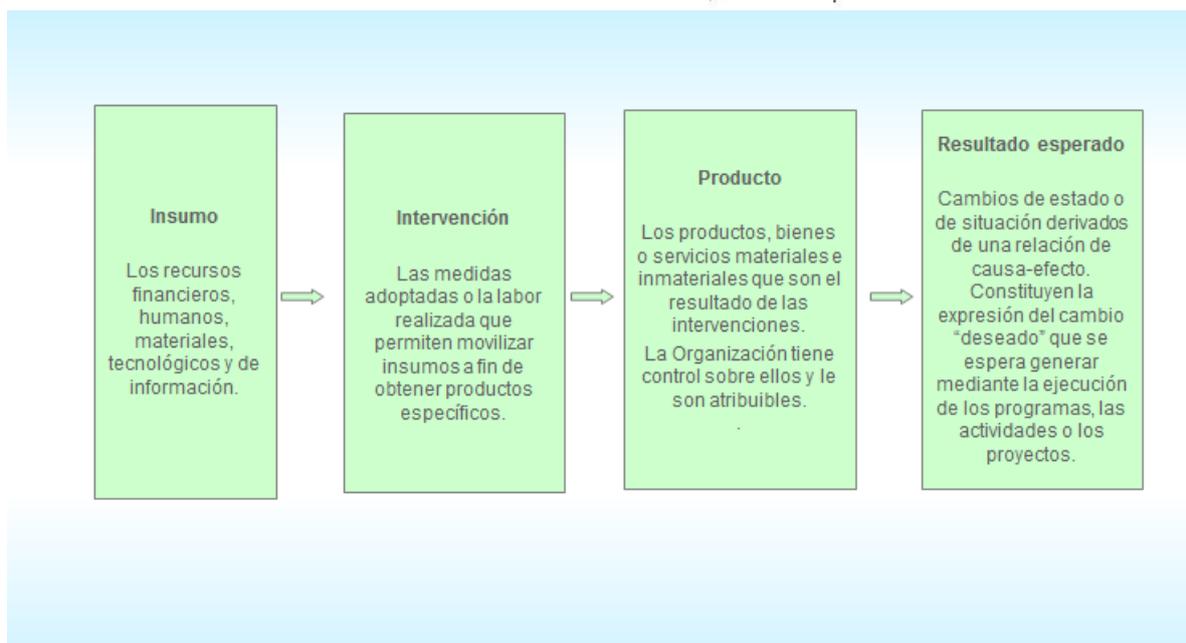
A veces, no se entiende bien lo que son los insumos, las intervenciones, los productos y los resultados. Los **insumos** son los recursos disponibles, lo que abarca los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y de información. Las **intervenciones** se refieren a las medidas adoptadas o la labor realizada que permiten movilizar los insumos con objeto de obtener **productos**. Estos últimos son los productos, bienes y servicios derivados de una intervención en favor del desarrollo. La Organización tiene control sobre ellos y le son atribuibles. Un producto es, por tanto, la primera consecuencia de la intervención que contribuye al logro de uno o más resultados. Puede tratarse de un producto material o inmaterial. En general, puede decirse que los productos son los nuevos conocimientos y competencias que la Organización desarrolla y difunde en colaboración con las partes interesadas pertinentes. Entrañan el refuerzo de las capacidades de las partes interesadas que intervienen directamente en el desarrollo de los nuevos conocimientos. Para aumentar las probabilidades de que se elaboren y utilicen con éxito esos conocimientos, es esencial que se determinen claramente las funciones y tareas de todas las partes interesadas clave y que se consiga su compromiso<sup>7</sup>. A causa de la esfera de acción de la UNESCO, su ámbito de especialización y sus cinco funciones, la mayor parte de los programas, las actividades y los proyectos incluye los cinco productos siguientes:

- Mayor sensibilización;
- Desarrollo de conocimientos, Organización de conferencias importantes (por ejemplo, la Conferencia Internacional de Educación de Adultos (CONFINTEA)), Elaboración de Informes Mundiales (por ejemplo, el Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo);
- Fortalecimiento de las capacidades y las competencias;
- Prestación de asistencia técnica/asesoramiento sobre políticas;
- Establecimiento, el fortalecimiento y la promoción de alianzas y redes;
- Garantía de que se analizan, se siguen y se evalúan comparativamente las políticas.

Por último, los **resultados** son los efectos de los productos en un grupo de beneficiarios directos; el modo de utilizar los beneficiarios directos los productos para hacer algo diferente es, a menudo, lo que lleva al cambio de estado o de situación deseado - el resultado esperado. Este es la última etapa de la lógica de intervención.

Por ejemplo, la realización de un taller de refuerzo de la capacidad en materia de formulación de políticas (intervención) facilitará que los participantes adquieran nuevos conocimientos, competencias y aptitudes (productos). El resultado esperado define el cambio de comportamiento entre los participantes que lleva a una mejora del desempeño de, digamos, la institución en la que trabajan. Esto último es el objetivo por excelencia de la actividad o el proyecto.

<sup>7</sup> No hay que olvidar que también es necesario definir las actividades de seguimiento destinadas a lograr y promover el que, una vez obtenidos los productos, los grupos beneficiarios directos los utilicen realmente para generar el cambio deseado.



*Relación entre insumos, intervenciones, productos y resultados esperados*

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

Es importante que el motor de una actividad o un proyecto no sean los productos, sino los resultados esperados.

La definición de los resultados esperados:

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

### **Concepción de un marco de resultados:**

El marco de resultados se concibe con la finalidad de orientar la planificación/programación, el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación en todos los niveles de la Organización. Ese marco se define respecto de todos los resultados esperados del documento C/5, así como de todos los proyectos o actividades. Proporciona la lógica interna, garantiza que sea congruente en sí misma y que, por tanto, favorezca la calidad del programa, la actividad o el proyecto mediante la vinculación de los productos con los resultados que han de lograrse gracias a la ejecución. Tanto para los productos como para los resultados, en el marco de resultados se presentan los indicadores del desempeño e información conexas como, por ejemplo, las referencias y las metas cuantitativas y/o cualitativas que permiten medir los logros en la consecución de los resultados: el impacto y también los productos obtenidos: el desempeño. En lo tocante exclusivamente al C/5, los marcos de resultados figuran en el apartado sobre las metas cuantitativas y/o cualitativas, en la columna correspondiente al programa adicional complementario (CAP) de recursos

extrapresupuestarios, en la que se señala la meta que ha de alcanzarse si se consigue movilizar los recursos extrapresupuestarios seleccionados. Cabe recordar que, en las dos primeras columnas de esa sección, se define la meta desde el punto de vista tanto de los recursos del programa ordinario como de los recursos extrapresupuestarios disponibles y/o comprometidos en firme.

Puesto que el marco de resultados también constituye un marco para los niveles inferiores del programa que contribuyen a los resultados, garantiza la congruencia y la coherencia de la cadena de resultados de la Organización, permitiendo, al mismo tiempo, una adaptación a necesidades, problemas y contextos específicos. En consecuencia, deberían diseñarse todos y cada uno de los programas, las actividades y los proyectos de tal manera que no solo sean coherentes en sí mismos, sino también adecuados en el contexto de la estructura global. Además, es necesario que en el nivel inferior del programa que contribuye a los resultados se especifiquen no solo el resultado o resultados de nivel superior esperados y su indicador o indicadores del desempeño correspondientes, sino también algo más importante, si cabe: de qué manera ese nivel del programa contribuirá a esos resultados. Con ello no solo se refuerzan más la congruencia y la coherencia de la cadena de resultados, sino que también se permite el inicio de la agregación de los indicadores del desempeño y las correspondientes metas de los productos y el resultado o resultados esperados de los planes de trabajo a los productos y al resultado esperado del C/5 al que contribuyen.

De manera análoga a como ocurre con el principio de agregación en lo referente a los indicadores del desempeño y la información conexas, al agregar los recursos de los planes de trabajo que contribuyen a un resultado esperado del C/5, es posible determinar los presupuestos y los gastos necesarios para alcanzar un resultado esperado del C/5, lo que ayuda a la Organización a avanzar hacia la presupuestación basada en resultados (PBR/RBB).

Habida cuenta de que en el marco de resultados se especifican, por una parte, el resultado o resultados esperados que dependen de las acciones de los beneficiarios directos/grupos destinatarios (por ejemplo, los Estados Miembros) y, por otra, los principales productos previstos sobre los que tiene control la Organización, ese marco facilita también la comunicación y el intercambio entre todas las partes interesadas clave. El marco de resultados sirve de ayuda para lograr que se alcance un acuerdo con conocimiento de causa sobre el resultado o resultados que han obtenerse, los productos que deben lograrse para alcanzar ese resultado o resultados y también las responsabilidades de todas las partes interesadas clave (comprendida la rendición de cuentas por la Secretaría).

Tal vez los siguientes ejemplos de actividades o proyectos ayuden al lector a comprender mejor la relación entre los productos, los resultados esperados y la información conexas, así como la manera en que unos y otros se distribuyen en el marco de resultados. Con todo, no hay que ver en esos ejemplos modelos de aplicación general, ya que cada programa, actividad o proyecto es, por naturaleza, distinto.

**Ejemplos de resultados esperados:**

- 1) La autoridades locales de las provincias Y y Z están ejecutando el plan de acción para la aplicación de la política y la estrategia relativas a los docentes para la mejora de la calidad de la educación y la promoción de la igualdad de género.
- 2) Elaboración, adopción y aplicación de un plan estratégico de ciencia y tecnología por las autoridades nacionales del país X, de conformidad con las normas europeas y en respuesta a los requisitos que deben cumplirse para la adhesión a la Unión Europea.
- 3) Los encargados de la formulación de políticas, las asociaciones de jóvenes y los actores de la sociedad civil interesados se comprometen a adoptar una política pública inclusiva y equitativa destinada a los jóvenes y la elaboran.
- 4) Formulación y aplicación de las políticas, los planes y las estrategias integradas de los países X, Y y Z en materia de patrimonio con arreglo a las convenciones internacionales.
- 5) Los niños utilizan los centros de aprendizaje comunitarios para mejorar las competencias básicas que adquieren en la escuela.

N	Indicador del desempeño (PI) (un máximo de tres):	Referencia (B):	Meta cuantitativa y/o cualitativa (T):	
			2014-2015	2014-2017
1	<u>Con respecto al primer resultado esperado</u> señalado <i>supra</i> , un indicador del desempeño podría ser "Porcentaje de recomendaciones del plan de acción aplicadas por las autoridades locales".	Una referencia asociada podría ser "10% e indicación de qué recomendaciones se han aplicado y cómo".	Una meta cuantitativa asociada para 2015 podría ser "un 30%" y una meta cualitativa asociada podría ser "Dos o tres criterios para apreciar qué recomendaciones se están aplicando y cómo".	Una meta cuantitativa asociada para 2017 podría ser "un 50%" y una meta cualitativa asociada podría ser "Dos o tres criterios para apreciar qué recomendaciones se están aplicando y cómo".
2	<u>Con respecto al tercer resultado esperado</u> señalado <i>supra</i> , un indicador del desempeño podría ser "Número de jóvenes que participan activamente en la red establecida" o "Número de iniciativas emprendidas por jóvenes que participan activamente en la red establecida".	Una referencia asociada podría ser "25", con "la asistencia de un 50% de mujeres jóvenes, pero que no participan activamente".	Una meta cuantitativa asociada para 2015 podría ser "50". Además, y en función del contexto, podría ser pertinente definir una meta cualitativa como, por ejemplo, "Dos o tres criterios para apreciar si las jóvenes en efecto participan "activamente".	Una meta cuantitativa asociada para 2017 podría ser "100". Además, y en función del contexto, podría ser pertinente definir una meta cualitativa como, por ejemplo, "Dos o tres criterios para apreciar si las jóvenes en efecto participan "activamente".
3				

**Ejemplos de productos clave vinculados con el resultado esperado N° 1 señalado *supra*:**

- 1) Mayor sensibilización de las autoridades locales respecto de la aplicación de la política y la estrategia relativas a los docentes y/o
- 2) Refuerzo de la capacidad de las autoridades locales para aplicar el plan de acción y/o
- 3) Prestación de asistencia técnica a las autoridades locales para la determinación de los retos que se plantean al aplicar el plan de acción.

**Producto N°1:** Mayor sensibilización de las autoridades locales respecto de la aplicación de la política y la estrategia relativas a los docentes

N	Indicador del desempeño (PI) (un máximo de tres):	Referencia (B):	Meta cuantitativa y/o cualitativa (T):	
			2014-2015	2014-2017

1	Un indicador del desempeño podría ser "Número de seminarios de sensibilización organizados por la UNESCO a los que asisten las autoridades locales".	Una referencia asociada podría ser "0" (si se trata de una iniciativa nueva) o "5 seminarios con 100 participantes de la comunidad A".	Una meta cuantitativa asociada para 2015 podría ser "5 seminarios con un total de 150 participantes de las comunidades B y C".	Una meta cuantitativa asociada para 2017 podría ser "15 talleres con un total de 450 participantes de todas las comunidades".
2	Un indicador del desempeño podría ser "Prospectos, folletos y vídeos elaborados o difundidos".	Prospectos, folletos y vídeos en un idioma local.	Una meta cuantitativa asociada para 2015 podría ser "Prospectos, folletos y vídeos traducidos a dos idiomas locales y elaborados con la participación de miembros de las comunidades B y C".	Una meta cuantitativa asociada para 2017 podría ser "Prospectos, folletos y vídeos traducidos a todos los idiomas locales y elaborados con la participación de miembros de todas las comunidades".
3				

**Producto N°2: Refuerzo de la capacidad de las autoridades locales para aplicar el plan de acción**

N	Indicador del desempeño (PI) (un máximo de tres):	Referencia (B):	Meta cuantitativa y/o cualitativa (T):	
			2014-2015	2014-2017
1	Un indicador del desempeño podría ser "Número de talleres de formación y de participantes y el perfil de estos (desglosados por sexo)" y/o "Porcentaje de participantes que recomendarían este taller".	Una referencia asociada podría ser "5 talleres en los que la mitad de los asistentes son mujeres, aunque sin el perfil adecuado" y/o "Un 80% de los participantes recomendaría sin reservas este taller".	Una meta cuantitativa asociada para 2015 podría ser "5 talleres con 50 participantes en total, de los que la mitad son mujeres" y/o "Un 90% de los participantes recomendaría sin reservas este taller". Además, y en función del contexto, quizás fuera pertinente definir una meta cualitativa como, por ejemplo, "Dos o tres criterios para describir el perfil adecuado de los participantes".	Una meta cuantitativa asociada para 2017 podría ser "10 talleres con un total de 120 participantes, de los que un 50% son mujeres" y/o "Un 90% de los participantes recomendaría sin reservas este taller". Además, y en función del contexto, quizás fuera pertinente definir una meta cualitativa como, por ejemplo, "Dos o tres criterios para describir el perfil adecuado de los participantes".
2	Un indicador del desempeño podría ser "Elaboración y difusión de prácticas idóneas en materia de aplicación de la política y la estrategia relativas a los docentes".	Ninguna.	De la comunidad A.	De las comunidades B y C.
3				

## Cuestiones clave que han de preguntarse al programar

A continuación figura una lista de preguntas clave que serán útiles para los responsables y sus equipos al concebir un programa, una actividad o un proyecto.

- ¿A qué resultado esperado del eje de acción/título contribuirá el programa, la actividad o el proyecto? ¿Contribuirá el programa, la actividad o el proyecto a la prioridad global “África” o a la prioridad global “Igualdad de género”? En caso afirmativo, ¿a qué resultado o resultados esperados?
- ¿Cuáles son las cuestiones que deben abordarse por conducto del programa, la actividad o el proyecto? ¿Se han determinado las demandas de los titulares de derechos y las correspondientes obligaciones de los garantes de esos derechos, así como cualquier insuficiencia o falta de capacidad que impida el logro de la Igualdad de género?
- ¿Qué oportunidades facilitarán la aplicación del programa, la actividad o el proyecto?
- ¿Existen oportunidades de cooperación intersectorial?
- ¿A qué riesgos podría tenerse que hacer frente al ejecutar el programa, la actividad o el proyecto? ¿Cómo se superarán esos riesgos?
- ¿Quiénes son los beneficiarios directos del programa, la actividad o el proyecto? ¿Particulares, grupos u organizaciones? ¿Están comprendidos los beneficiarios directos en una de las prioridades de la UNESCO? ¿Se ha contado con la participación de esos beneficiarios en la fase de planificación con miras a favorecer que consideren como algo propio el programa, la actividad o el proyecto? ¿Cómo se reunirán y analizarán sus retroalimentaciones y apreciaciones respecto de los progresos realizados en la consecución de los productos y el logro del resultado o resultados esperados?
- ¿Quiénes son los beneficiarios que se beneficiarán indirectamente de la ejecución del programa, la actividad o el proyecto? ¿Hay beneficiarios que puedan considerar que el programa, la actividad o el proyecto les perjudica?
- ¿Qué país o países se beneficiarán del programa, la actividad o el proyecto?
- ¿Quiénes son los principales asociados que contribuirán: organizaciones no gubernamentales (ONG), otras organizaciones internacionales, universidades, asociaciones de mujeres o de jóvenes o institutos y centros de categoría 2? ¿En qué consistirá la contribución de estos asociados a la actividad o el proyecto?
- ¿Quiénes serán los miembros del equipo que participarán en la ejecución del programa, la actividad o el proyecto? ¿Participarán otros miembros del personal (por ejemplo, otros sectores u otros lugares de destino), consultores, etc.? ¿Se necesitarán expertos externos?
- ¿Qué recursos se necesitan para lograr el resultado o resultados esperados? ¿Se dispone de recursos financieros suficientes? ¿Será preciso movilizar fondos adicionales?
- ¿Cuáles son los productos clave que deberán obtenerse? ¿Es posible definir, para cada producto, por lo menos un indicador del desempeño y su correspondiente referencia, así como una meta cuantitativa y/o cualitativa que habrá de alcanzarse al final del cuatrienio? En caso contrario, indíquese por qué no será posible.
- ¿Qué resultado o resultados han de lograrse? ¿Qué permitirá apreciar si se ha logrado una parte o la totalidad de ese resultado o resultados? ¿Es posible definir, para cada resultado esperado, por lo menos un indicador del desempeño y su correspondiente referencia, así como una meta cuantitativa y/o cualitativa que habrá de alcanzarse al final del cuatrienio? En caso contrario, indíquese por qué no será posible.

- ¿Quién reunirá y analizará los datos y cómo y cuándo lo hará?
- ¿De qué manera facilitarán los productos el logro del resultado o resultados esperados? Dicho de otro modo, ¿cuál es la lógica de intervención que justifica las hipótesis subyacentes y la secuencia causal de las intervenciones que habrán de llevarse a cabo, los productos clave que se derivarán de esas intervenciones, el resultado o resultados esperados que deberán alcanzarse y las medidas que se adoptarán para complementarlos?
- ¿Qué estrategia se seguirá para alcanzar el resultado o resultados esperados?
- ¿Se están ejecutando otras actividades o proyectos en la misma esfera de competencia cuyas prácticas idóneas, publicaciones, material de formación, etc. puedan utilizarse?
- ¿Hay una relación lógica, una sinergia y una complementariedad entre el programa, la actividad o el proyecto y otras actividades o proyectos llevados a cabo en la misma esfera de competencia?
- ¿Formará parte la actividad o el proyecto de un documento de la UNESCO destinado a la programación común por país? Si la respuesta es afirmativa, ¿de cuál?
- ¿Se han definido cláusulas de extinción y/o una estrategia de salida o de transición?
- ¿Qué condiciones se necesitarán para alcanzar o mantener los beneficios del programa, la actividad o el proyecto cuando cese la asistencia prestada por la Organización? (Sostenibilidad).

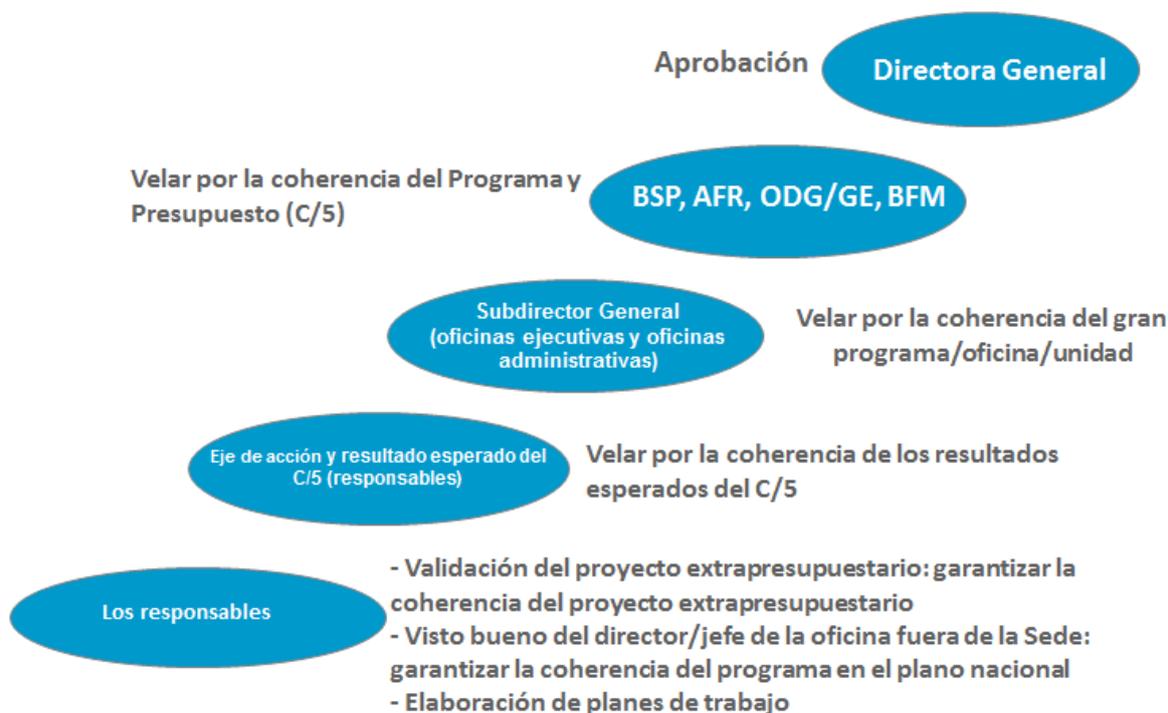
### **De la programación a la ejecución: la cadena de responsabilidad**

La Organización pasa de la planificación/programación a la ejecución en primer lugar mediante la definición de la información y, seguidamente, por medio de la introducción de esa información en SISTER respecto de cada uno de los programas, actividades o proyectos. Una vez que finaliza esta fase, se inicia el ciclo de validación. Este consiste en un proceso de abajo arriba, que va desde los planes de trabajo a los grandes programas, las oficinas y las unidades, de manera que se empieza por la petición de validación de los responsables de los planes de trabajo y se finaliza con la aprobación de la Directora General. Consta de los hitos fundamentales siguientes y comprende los actores que se señalan a continuación:

- El responsable diseña su actividad o proyecto y, a continuación, la presenta al responsable del nivel superior. En el caso de las actividades o los proyectos de cuya ejecución se encargará una oficina fuera de la Sede, el director/jefe de esa oficina tendrá, en primer lugar, que concederle su visto bueno, lo que garantiza la coherencia programática en el plano nacional y la aplicación del método GBR (RBM).
- A nivel de los resultados esperados del C/5, el responsable vela por que en la actividad o el proyecto se siga el método GBR (RBM) y que este contribuya al logro del resultado del C/5.
- Una vez que se ha aprobado el resultado esperado del C/5, los responsables del eje de acción/título solicitan el visto bueno de los Subdirectores Generales de los sectores y de los directores de las oficinas/unidades.
- Los colegas de la Oficina Ejecutiva encargados de los sectores, las oficinas y las unidades proceden a analizar esas propuestas y formulan recomendaciones a los Subdirectores Generales de los sectores y a los directores de las oficinas/unidades. Sobre la base de esas recomendaciones, el Subdirector General o el director las aprueba.
- Tras su aprobación, los planes de trabajo son analizados por la Oficina de Planificación Estratégica (BSP), el Departamento África (AFR), la División de

Igualdad de género (ODG/GE) y la Oficina de Gestión Financiera (BFM). Todos ellos transmiten sus recomendaciones a la Directora General.

- La Directora General aprueba los planes de trabajo con arreglo a esas recomendaciones.



*De la programación a la ejecución: la cadena de responsabilidad*

Por consiguiente, el ciclo de validación genera **corresponsabilización** entre los responsables en virtud de la **transparencia** y garantiza la **participación** de todas las **partes interesadas** desde el **inicio** y **a lo largo de toda la etapa de planificación/programación**.

Esta cadena de responsabilidad no solo asegura la **calidad interna** y la **coherencia** del programa, la actividad o el proyecto, especialmente por conducto de su marco de resultados y su estrategia de ejecución, sino también la **congruencia** y la **coherencia** de la cadena de resultados, es decir, en particular, la validez de:

- los vínculos causales entre los resultados esperados en los distintos niveles del programa;
- el equilibrio y la coherencia entre las actividades del programa ordinario y los proyectos extrapresupuestarios;
- el acuerdo mutuo entre los responsables y los administradores y sus equipos, con independencia de cuál sea su lugar de destino.

Tras la aprobación de los planes de trabajo por la Directora General, el primer día del periodo presupuestario bienal los fondos están disponibles en el Sistema Financiero y Presupuestario (FABS), con lo que concluye la fase de programación y se inicia la de ejecución. Esta fase comprende el seguimiento, la reprogramación, la presentación de informes y la evaluación.

## 9) El seguimiento

Del 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 principales partes interesadas de una intervención indicaciones sobre los progresos realizados y el logro de los objetivos, así como sobre la utilización de los fondos asignados”*<sup>8</sup>.

El seguimiento de los programas, las actividades o los proyectos de la Organización es un componente fundamental del método GBR (RBM). Permite interpretar la información reunida, determinar si la intervención “progresa correctamente”, “progresa parcialmente” o “no progresa correctamente”, y apreciar si se están obteniendo los resultados esperados y si se necesita asistencia o apoyo.

Seguir los progresos realizados en la consecución de los resultados esperados tiene una doble finalidad. Permite informar a la dirección sobre la apreciación de la ejecución, tanto en el nivel del C/5 como en el de los planes de trabajo. Contribuye también a la presentación de informes a las principales partes interesadas, comprendidos la dirección de la Organización, los órganos rectores y el donante, sobre los progresos realizados en la consecución de los resultados esperados. La presentación de informes de modo transparente y orientada a los resultados facilita la toma de decisiones (incluidas las relativas a las medidas correctivas necesarias) y proporciona información para orientar la formulación de las políticas y la concepción de los programas en el futuro. Por consiguiente, reviste una importancia fundamental que la Organización continúe esforzándose por mejorar el **seguimiento** y la **presentación de informes basadas en datos empíricos y orientadas a los resultados**, de manera que se describan, comuniquen y demuestren mejor los progresos y resultados logrados.

La función del seguimiento es apreciar la situación “real” en comparación con la información del programa definida inicialmente y adoptar medidas correctivas cuando sea necesario. Puede establecerse una distinción entre el seguimiento de la ejecución (es decir, los progresos realizados en la realización de una actividad o un proyecto) y el seguimiento de los resultados (esto es, los resultados logrados por la actividad o el proyecto) respecto de los planes.

La importancia de lograr un equilibrio adecuado entre **resultado**, **alcance** y **recursos** en la concepción del programa ha sido puesta de relieve en los capítulos anteriores. Estas tres variables son asimismo elementos clave del seguimiento de la ejecución. Por lo tanto, durante la fase de ejecución, el responsable deberá examinar, de modo sistemático, los datos empíricos y pertinentes con el fin de apreciar el desempeño y el impacto logrados. Para ello será necesario apreciar, por lo menos, los elementos siguientes:

- Los productos obtenidos, con arreglo a los indicadores del desempeño y sus correspondientes metas, y la manera en que estos han contribuido a la consecución del resultado o resultados esperados.
- El resultado o resultados esperados (o una parte de los resultados esperados) logrados, con arreglo a los indicadores del desempeño definidos y sus correspondientes metas.
- La estrategia de ejecución:
  - La apreciación de las principales partes interesadas (grupos beneficiarios y asociados), así como el grado de satisfacción de cumplimiento de las funciones y atribuciones previstas;
  - la zona geográfica abarcada;
  - los riesgos y las medidas de mitigación;

<sup>8</sup> Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, CAD/OCDE, 2002.

- las cláusulas de extinción y/o la estrategia de salida o de transición.
- La utilización de los recursos financieros, humanos e institucionales.

El **seguimiento basada en resultados** es pertinente tanto en el nivel de la actividad o el proyecto como en los niveles superiores. Además de lo ya expuesto, el responsable de un resultado esperado del documento C/5 deberá comprobar periódicamente si los resultados alcanzados en el plano de la actividad o el proyecto contribuyen efectivamente al logro del resultado esperado del C/5. Posteriormente, el responsable de un eje de acción/título o de un gran programa deberá verificar periódicamente si los resultados logrados a nivel del C/5 contribuyen efectivamente al logro del objetivo u objetivos estratégicos, garantizándose así la coherencia de la cadena de resultados. En consecuencia, es importante velar por un seguimiento adecuado de la ejecución del C/5 y de todos los planes de trabajo<sup>9</sup>.

Conseguir la participación de las principales partes interesadas facilita la apropiación, el refuerzo de la capacidad y la sostenibilidad de los resultados; dicha participación ha de ser habitual y es especialmente pertinente cuando haciendo el seguimiento, y el responsable debe para ello:

- mantenerse informado de los progresos gracias a exámenes sistemáticos, la reunión y el análisis de las retroalimentaciones y las apreciaciones de las partes interesadas respecto de los progresos realizados en la obtención de los productos y el logro del resultado o los resultados esperados;
- determinar conjuntamente medidas correctivas, de ser menester, y velar, en su calidad de responsable, por que estas sean comprendidas y acordadas;
- velar por que los resultados esperados o los que han sido alcanzados sigan siendo pertinentes desde el punto de vista de la experiencia operativa;
- mantener una comunicación efectiva entre los interesados que propicie el compromiso, el apoyo y las iniciativas de las principales partes interesadas y facilite la determinación de los nuevos problemas que se planteen.

La reunión y el análisis de la información generada por el seguimiento es una parte integral de la ejecución y la gestión de los programas. Por consiguiente, no debería considerarse una tarea adicional que solo sirve para la presentación de informes. El seguimiento es uno de los cometidos del responsable y ha de realizarse sin superar el presupuesto previsto. Ese responsable deberá asegurarse de que se consignen los costos que acarreen el tiempo y los recursos necesarios para ese fin, habida cuenta de que no se asignan recursos adicionales para el seguimiento (por lo general, habrá que reservar aproximadamente el 5% de los recursos para esta labor). A este respecto, se recuerda que la calidad y los costos del seguimiento de los resultados previstos dependen de:

- la selección de los indicadores del desempeño y sus correspondientes metas;
- las fuentes de datos definidas;
- el método y la técnica empleados para la reunión y el análisis de la información;
- la frecuencia con la que se reúnen los datos; y
- las funciones y responsabilidades relacionadas con cada una de esas labores.

### **Cuestiones clave que han de preguntarse al seguimiento**

A continuación se presenta una lista de las principales preguntas que serán de ayuda para los responsables y sus equipos al llevar a cabo el seguimiento de un programa, una actividad o un proyecto. El seguimiento de los progresos en la obtención de los productos y

<sup>9</sup> Los planes de trabajo comprenden las actividades del programa ordinario y de los institutos de categoría 1, así como los proyectos extrapresupuestarios.

el logro del resultado o resultados esperados, el responsable debería comprobar que la información definida inicialmente en la programación conserva su validez. Si no es así, será necesario revisar la información en cuestión.

- ¿Son los asuntos señalados los que, en efecto, se abordan?
- ¿Va la ejecución por buen camino o conviene tomar medidas correctivas?
- ¿Cuáles son los productos obtenidos hasta ahora? ¿Hubo alguna dificultad al reunir los datos sobre los correspondientes indicadores del desempeño? ¿Se han obtenido esos productos como había sido previsto y de modo eficiente? ¿Cómo han contribuido a la consecución del resultado o los resultados?
- En lo tocante a la lógica de intervención, ¿siguen siendo válidas la justificación de las hipótesis subyacentes y la secuencia causal de las intervenciones que han de llevarse a cabo, los principales productos derivados de esas intervenciones y el resultado o resultados esperados que han de alcanzarse y las medidas complementarias?
- ¿Qué puede decirse de los principales asociados? ¿Participan estos en la ejecución como se había previsto? ¿Han participado asociados que no habían sido previstos? ¿Hay asociados que no participaron, aunque se había previsto que lo hicieran?
- ¿Quién se beneficia realmente de la ejecución? Los beneficiarios directos ¿son los que se había previsto? ¿Participan en la ejecución como se había previsto? ¿Se han reunido y analizado sus retroalimentaciones y apreciaciones sobre los progresos realizados en la obtención de los productos y el logro del resultado o resultados esperados?
- En caso de ser pertinente, ¿forma parte el programa, la actividad o el proyecto de un documento de programación común en los países? En ese caso, ¿cuáles y de qué manera?
- ¿Se ha alcanzado parcial o enteramente el resultado esperado? (Logros, expresados en relación con los indicadores del desempeño y sus correspondientes referencias y metas). ¿Se tropezó con problemas al recopilar datos sobre los indicadores del desempeño seleccionados para apreciar los avances en la consecución del resultado o resultados esperados?
- ¿De qué modo han contribuido los resultados obtenidos al logro del resultado o los resultados de nivel superior que guardan relación con la prioridad global “África” o la prioridad global “Igualdad de género”, establecidos durante la fase de programación? Los resultados previstos, ¿siguen siendo pertinentes y eficaces para el logro de los resultados de nivel superior esperados?
- ¿Cuánto se gastó? ¿Corresponden esos gastos a la estimación prevista? ¿Se ha logrado movilizar los recursos extrapresupuestarios seleccionados? ¿Se necesitan más recursos?
- ¿Es suficiente el número de personas del equipo para velar por la ejecución? ¿Habría que contratar a otras personas o contar con su participación?
- ¿Se presentó alguna oportunidad que facilitó la ejecución? ¿Cuáles son los retos o los riesgos a los que ha habido que enfrentarse durante la ejecución? ¿Qué incidencia tuvieron en la ejecución del programa, la actividad o el proyecto? ¿Qué medidas pueden tomarse para abordar o superar esos retos o riesgos?
- ¿Cuáles son las enseñanzas aprendidas? ¿Cómo podrán tenerse en cuenta estas en el futuro? En caso de ser pertinente, ¿habría sido posible obtener el resultado o resultados de un modo más eficaz y/o eficiente con otro método de ejecución? (Eficacia/eficiencia en función de los costos).

- ¿Deberían aplicarse cláusulas de extinción y/o una estrategia de salida o de transición?
- En caso de ser pertinente, ¿se cumplen las condiciones necesarias para obtener o mantener los beneficios del programa, la actividad o el proyecto después de la fase de asistencia de la Organización? (Sostenibilidad).

En consecuencia, el seguimiento, tomando como punto de referencia el plan de ejecución, permite saber si las hipótesis del marco de programación continúan siendo válidas. Dado que esto último orientará el modo en que proseguirán la gestión y la ejecución, es importante que ese seguimiento sea periódico. Con frecuencia, ciertos aspectos concluirán como se había previsto y otros, no. Si ocurre algo que obstaculice la ejecución del programa, la actividad o el proyecto hasta el punto de que ya no sea realista poder alcanzar los resultados esperados o conseguir que estos contribuyan al logro del resultado o resultados de nivel superior, se impondrá la necesidad de reprogramar. La **reprogramación** comporta la revisión y el ajuste de la información del marco de resultados y/o la cadena de resultados a la nueva situación, así como la rendición de cuentas respecto de esa información y de cualquier otra información pertinente, en particular la estrategia de ejecución.

Al acometer la reprogramación de una actividad o un proyecto, la validación del responsable del nivel superior o el visto bueno del director/jefe de la oficina fuera de la Sede (en caso de que la actividad o el proyecto esté descentralizado) son necesarios para garantizar que se mantienen el acuerdo y la coherencia global del programa. En otras palabras, ese procedimiento permite tener la seguridad de que la actividad o el proyecto que ha sido objeto de una revisión sigue siendo acorde con el resultado o resultados esperados definidos en el nivel superior. También garantiza que se mantenga la corresponsabilidad establecida con el nivel superior del programa.

## 10) La presentación de informes

La información obtenida en el curso de la labor de seguimiento orienta la presentación de informes a las principales partes interesadas sobre los progresos realizados en la consecución de los resultados esperados, atendiendo a los logros; los retos, las medidas correctivas y las enseñanzas aprendidas; y la eficacia/eficiencia en función de los costos y la sostenibilidad.

La finalidad de la **presentación de informes basada en resultados** es proporcionar a las principales partes interesadas información fáctica sobre el desempeño y el impacto, analizando las discrepancias que pueda haber entre los resultados “esperados” y los resultados “obtenidos”, con objeto de:

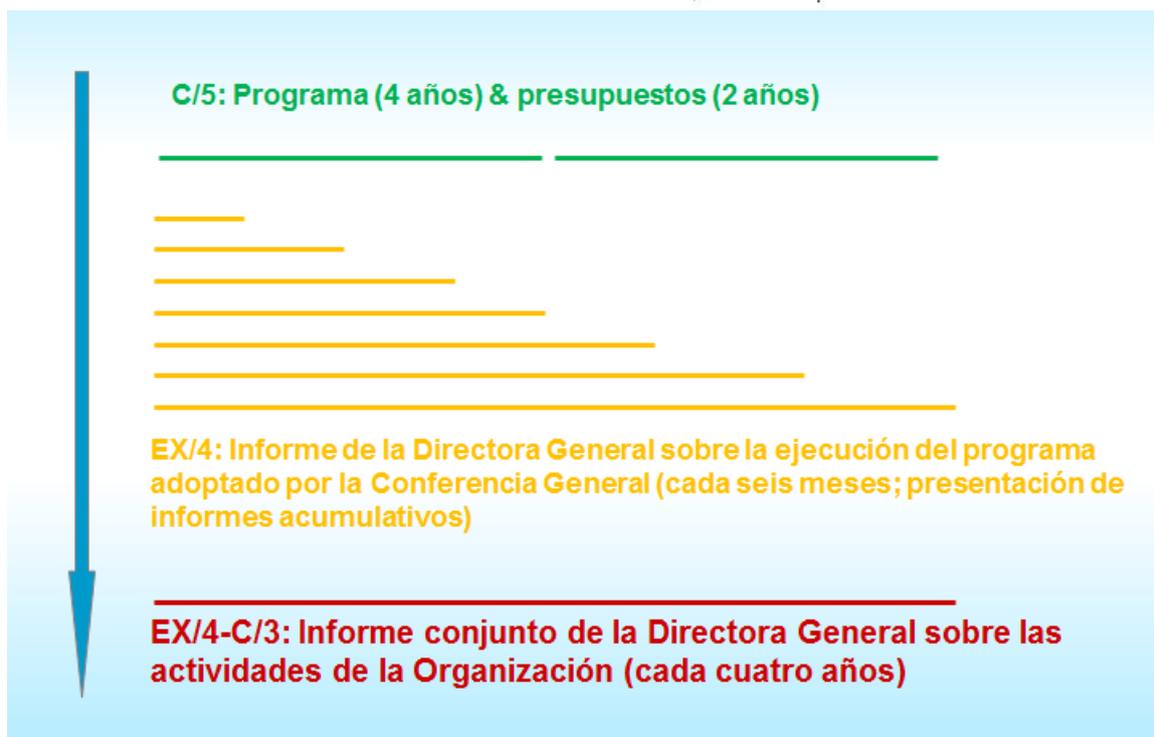
- orientar a la dirección de la Organización y a los donantes;
- facilitar la toma de decisiones (comprendidas las relacionadas con las medidas correctivas necesarias);
- orientar la concepción del programa y la formulación de políticas en el futuro;
- divulgar y examinar los resultados y las enseñanzas aprendidas de manera transparente e iterativa.

Con la finalidad de que esos informes reglamentarios sean útiles, es fundamental que esa información sirva de base del análisis y las decisiones de la Secretaría. Por consiguiente, los Subdirectores Generales responsables de los sectores y los directores de las oficinas/las unidades realizan revisiones periódicas de la ejecución del programa, prestando especial atención a los programas, las actividades y los proyectos cuyos desempeño es insatisfactorio. Esas revisiones pueden comportar medidas de reprogramación, así como la reasignación de fondos allí donde el desempeño sea insuficiente o la elaboración de estrategias de salida, o ambas medidas.

Además, en el marco de las tareas periódicas de examen del plan de trabajo, los Subdirectores Generales responsables de los sectores, los directores de las oficinas/unidades y la Oficina de Planificación Estratégica (BSP) sigan los programas, las actividades y los proyectos que obtienen un desempeño insuficiente y formulan recomendaciones al respecto a la Directora General. Esta información, transmitida por conducto de SISTER (el instrumento para la toma de decisiones y gestión del conocimiento de la Organización), constituye la base de esas revisiones, así como de otros análisis, lo que garantiza que la Secretaría adopte decisiones con conocimiento de causa.

### Informes reglamentarios

Cada seis meses, la Secretaría de la UNESCO presenta a los órganos rectores informes reglamentarios sobre los progresos realizados. Los progresos se aprecian en función de los resultados esperados, sirviéndose para ello de los indicadores del desempeño y sus correspondientes referencias, así como de metas cuantitativas y/o cualitativas, todos ellos definidos en el Programa y Presupuesto (documento C/5). Proporcionar informes a los Estados Miembros y demás partes interesadas es un modo de rendir cuentas, atendiendo a los resultados obtenidos, sobre la utilización de los recursos confiados a la Organización. También se contribuye con ello a la elaboración del Programa y Presupuesto (C/5) siguiente, al tenerse en cuenta las prácticas idóneas y las enseñanzas aprendidas. Los informes orientan así la adopción de decisiones por el equipo directivo de la UNESCO, sus órganos rectores, los donantes, las partes interesadas nacionales y otras entidades.



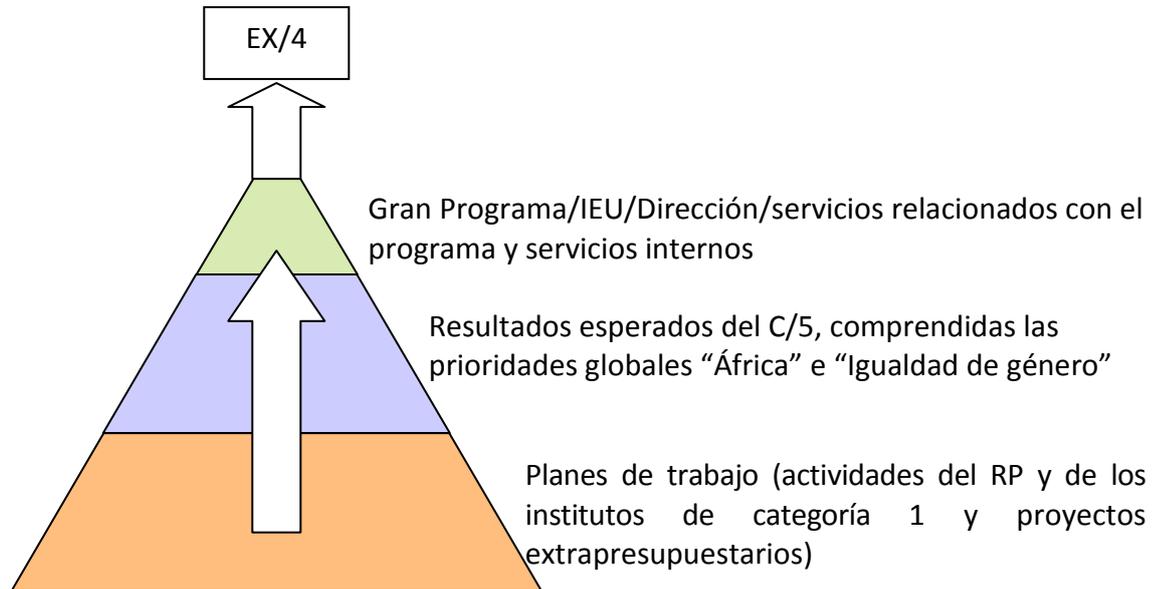
*Calendario de la presentación de informes reglamentarios sobre los progresos realizados*

### La cadena de presentación de informes

Los informes reglamentarios se preparan con arreglo a los principios de la cadena de resultados (descritos 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, con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos definidos en la Estrategia a Plazo Medio (C/4).

Por consiguiente, las apreciaciones de los progresos realizados en los respectivos niveles del programa y la correspondiente presentación de informes se llevan a cabo con arreglo a un planteamiento “ascendente”, como puede verse en el diagrama que figura a continuación. Por ejemplo, la apreciación de los progresos de los distintos planes de trabajo (programa ordinario, proyectos extrapresupuestarios e institutos de categoría 1, y también de categoría 2) contribuye a la apreciación de los progresos en relación con el resultado esperado específico que figura en el documento C/5 al que contribuyen. Por tanto, este último incluirá las contribuciones de las oficinas fuera de la Sede, los institutos de categoría 1 (además de los de categoría 2) y la Sede. De igual modo, las apreciaciones de los progresos realizados en la consecución de los resultados esperados del C/5 orientan la elaboración de la apreciación estratégica del Gran Programa/Instituto de Estadística de la UNESCO (IEU)/Dirección/servicios relacionados con el programa y servicios internos a los que contribuyen. Este mecanismo garantiza que las apreciaciones de los progresos en los niveles estratégicos de la formulación de políticas incluyan los resultados obtenidos en el nivel mundial, regional y nacional y reflejen la utilización y el impacto tanto de los recursos del programa ordinario como de los extrapresupuestarios, comprendidos los correspondientes a los institutos de categoría 1.

## La cadena de presentación de informes



### Nueva presentación de los informes EX/4

El informe EX/4 consta de dos partes. La primera parte está dedicada al programa y la segunda, denominada "Gestionigrama", contiene información financiera.

De conformidad con la decisión adoptada por el Consejo Ejecutivo en su 195ª reunión y aprobada por la Conferencia General en su 38ª reunión, la Directora General deberá presentar:

#### Parte I del informe impreso (reunión de primavera)

- Un **informe sobre la ejecución del programa (IEP)** en cada reunión de primavera (por ejemplo, las 196ª, 199ª y 201ª reuniones).

En estos informes se indica al Consejo Ejecutivo si se ha logrado la ejecución del programa dentro de las limitaciones de tiempo, cantidad, calidad y presupuesto establecidas. Contiene, por cada resultado esperado del C/5, una breve apreciación analítica sobre el desempeño del programa con respecto a los progresos en la **realización de actividades y la obtención de productos**, lo que incluye las tendencias, la distribución geográfica y los retos observados en las principales esferas del programa.

**Principales preguntas a las que se ha de responder:** ¿Se progresa correctamente hacia la obtención de esos productos? ¿Qué retos plantea la ejecución? ¿Qué medidas correctivas concretas puede proponer la Secretaría al Consejo Ejecutivo?

- Un **informe analítico sobre la ejecución del programa** para la reunión de primavera del primer año de cada cuatrienio (por ejemplo, la 204ª reunión).

Este informe incluirá el estado de ejecución del programa durante la totalidad del cuatrienio. En él se presentará el estado de ejecución en un formato más analítico, que incluirá, entre otras cosas, las tendencias, los datos agregados por sector y por región, etc., relativos el cuatrienio precedente. Los retos que se planteen serán objeto de una sección amplia en la que puedan abordarse con un conjunto completo y coherente de propuestas de solución.

- Un **informe estratégico sobre resultados** para la reunión de primavera del tercer año de cada cuatrienio (por ejemplo, la 199ª reunión).

Este informe tendrá por objeto facilitar la toma de decisiones estratégicas y la planificación futura por el Consejo Ejecutivo. Será un informe estratégico y analítico. Retrospectivamente, presentará los efectos causales inducidos por la labor de la UNESCO. Esta exposición general no se referirá a la mera obtención de resultados en términos de producto, sino más bien a la **consecución de resultados en términos de efecto**, cuando proceda y en la medida de lo posible.

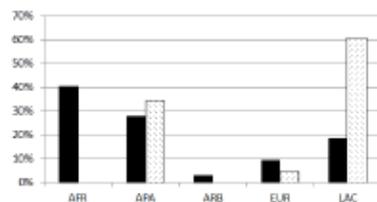
Esta información se presentará de manera que el Consejo Ejecutivo pueda formular recomendaciones a la Conferencia General sobre la aplicación concreta y precisa de cláusulas de extinción para los programas de la UNESCO y específicamente sobre la conveniencia de dar continuidad, reorientar o poner fin a los programas. Desde un punto de vista prospectivo, se presentarán ideas sobre la manera de abordar los retos detectados y un conjunto coherente de propuestas de solución concretas, que incluya orientaciones y ámbitos de actuación para el futuro.

**Preguntas a las que se habrá de responder:** ¿Se tradujeron las actividades de la UNESCO en cambios para todas las partes interesadas? ¿Posee la UNESCO un valor añadido (ámbito de actuación) en sus esferas de intervención con respecto a otras organizaciones?

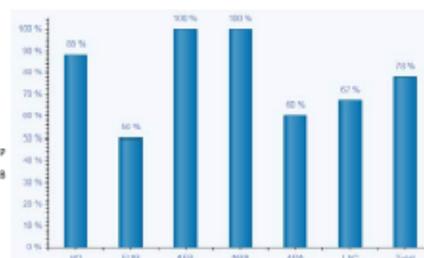
**RE 8: Mejora de la reducción de riesgos, fortalecimiento de la alerta temprana de los peligros naturales y aumento de la preparación para casos de desastre y la resiliencia**

Programa Ordinario (Plan de gastos de 607 millones de dólares) y recursos extrapresupuestarios en miles de dólares estadounidenses								
Presupuesto ordinario (gastos de personal y gastos operacionales)			Recursos extrapresupuestarios 2014		Movilización de recursos extrapresupuestarios		Evaluación de la ejecución de los planes de trabajo	
Asignación	Gastos 2014	Índice de gasto %	Habilitación de créditos	Gastos	Índice de gasto %	Objetivo de financiación 2014-2015		Fondos movilizados 2014
2014-2015	2 725	1 229	45%	992	387	39%	2 000	1 063

Gastos por región (Programa Ordinario y Recursos Extrapresupuestarios)



Ejecución de los planes de trabajo por región considerada "satisfactoria" (Programa Ordinario y Recursos Extrapresupuestarios)



Se ha estimado que la ejecución del 78% de los planes de trabajo (Programa Ordinario y Recursos Extrapresupuestarios) progresa satisfactoriamente. N.B.: El 4% de los planes de trabajo no fueron objeto de una evaluación general. Esto podría repercutir en el desglose general y regional.

Indicadores de resultados (IR) y Objetivos (O) del Plan de gastos de 507 millones de dólares	Evaluación de los avances al 31/12/2014	Probabilidad de consecución del objetivo
<p>IR: Número de nuevas asociaciones establecidas por los Estados Miembros beneficiarios de apoyo para defender la importancia de la reducción del riesgo de desastres</p> <p>O 2014-2015: Establecimiento de por lo menos 2 nuevas asociaciones de ámbito mundial y regional</p>	<p>En 2014 se fortalecieron tres redes existentes dirigidas por la UNESCO sobre la reducción del riesgo de desastres sísmicos, una de ámbito mundial (IPRED) y dos con alcance geográfico regional (RELSAR y RELCAR, centradas en el Sudeste Asiático y en Asia Central).</p>	Alta
<p>IR: Número de Estados Miembros beneficiarios de apoyo que han mejorado su resiliencia y aumentado su capacidad en materia de reducción de riesgos de desastres</p> <p>O 2014-2015: Por lo menos 20 países, de ellos al menos cuatro en África</p>	<p>Más de 15 países poseen capacidades ampliadas en la reducción de riesgos de peligros geológicos, cuatro de los cuales se encuentran en África. Entre las actividades de fortalecimiento de capacidades se incluyeron la sensibilización de comunidades a cuestiones relacionadas con la reducción del riesgo de desastres, el desarrollo de instrumentos para los responsables de la toma de decisiones, informes de evaluación, la elaboración de inventarios de peligros, etc. Los beneficiarios fueron, entre otros, la región de América Central, Egipto, Irán, Namibia, Pakistán, Senegal y Uruguay.</p>	Alta

**Retos y riesgos asociados a la ejecución y medidas correctivas**

Retos clave	Medidas correctivas
<p>Se han identificado diversos retos, de carácter específico en función del contexto local, que en ocasiones son de carácter cultural y en otros casos están relacionados con la cooperación con otros organismos dentro del marco MANUD o con las deficiencias del consultor contratado, así como con la celebración de reuniones enfrentadas, que reducen el nivel deseado de conocimiento.</p>	<p>Los colegas mostraron una gran resiliencia a la hora de gestionar los recursos financieros limitados, establecer contactos con otros asociados y donantes, utilizar los mecanismos ONU/MANUD, etc. También mostraron paciencia y comprensión para garantizar que se tiene en cuenta el contexto cultural en el que deben operar, y ejercieron su labor de gestión dedicando esfuerzos continuados para garantizar que se avanza en las actividades a pesar de las deficiencias de los consultores contratados.</p>

Ejemplo del EX/4 IEP respecto de un resultado esperado del C/5

**Información que se presenta en línea en SISTER (todas las reuniones)**

La información en línea seguirá presentándose en cuadros, con una indicación clara de los resultados esperados, los indicadores del desempeño conexos y las correspondientes referencias, así como las metas. Incluirá información detallada sobre los progresos realizados en la consecución de cada uno de los resultados esperados que figuran en el C/5, agrupados por eje de acción/instituto de categoría 1/título y por gran programa respecto de

las dos prioridades globales “África” e “Igualdad de género”. Deberán apreciarse los progresos comparándolos con los indicadores del desempeño conexos y las correspondientes referencias, así como atendiendo a metas cuantitativas y/o cualitativas, revisados a la luz de los **planes de gastos**. Se subrayarán los logros especialmente notables y el impacto global alcanzado hasta la fecha con relación a los principales productos (por ejemplo, el refuerzo de la capacidad, la asistencia técnica o la facilitación del diálogo sobre políticas). También se señalarán los retos, las medidas correctivas y las enseñanzas aprendidas con respecto a cada uno de los resultados esperados del C/5, además de medidas para mejorar la eficacia/eficiencia en función de los costos y la sostenibilidad. Las apreciaciones deberán basarse en las contribuciones de la Sede, las oficinas fuera de la Sede y los institutos y centros de categoría 1 y de categoría 2 auspiciados por la UNESCO.

Esa información se completará, para cada resultado esperado del C/5, con datos presupuestarios y financieros referentes tanto al programa ordinario como a los recursos extrapresupuestarios (comprendidos los institutos de categoría 1).

Las apreciaciones de los progresos realizados en la consecución de los resultados esperados del C/5 se ponen a disposición de los Estados Miembros directamente por conducto de SISTER (<http://sister.unesco.org/>) y, cuando es necesario, del sitio web de la Oficina de Planificación Estratégica (BSP) (<http://www.unesco.org/new/en/bureau-of-strategic-planning/resources/programme-and-budget-c5/document-ex4/>) antes de la celebración de la reunión del Consejo Ejecutivo.

La finalidad de la introducción del modelo revisado de presentación de los resultados esperados del C/5 es facilitar la presentación de informes de calidad basados en datos empíricos (es decir, desde el punto de vista de las principales partes interesadas y, en especial, los grupos beneficiarios) y orientados a los resultados (esto es, centrados en los resultados y el impacto logrado), concediendo a los Estados Miembros una función directiva. Se informará a estos últimos, junto con todas las otras partes interesadas, de los retos detectados y se les facilitarán datos pormenorizados de los riesgos y de las medidas correctivas tomadas. La calidad de la información, a la que contribuye especialmente la presentación de informes analíticos, favorece el debate sobre cuestiones sustantivas y orienta a los Estados Miembros en su labor de seguimiento. De ahí que, al seguir y presentar informes sobre el marco de resultados, sea necesaria la inclusión de la información siguiente:

Los **logros** permiten apreciar las grandes realizaciones del programa, en un momento determinado, respecto del resultado. Se proporciona información sobre los progresos en la consecución del resultado esperado (o de parte de este) al compararlos con los indicadores del desempeño y sus correspondientes referencias, así como con metas cuantitativas y/o cualitativas. Se incluye información sobre los principales productos obtenidos y el modo en que estos contribuyen a alcanzar el resultado o resultados, lo que constituye un nexo entre la actividad de la Organización y el beneficio desde el punto de vista del beneficiario directo. Se señala la meta alcanzada, sea esta cuantitativa y/o cualitativa, con respecto a cada uno de los indicadores del desempeño definidos tanto para los productos como para el resultado esperado. Además, por lo que se refiere a las metas, el responsable determinará, con arreglo a las pruebas reunidas, si, **en conjunto, se considera que la probabilidad de que se alcance la meta** es “alta”, “media” o “baja”.

Probabilidad de consecución de la meta	Definición
<b>Alta</b>	Los progresos realizados se ajustan a los planes. Es muy probable que se alcance la meta correspondiente.
<b>Media</b>	Los progresos realizados se ajustan en parte a los planes. Es muy probable que solo se alcance en parte la meta correspondiente.
<b>Baja</b>	Los progresos realizados no se ajustan a los planes. Es muy probable que no se alcance la meta correspondiente.

La determinación de **los retos y los riesgos en la ejecución y las medidas correctivas** reviste una importancia crucial para aprender enseñanzas y mejorar la concepción y la ejecución del programa en el futuro. Por consiguiente, también es importante proporcionar una apreciación de los obstáculos y las mayores dificultades con que se ha tropezado para la ejecución y el desempeño del programa. Cuando sea posible, en la apreciación deberían incluirse las medidas correctivas por finalidad superar esos retos. Las **enseñanzas aprendidas** se definen a partir de una apreciación de factores de éxito o fracaso que podrían servir para orientar la concepción y la ejecución del programa en el futuro. La **eficacia/eficiencia en función de los costos** puede definirse como una apreciación destinada a determinar si, con un mínimo de recursos, se han llevado a cabo las intervenciones y obtenido los productos, sin menoscabo de la calidad y la cantidad de los logros. El análisis de la eficacia en función de los costos de una intervención consiste en apreciar si podrían haberse alcanzado los mismos resultados (o resultados aún más importantes) con un costo menor por medio de otras modalidades de ejecución. Con ello se pretende informar sobre los motivos y las medidas que se han tomado para garantizar la ejecución del programa de la manera más eficaz en función de los costos y proponer observaciones sobre cómo puede mejorarse esa eficacia al ejecutar el programa en el futuro.

**La eficacia y la eficiencia en función de los costos:**

- *Eficacia:* El grado en que se alcanzaron, o se espera que se alcancen, los resultados del programa, la actividad o el proyecto, teniendo en cuenta su importancia relativa. Responde a la pregunta: “¿Estamos haciendo las cosas que debemos hacer?”.
- *Eficiencia:* Una medida del grado de moderación en el gasto con que se transforman los insumos en resultados. Responde a la pregunta: “¿Estamos haciendo bien las cosas?”.

La **sostenibilidad:** Se dirá de un programa, una actividad o un proyecto que es sostenible si los beneficios que de él se derivan se mantienen después de la fase de asistencia de la Organización. El hacer participar a los beneficiarios directos y a los principales asociados en la concepción y la ejecución del programa facilita la apropiación y contribuye a garantizar su sostenibilidad. El objetivo es informar sobre los criterios o condiciones introducidos para apreciar las perspectivas de sostenibilidad del programa, la actividad o el proyecto. También pueden ser útiles las indicaciones sobre las cláusulas de extinción y/o las estrategias de salida o de transición.

Además de lo señalado hasta aquí, será necesario promover:

La **contribución de los logros en materia de resultados a la consecución de uno o más resultados de nivel superior**, entendiéndose por tal, a nivel de los planes de trabajo, la contribución al logro del resultado o resultados que figuran en el documento C/5, mientras que, a nivel del C/5, consistirá en la contribución al logro del objetivo u objetivos estratégicos del C/4. A tal efecto, es necesario reconsiderar la validez de la justificación de la lógica de intervención, prestando atención a las hipótesis subyacentes y a la secuencia causal, lo que garantizará que se preserve la coherencia entre los productos y el logro de resultados, bien en el marco de un programa, una actividad o un proyecto, bien en la cadena de resultados

globales de la UNESCO. Por tanto, consiste en demostrar “por qué”/”cómo” han contribuido esos productos a la consecución de los resultados a nivel de los planes de trabajo y, posteriormente, “por qué”/”cómo” han servido estos resultados para el logro del resultado o resultados del C/5 (y la información conexas) y, a su vez, “por qué”/”cómo” estos últimos han contribuido a alcanzar el objetivo u objetivos estratégicos del C/4. De esta manera, se consigue que los planes de trabajo guarden relación con los resultados esperados del C/5 y los objetivos estratégicos del C/4 aprobados por los Estados Miembros en la Conferencia General, y que hayan contribuido a unos y a otros, lo cual demuestra que la Organización ha concentrado sus recursos (el programa ordinario y las actividades extrapresupuestarias) en el logro de los resultados descritos en los niveles superiores o que ha adoptado medidas correctivas.

**A nivel de los planes de trabajo**, cuando el responsable ha terminado de introducir la información en la sección sobre el seguimiento con arreglo a las pruebas reunidas, debe añadir una apreciación general de si la ejecución del plan de trabajo “progresa correctamente”, “progresa parcialmente” o “no progresa correctamente”. La **apreciación global en el nivel de los planes de trabajo** se expresa por medio de una escala tricolor que permite representar, mediante un símbolo, las conclusiones su apreciación de la ejecución de cada plan de trabajo en su conjunto.

Apreciación de la ejecución global del plan de trabajo	Definición	Criterios
<p><b>●: Progresa correctamente</b></p>	<p>Los progresos realizados son acordes con los planes. Se espera alcanzar las metas correspondientes.</p>	<p>Cuando “se progresa correctamente” respecto de <b>por lo menos tres cuartas partes de las metas</b> (es decir, ●).</p>
<p><b>🟡: Progresa parcialmente</b></p>	<p>Los progresos realizados son acordes, en parte, con los planes. Se espera alcanzar las metas correspondientes solo en parte.</p>	<p>Cuando “se progresa correctamente” respecto de <b>entre la mitad y tres cuartas partes de las metas</b> (es decir, 🟡).</p>
<p><b>■: No progresa correctamente</b></p>	<p>Los progresos realizados no son acordes con los planes. No se espera alcanzar las metas correspondientes.</p>	<p>Cuando “se progresa correctamente” respecto de <b>menos de la mitad de las metas</b> (es decir, ●).</p>

Con esa escala es posible presentar, de manera sintética, la ejecución del programa, vinculando las evaluaciones de los progresos realizados (lo fundamental) con las tasas de gastos (es decir, la ejecución del presupuesto). Todo ello debería facilitar la toma de ulteriores decisiones, especialmente en caso de que la ejecución del plan de trabajo por la Secretaría no progrese correctamente, y servir como una indicación o un sistema de alerta que no depende exclusivamente de las tasas de gastos.

La información relacionada con el seguimiento será de ayuda para el responsable del resultado esperado del C/5 cuando agregue y elabore los logros y la apreciación de los progresos realizados.

**A nivel del resultado esperado del C/5**, cuando el responsable ha terminado de introducir la información en la sección sobre el seguimiento con arreglo a las pruebas reunidas, debería añadir una apreciación general de si, en ese momento, la ejecución de los planes de trabajo que contribuyen al resultado esperado que figura en el C/5 “progresa correctamente”, “progresa parcialmente” o “no progresa correctamente”.

Apreciación de la ejecución de los planes de trabajo que contribuyen al resultado esperado que figura en el C/5	Definición	Principio de agregación de SISTER
<p><b>●: Progresa correctamente</b></p>	<p>Los progresos realizados son acordes con los planes. Se espera alcanzar las metas correspondientes.</p>	<p>Cuando “se progresa correctamente” en <b>por lo menos tres cuartas partes de las apreciaciones de los planes de trabajo</b> (es decir, ●).</p>
<p><b>◐: Progresa parcialmente</b></p>	<p>Los progresos realizados son acordes, en parte, con los planes. Se espera alcanzar las metas correspondientes solo en parte.</p>	<p>Cuando “se progresa correctamente” en <b>entre la mitad y tres cuartas partes de las apreciaciones de los planes de trabajo</b> (es decir, ◐).</p>
<p><b>■: No progresa correctamente</b></p>	<p>Los progresos realizados no son acordes con los planes. No se espera alcanzar las metas correspondientes.</p>	<p>Cuando “se progresa correctamente” en <b>menos de la mitad de las apreciaciones de los planes de trabajo</b> (es decir, ■).</p>

La escala tricolor permite que los responsables representen, por medio de un símbolo, las conclusiones de su apreciación de la ejecución de los planes de trabajo respecto de cada uno de los resultados del C/5. Con esa escala es posible presentar, de manera sintética, la ejecución del programa, vinculando las apreciaciones de los progresos realizados (lo fundamental) con las tasas de gastos (es decir, la ejecución del presupuesto). Todo ello debería facilitar la toma de ulteriores decisiones por la Secretaría y los Estados Miembros y servir como una indicación o un sistema de alerta que no depende exclusivamente de las tasas de gastos.

La escala tricolor no sirve para apreciar el logro de los resultados esperados que figuran en el C/5, sino para dar idea de la situación en que se encuentra la ejecución de los planes de trabajo pertinentes en el marco de los planes de gastos. En consecuencia, en el informe sobre la ejecución del programa (IEP) que figura en la Parte I del documento EX/4, una marca “verde” indica que la ejecución de los planes de trabajo conexos avanza según lo planeado y “progresa correctamente” hacia la consecución de los productos previstos vinculados con los resultados esperados que figuran en el C/5.

Resultado esperado N° 1 del C/5:						
Indicador del desempeño (PI) (un máximo de tres)	Referencia (B)	Meta cuantitativa y/o cualitativa (T):				
		2014-2015	2014-2017	CAP 2014-2015	Al 30/06/2015	
					Progresos realizados en la consecución de la meta	Probabilidad de que se alcance la meta
PI 1.						Alta
PI 2.						Baja
PI 3.						Media
<b>Producto N°1:</b>					Probabilidad de que se alcance el producto	Alta
Indicador del desempeño (PI) (un máximo de tres)	Referencia (B)	Meta cuantitativa y/o cualitativa (T):				
		2014-2015	2014-2017	CAP 2014-2015	Progresos realizados en la consecución de la meta al 30/06/2015	
PI 1.						
PI 2.						
PI 3.						
<b>Producto N°2:</b>					Probabilidad de que se alcance el producto	Media
Indicador del desempeño (PI) (un máximo de tres)	Referencia (B)	Meta cuantitativa y/o cualitativa (T):				
		2014-2015	2014-2017	CAP 2014-2015	Progresos realizados en la consecución de la meta al 30/06/2015	
PI 1.						
PI 2.						
PI 3.						

*Ejemplo de marco de resultado en el nivel de los resultados esperados del C/5 durante el seguimiento y la presentación de informes*

## Presentación de informes: Cadena de responsabilidad

La preparación de los informes reglamentarios consta de los mismos hitos fundamentales y en ella intervienen los mismos actores que en el ciclo de validación:

- El responsable y los equipos responsables de los planes de trabajo del programa ordinario y de las actividades extrapresupuestarias (incluidos los institutos de categoría 1) presentan los informes sobre los logros y la apreciación de los progresos realizados.
- El director/jefe de la oficina fuera de la Sede encargado de los planes de trabajo descentralizados y el responsable del resultado esperado del C/5 encargado de los planes de trabajo de la Sede, o quien desempeñe sus funciones, examinan los logros y la apreciación de los progresos realizados y dan su visto bueno.
- Sobre esa base, los responsables en el nivel de los resultados esperados del C/5 (incluidas la prioridad global “África” y la prioridad global “Igualdad de género”) elaboran el informe consolidado sobre los logros y la apreciación de los progresos realizados. También es necesario que los responsables de los resultados esperados del C/5 tengan en cuenta lo que se ha logrado específicamente en el nivel de los resultados esperados del C/5.
- Los colegas de la Oficina Ejecutiva que se ocupan de los sectores, las oficinas o las unidades revisan, validan, analizan y preparan la apreciación estratégica del gran programa, el IEU, la oficina o el servicio con arreglo al grado de consecución de los resultados esperados que figuran en el documento C/5 y la apreciación de los progresos realizados (incluido respecto de la prioridad global “África” y la prioridad global “Igualdad de género”).
- La Oficina de Planificación Estratégica (BSP), el Departamento África (AFR) y la División de Igualdad de género (ODG/GE) velan por la coordinación, la armonización y el control de la calidad.

- El Departamento África y la División de Igualdad de género Mujeres elaboran una apreciación estratégica resumida sobre la base de la información destinada a los informes proporcionada por los sectores a través de SISTER.
- La Oficina de Planificación Estratégica realiza una evaluación general final.
- La Directora General, tomando como referencia esa evaluación general final, presenta el informe reglamentario a los órganos rectores.

Por consiguiente, el proceso de los informes reglamentarios se ajusta a un enfoque de la Secretaría, que consta de varios pasos, genera **corresponsabilidad** entre los responsables encargados en virtud de la **transparencia** y garantiza que todas **las partes interesadas participen** desde la fase inicial y **a lo largo de toda la fase de seguimiento y presentación de informes**.

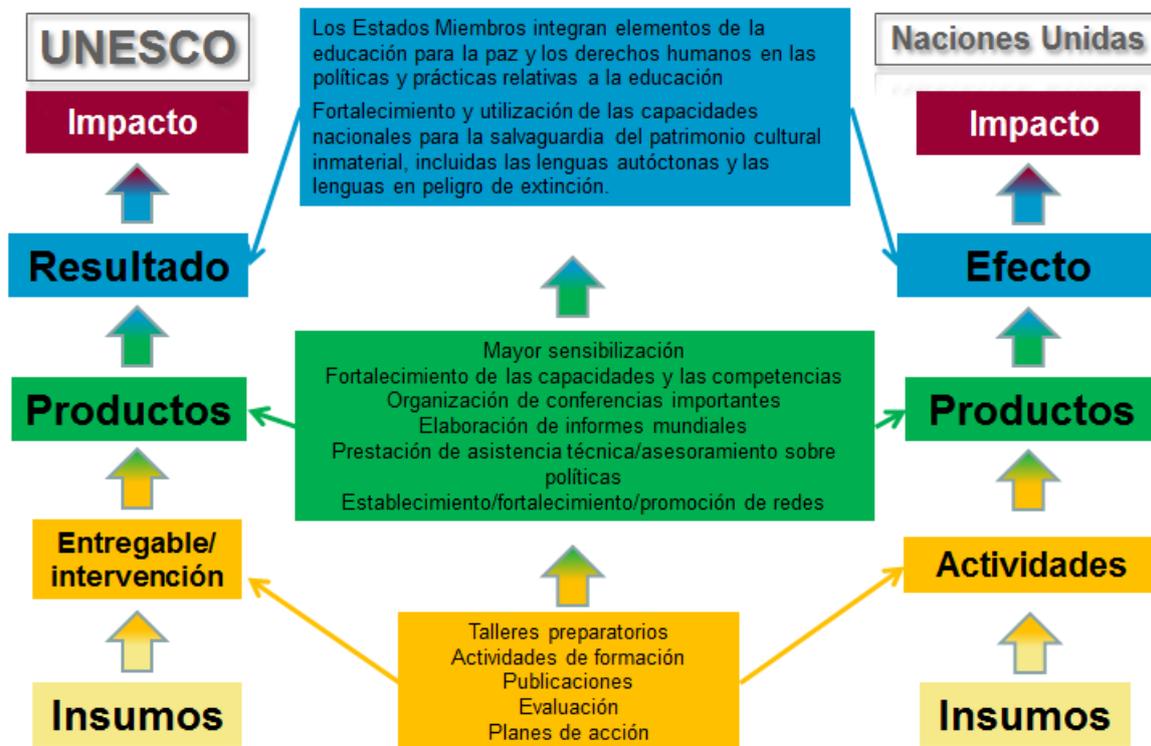
La cadena de responsabilidad permite asegurar no solo que se mantienen la **calidad** y la **coherencia internas** del programa, la actividad o el proyecto en cuestión, especialmente mediante la actualización, cuando sea necesario, de su marco de resultados y su estrategia de ejecución, sino que también garantiza la **coherencia** y la **congruencia**, en todo momento, de la cadena de resultados.

### Informes de país

En consonancia con el proceso de reforma de las Naciones Unidas y la tendencia a aplicar procesos de programación común en los países, los Estados Miembros de la UNESCO solicitan, cada vez más a menudo, información sobre los resultados alcanzados desglosados por país. Pueden así extraer de SISTER (<http://sister.unesco.org>) informes de programación sobre actividades o proyectos de los que se beneficia determinado país o región (informe de país de SISTER).

El paso a la gestión orientada a los resultados no es algo específico de la UNESCO, sino que incumbe a todo el sistema de las Naciones Unidas. La UNESCO contribuye a los análisis interinstitucionales de sus métodos de GBR (RBM) y de evaluación, de la compatibilidad de sus instrumentos informáticos (SISTER, FABS y STEPS (My Talent)) con los de otros organismos y, en la medida de lo posible, de los enfoques de la evaluación comunes. Aun cuando los distintos organismos hayan establecido distintos procedimientos con arreglo al método GBR (RBM), los principios que rigen la gestión basada en resultados son los mismos. Sigue habiendo hoy en día algunas discrepancias terminológicas entre la UNESCO y las entidades de las Naciones Unidas:

**GBR: Comparación entre la lógica de intervención/  
el proceso de transformación de la UNESCO y de las Naciones Unidas**



## 11) Evaluación<sup>10</sup>

La [política de evaluación](#) de la UNESCO para el periodo 2014-2021 fue aprobada por el Consejo Ejecutivo a comienzos de 2015. Esta nueva política se elaboró por medio de un proceso de consulta amplio en el seno de la UNESCO y entre sus Estados Miembros, siendo sometida, a continuación, a una revisión a cargo de pares, realizada por expertos superiores en evaluación pertenecientes a varias organizaciones internacionales. Constituye una hoja de ruta de gran alcance para el fortalecimiento de la función de evaluación de la UNESCO con miras a mejorar el aprendizaje y la rendición de cuentas institucionales.

**Definición y finalidad de la evaluación:** Una evaluación es *“una valoración, lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tópico, tema, sector, área operativa, desempeño institucional, etc. Incide principalmente sobre los logros esperados y alcanzados, examinando la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad, a fin de entender los logros o la ausencia de estos. Su objetivo es determinar la relevancia, el impacto, la efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones y contribuciones de las organizaciones del sistema de las NU. Una evaluación debe suministrar información basada en evidencia que sea creíble, fiable y útil, facilitando la incorporación oportuna de los hallazgos, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones del sistema de las NU y de sus miembros”*<sup>11</sup>. Los criterios uniformes<sup>12</sup> utilizados en la evaluación de las intervenciones de la UNESCO incluyen la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad.

El mandato de evaluación figura enunciado expresamente en la Estrategia a Plazo Medio de la UNESCO para 2014-2021 (37 C/4), en la que se afirma: *“La función de evaluación de la UNESCO desempeña un papel esencial para permitir que la Organización cumpla con su mandato de proporcionar información creíble y basada en datos comprobados que alimente los distintos procesos de formulación de decisiones. La función de evaluación es esencial si se quiere hacer de la UNESCO una organización que aprende. Durante el periodo que abarca la Estrategia a Plazo Medio, el objetivo global será el fortalecimiento de la cultura de la evaluación y la gestión basada en resultados de la UNESCO, mediante actividades de evaluación y servicios de asesoramiento seleccionados y la mejora de la calidad, la índole y la amplitud de las evaluaciones llevadas a cabo en todo el sistema de la UNESCO que contribuyan a un mejor aprendizaje institucional, a la mejora del programa y a la rendición de cuentas”*.

En la UNESCO, todas las evaluaciones comparten la doble finalidad de aprendizaje institucional y rendición de cuentas. La evaluación es fundamental para ayudar a la UNESCO, como organización, a avanzar en el cumplimiento de su mandato. Una de las formas en las que la evaluación contribuye a lograrlo es el análisis sistemático de la lógica causal y las hipótesis subyacentes que vinculan entre sí las actividades, los productos y los resultados. Gracias a esa labor de análisis, la UNESCO está en mejores condiciones de comprender cómo se conciben sus programas y de qué manera estos contribuyen al cambio. Al generar una base de datos empíricos sobre lo que da resultado, lo que no y los motivos de que eso ocurra, la evaluación permite a los administradores de los programas, al equipo de dirección y a los órganos rectores de la UNESCO tomar decisiones fundamentadas sobre la formulación de las políticas y la programación, planificar estratégicamente y efectuar una asignación óptima de los recursos. Por tanto, el éxito de la

<sup>10</sup> This section is based on UNESCO's Evaluation Policy which was endorsed by the Executive Board at its 196<sup>th</sup> session, [196 EX/24.INF](#)

<sup>11</sup> *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*, adoptadas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (NEG) en 2005.

<sup>12</sup> Véase el anexo I de la política de evaluación de la UNESCO, donde figura un glosario con los principales términos de evaluación y sus correspondientes definiciones.

UNESCO depende, en última instancia, de su capacidad para realizar y utilizar evaluaciones creíbles.

**El sistema de evaluación de la UNESCO:** Su sistema de evaluación consta de evaluaciones institucionales, realizadas por la Oficina de Evaluación del Servicio de Supervisión Interna (IOS), y evaluaciones descentralizadas, gestionadas por otras entidades de la UNESCO. Por lo general, en las evaluaciones institucionales se analizan ámbitos muy destacados y de gran importancia estratégica que contribuyen al cumplimiento del mandato de la UNESCO y al logro de los objetivos de la Estrategia a Plazo Medio. Para la realización de estas evaluaciones se utilizan las capacidades internas y los conocimientos especializados de la Oficina de Evaluación del IOS, o se recurre a consultores externos, o bien se hace uso de unas y otros. Las evaluaciones descentralizadas son administradas por entidades de la UNESCO con una función programática, normalmente uno de los sectores del programa o de las unidades fuera de la Sede, y su realización corre a cargo de evaluadores que no han participado en la concepción, la ejecución o la gestión de aquello que es objeto de evaluación. El tipo más frecuente de evaluación descentralizada es la que se lleva a cabo a nivel de los proyectos, que suelen ser actividades extrapresupuestarias financiadas por donantes. De conformidad con las directrices de la UNESCO en materia de actividades extrapresupuestarias, todas las actividades extrapresupuestarias son objeto de una evaluación. La naturaleza de esa evaluación depende de la envergadura y la complejidad del proyecto. En el acuerdo con el donante se consignan expresamente las disposiciones relativas a la evaluación y, de conformidad con lo estipulado en el modelo de documento de proyecto, también deberían describirse en el documento del proyecto y en el presupuesto.

### El sistema de evaluación de la UNESCO



**Responsabilidades en materia de evaluación:** IOS es el garante de la función de evaluación. El IOS es un mecanismo de supervisión integrado que abarca la evaluación, la auditoría interna y la investigación. Su Oficina de Evaluación es responsable directo del establecimiento de un sistema de evaluación eficaz, que permita promover el aprendizaje institucional y la rendición de cuentas respecto de los resultados. La Oficina de Evaluación debe rendir cuentas de la realización y la calidad de las evaluaciones institucionales y es corresponsable, con otras entidades de la UNESCO, del establecimiento de un sistema descentralizado de evaluaciones eficaz. Por consiguiente, bajo la guía del Director del IOS, la Oficina de Evaluación es totalmente independiente de las funciones de gestión operativa y

toma de decisiones de la Organización y cuenta con plena autoridad para presentar informes a los niveles de toma de decisiones apropiados. El Director del IOS presenta informes de evaluación tanto a la Directora General como al Consejo Ejecutivo. El IOS está facultado para seleccionar los temas que serán objeto de las evaluaciones y el calendario para su realización.

El personal de la UNESCO que trabaja en la Sede y en las entidades fuera de la Sede supervisa los resultados de sus respectivos programas, proyectos, servicios o funciones con objeto de generar información útil que facilite la realización de evaluaciones institucionales y descentralizadas. El personal responsable garantiza la ejecución del plan de evaluación descentralizada de manera profesional, vela por el seguimiento de las evaluaciones institucionales y descentralizadas y emplea todas las conclusiones de las evaluaciones en la programación y el aprendizaje futuros. El personal responsable también debe rendir cuentas de la difusión pública de los informes de las evaluaciones externas descentralizadas. Las funciones y responsabilidades de los distintos actores que intervienen en las evaluaciones institucionales y descentralizadas se explican más pormenorizadamente en la política de evaluación de la UNESCO.

**Planificación de las evaluaciones:** La Oficina de Evaluación del IOS está encargada de establecer un plan cuatrienal de evaluación institucional y de elaborar un plan cuatrienal de evaluación descentralizada, en el que figuran aquellos proyectos extrapresupuestarios que tienen una asignación superior a 1,5 millones de dólares. Estos planes se preparan previa consulta con el equipo directivo superior de la UNESCO, los directores de las oficinas fuera de la Sede y los institutos de la UNESCO y otras partes interesadas clave como, por ejemplo, los donantes.

**Recursos para la evaluación:** En la política de evaluación de la UNESCO se fija una meta global del 3% del gasto del programa (recursos del programa ordinario y recursos extrapresupuestarios) como el nivel mínimo recomendado de inversión en evaluación. Sin embargo, es aconsejable consultar con el IOS en la fase inicial de la concepción del programa o proyecto a fin de determinar las necesidades presupuestarias relacionadas con la evaluación.

**Seguimiento de la evaluación:** Cabe decir que, como principio general, todas las evaluaciones institucionales o descentralizadas deberían incluir tanto una respuesta de la dirección como un plan de acción. Al finalizar una evaluación, la dirección comunica cuál es su opinión general sobre las conclusiones y recomendaciones que figuran en el informe y hace hincapié en las medidas principales que han de tomarse en respuesta a las recomendaciones más importantes. La respuesta de la dirección se incluye como anexo en el informe final de evaluación. En la mayoría de los casos, tras las evaluaciones se elabora un plan de acción que comprende información detallada sobre la manera en que la dirección pretende atender recomendaciones específicas. La Oficina de Evaluación del IOS efectúa el seguimiento de los progresos realizados por medio de la presentación de informes anuales al Consejo Ejecutivo sobre el estado de aplicación de las recomendaciones contenidas en los informes de las evaluaciones institucionales y conjuntas/de todo el sistema.

**Guías sobre evaluación:** Se ha elaborado un conjunto de materiales de orientación con la finalidad de que sirvan de ayuda al personal de la UNESCO en la planificación, concepción y gestión de las evaluaciones. Estas guías son un aspecto importante del mecanismo de garantía de la calidad de la UNESCO y tienen por objeto asegurar que la UNESCO aplique un marco normalizado a su metodología y sus criterios de evaluación en todas las evaluaciones. Todo el material de orientación está disponible para su descarga en la [página web](#) del Servicio de Supervisión Interna (IOS).

## Glosario de la GBR (RBM) en la UNESCO

<b>Definiciones</b> (orden alfabético)
<p><b>Beneficiarios y grupos destinatarios (<i>Beneficiaries and target groups</i>):</b> Los individuos, grupos u organizaciones que se benefician, directa o indirectamente, de la intervención (por ejemplo, los grupos desfavorecidos o excluidos o los sectores más vulnerables de la sociedad, comprendidos los pueblos indígenas). Los beneficiarios directos son aquellos para quienes se ha organizado principalmente el programa, la actividad o el proyecto. Los beneficiarios indirectos son los que se ven afectados por el programa, la actividad o el proyecto.</p>
<p><b>C/3:</b> Informe de la Directora General sobre la ejecución del Programa y Presupuesto (versa sobre la aplicación del Programa y Presupuesto anterior, es decir, el 38 C/3 hace referencia al periodo 2012-2013 y el 40 C/3, al periodo 2014-2017).</p>
<p><b>C/4:</b> Estrategia a Plazo Medio de la UNESCO (ocho años).</p>
<p><b>C/5:</b> Programa y Presupuesto de la UNESCO (Programa cuatrienal y dos presupuestos bienales del programa ordinario).</p>
<p><b>Cadena de resultados (<i>Results chain</i>):</b> La cadena de resultados va de los objetivos estratégicos esperados de la Estrategia a Plazo Medio (C/4) a los resultados esperados que se definen en el Programa y Presupuesto (C/5) y, de estos, a los resultados esperados de los planes de trabajo cuatrienales (programa ordinario y actividades extrapresupuestarias), lográndose una transición armoniosa entre los niveles del programa. Cada nivel del programa ha de estar vinculado con el siguiente y en él deben señalarse “por qué” y “cómo” los resultados esperados del nivel inferior contribuyen al logro de los resultados esperados del nivel superior, configurándose, de esa forma, una cadena de resultados, conforme a los principios de alineación y agregación. Dicho de otro modo, la consecución de un resultado es necesaria para el logro del resultado del nivel superior y contribuye a ese logro en virtud de una relación causal. Este vínculo, establecido entre los resultados esperados en distintos niveles de los programas, garantiza que la Organización concentre sus recursos en la consecución de los resultados esperados definidos en los niveles más elevados.</p>
<p><b>Cláusula de extinción (<i>Sunset Clause</i>):</b> Consiste en una declaración, incluida en el programa, la actividad o el proyecto, en la que se estipula su finalización en una fecha determinada, excepto si se renueva expresamente.</p>
<p><b>Documento de la UNESCO destinado a la programación por país (UCPD) (<i>UNESCO Country Programming Document (UCPD)</i>):</b> Es un instrumento de programación concebido para reunir en un solo documento, de modo resumido, completo y orientado a los resultados, las actividades y los proyectos pasados y futuros de la UNESCO en un determinado país. El documento se inicia con un panorama sucinto de las cuestiones de desarrollo nacional que son pertinentes para las esferas de competencia de la UNESCO y, partiendo de la cooperación y los logros pasados y más recientes de la Organización, propone las líneas generales del futuro marco de cooperación con un determinado país y los posibles ámbitos propicios para una colaboración y una programación conjuntas con otros organismos de las Naciones Unidas y otros asociados. En la matriz de resultados del UCPD se muestran, además, los recursos disponibles y también el déficit de financiación que deberá subsanarse para alcanzar los resultados esperados. [Se proporcionan más detalles en: <a href="http://www.unesco.org/new/index.php?id=61877">http://www.unesco.org/new/index.php?id=61877</a>].</p>
<p><b>Efecto (<i>Outcome</i>):</b> Los efectos representan cambios en las capacidades institucionales o de comportamiento o en las condiciones del desarrollo. En la fase de planificación, se expresan como resultados esperados.</p>
<p><b>Eficacia (<i>Effectiveness</i>):</b> El grado en que se lograron, o se espera que se logren, los resultados del programa, la actividad o el proyecto, teniendo en cuenta su importancia relativa. Responde a la pregunta: “¿Estamos haciendo las cosas que debemos hacer?”.</p>
<p><b>Eficacia/eficiencia en función de los costos (<i>Cost-effectiveness/efficiency</i>):</b> permite a apreciar si, con una cantidad mínima de recursos, podrían haberse llevado a cabo las intervenciones y obtenido los productos, sin menoscabo de la calidad y la cantidad de los logros.</p> <p><b>El análisis de la relación costo-eficacia (<i>Cost/effectiveness analysis</i>)</b> de una intervención permite a apreciar si se podrían haber logrado los mismos (o mejores) resultados con un costo menor por medio de otras modalidades de ejecución.</p> <p>Con ello se pretende informar sobre los motivos y las medidas que se han tomado para garantizar la ejecución del programa de la manera más eficaz en función de los costos y formular observaciones sobre cómo puede mejorarse esa eficacia en la ejecución futura del programa.</p>

<b>Definiciones</b> (orden alfabético)
<p><b>Eficiencia (<i>Efficiency</i>):</b> Una medida del grado de moderación en el gasto con que se transforman los insumos en resultados. Responde a la pregunta: “¿Estamos haciendo bien las cosas?”.</p>
<p><b>Estrategia de ejecución (<i>Implementation Strategy</i>):</b> La estrategia de ejecución muestra cómo pasar de la situación actual a la que se describe en el resultado o resultados esperados (“enunciado de resultado”). Ha de estar orientada a la acción y señalar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- las principales necesidades que han de atenderse y los problemas más importantes que han de abordarse, así como su correspondiente referencia;</li> <li>- la lógica de intervención: la razón de ser, las hipótesis subyacentes y la secuencia causal de las intervenciones que deben llevarse a cabo, así como los principales productos que han de obtenerse gracias a las intervenciones, el resultado o resultados esperados que han de alcanzarse, las medidas necesarias para darles seguimiento y el resultado a largo plazo previsto más allá del marco temporal cuatrienal, el cual brinda la perspectiva general del programa, la actividad o el proyecto. Dicho de otro modo, deberá especificarse “por qué” y “cómo” permitirán los principales productos lograr el resultado o resultados esperados del programa, la actividad o el proyecto y, a continuación, “por qué” y “cómo” esos resultados contribuirán al resultado esperado a largo plazo previsto;</li> <li>- los beneficiarios directos y los principales asociados y las funciones que han de desempeñar unos y otros;</li> <li>- las conclusiones de un análisis de riesgos relativo a la ejecución, con las medidas previstas para mitigar las consecuencias negativas de las amenazas;</li> <li>- las cláusulas de extinción y/o la estrategia de salida o de transición.</li> </ul>
<p><b>Estrategia de salida o de transición (<i>Exit or transition strategy</i>):</b> Una estrategia de salida o de transición es una declaración en la que se señala la manera en que se prevé eliminar progresivamente el apoyo externo y ceder el control a los asociados (nacionales); también se describe cómo se cambiará la modalidad de ejecución. Una vez que se han sentado las bases del programa, la actividad o el proyecto, son otros actores los que se encargan de su sostenibilidad. Es necesario que la UNESCO garantice un traspaso armonioso del programa, la actividad o el proyecto por medio de la transferencia de las competencias pertinentes a los asociados (nacionales), o bien mediante, por ejemplo, el fortalecimiento de la capacidad para gestionar el programa, la actividad o el proyecto.</p>
<p><b>Evaluación (<i>Evaluation</i>):</b> <i>“Una apreciación, lo más sistemática e imparcial posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, tópico, tema, sector, área operativa, desempeño institucional, etc. Incide principalmente sobre los logros esperados y alcanzados, examinando la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad, a fin de entender los logros o la ausencia de estos. Su objetivo es determinar la relevancia, el impacto, la efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones y contribuciones de las organizaciones del sistema de las NU. Una evaluación debe suministrar información basada en evidencia que sea creíble, fiable y útil, facilitando la incorporación oportuna de los hallazgos, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones del sistema de las NU y de sus miembros”</i> (Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, adoptadas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) en 2005).</p>
<p><b>Funciones de la UNESCO (C/4) (<i>UNESCO’s Functions (C/4)</i>):</b> Se trata de la gama de funciones que realiza la UNESCO. Estas funciones se ejercerán en los planos mundial, regional y nacional, aunque con diferentes grados de intensidad. Son las funciones siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servir de laboratorio de ideas, generar propuestas innovadoras y proporcionar asesoramiento normativo en sus esferas de competencia.</li> <li>2. Desarrollar y fortalecer la agenda mundial en sus esferas de competencia mediante el análisis de políticas, el seguimiento y la definición de objetivos de referencia.</li> <li>3. Establecer normas y estándares en sus esferas de competencia y respaldar y supervisar su aplicación.</li> <li>4. Fortalecer la cooperación internacional y regional en sus esferas de competencia y promover las alianzas, la cooperación intelectual, el aprovechamiento compartido de conocimientos y las asociaciones de colaboración operativas.</li> <li>5. Prestar asesoramiento para la elaboración y aplicación de políticas, y fortalecer las capacidades institucionales y humanas.</li> </ol>

<b>Definiciones</b> (orden alfabético)
<p><b>Gestión basada en resultados (GBR) (Results-Based Management (RBM)):</b> La GBR refleja la manera en que una organización aplica sus procesos y recursos para llevar a cabo intervenciones con objeto de lograr los resultados deseados.</p> <p>Se trata de un método de gestión participativo y basado en el trabajo de equipo para la planificación programática, que se centra en el <b>desempeño</b> y en el logro de <b>resultados</b> y <b>impactos</b>. Con él se pretende mejorar la ejecución del programa y fortalecer la <b>eficacia</b>, la <b>eficiencia</b> y la <b>rendición de cuentas</b> en la gestión.</p>
<p><b>Impacto (Impact):</b> Por impactos se entienden los cambios que ocurren en la vida de las personas. Pueden consistir en cambios en los conocimientos, las competencias, la conducta, la salud, los ingresos o las condiciones de vida. Se trata de efectos positivos o negativos a largo plazo, generados, directa o indirectamente y deliberadamente o no, por una intervención en favor del desarrollo.</p> <p>Pueden ser efectos económicos, socioculturales, institucionales, ambientales, tecnológicos o de otra índole. Los impactos deberían guardar alguna relación con los Objetivos de desarrollo internacionalmente acordados, los objetivos de desarrollo nacionales y los compromisos nacionales adquiridos respecto de convenciones y tratados internacionales.</p>
<p><b>Indicador del desempeño (Performance indicator):</b> Se trata de una unidad de medida en una escala o dimensión especificada. Los indicadores del desempeño son un medio cualitativo o cuantitativo de medir un producto o un impacto con la finalidad de evaluar el desempeño de un programa o inversión.</p> <p>Los indicadores del desempeño de los resultados esperados se refieren a lo que los beneficiarios directos habrán de hacer de una manera distinta tras la intervención. Los indicadores del desempeño serán de ayuda para garantizar que el resultado esperado sea mensurable. Permiten determinar en qué grado se ha atendido a los beneficiarios/grupos destinatarios y, por tanto, proporcionan indicaciones sobre el cambio (o el nivel de consecución), lo que hace posible una apreciación del nivel/grado de logro.</p> <p>Los indicadores del desempeño de los productos se refieren a lo que la Organización deberá hacer. La combinación de todos los indicadores del desempeño y sus correspondientes metas debería permitir apreciar lo que constituye la esencia del resultado esperado o el producto, y garantizar su logro, o bien entender los motivos de que no se haya alcanzado.</p>
<p><b>Informe EX/4 (EX/4 Report):</b> Informe de la Directora General sobre la ejecución del Programa y Presupuesto Aprobados por la Conferencia General.</p>
<p><b>Insumo (Input):</b> Los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y de información empleados en las intervenciones para el desarrollo.</p>
<p><b>Intervención/Entregable (Intervention/Deliverable):</b> Las medidas adoptadas o la labor realizada que permiten movilizar los insumos (por ejemplo, los fondos, la asistencia técnica u otros tipos de recursos) con objeto de obtener productos específicos.</p>
<p><b>Lógica de intervención (Intervention logic):</b> Un marco de relaciones causales en el que se vinculan entre sí los insumos y los productos, los resultados y, posteriormente, los impactos. Se trata de un instrumento que facilita el proceso de comprensión de la manera en que funciona un programa, una actividad o un proyecto y se espera que dé lugar a un cambio. Por conducto de la indagación empírica (por ejemplo, el seguimiento y la evaluación), es posible perfeccionar la lógica de intervención para que se asemeje más a la realidad. Una lógica de intervención es más precisa que un marco de resultados y puede apartarse de este (por ejemplo, porque el marco de resultados a veces se reconfigura durante un programa, actividad o proyecto).</p>
<p><b>Logros (Achievements):</b> Una apreciación, en un determinado momento, de las principales realizaciones del programa.</p>

### Definiciones (orden alfabético)

**Marco de resultados (Result Framework):** El marco de resultados se concibe con el propósito de orientar la planificación/programación, el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación en todos los niveles de la Organización. Se define un marco de resultados para todos los resultados esperados que figuran en el documento C/5, así como para todos los programas, actividades o proyectos. Proporciona la lógica interna y garantiza que esta sea congruente en sí misma y, por tanto, favorezca la calidad del programa, la actividad o el proyecto por medio de la vinculación de los productos con los resultados que han de lograrse gracias a su ejecución. Tanto para los productos como para los resultados, en el marco de resultados se presentan indicadores del desempeño e información conexas como, por ejemplo, las referencias y las metas cuantitativas y/o cualitativas que permiten medir los logros en la consecución de los resultados: o impacto y también los productos obtenidos: o el desempeño.

**Medios de verificación (Means of verification):** Las fuentes de información (documentos, métodos de reunión de datos, personas u organizaciones) y las metodologías que se utilizarán para orientar las referencias iniciales y para medir (en términos cuantitativos y/o cualitativos) los progresos alcanzados respecto de las metas.

**Meta (Target):** Una medida relacionada con un indicador del desempeño que ha de alcanzarse durante un periodo específico con los recursos disponibles. Las apreciaciones de los valores de las referencias y de las metas de los indicadores del desempeño permiten el seguimiento de los progresos en la obtención de los productos y en la consecución de los resultados esperados.

Pueden utilizarse dos tipos de metas:

- Las metas cuantitativas, basadas en medidas estadísticas, cifras, porcentajes, frecuencias o coeficientes.
- Las metas cualitativas, con las que se pretende medir la calidad, con frecuencia se basan en juicios, percepciones, opiniones o el nivel de satisfacción. En general, se definen por medio de dos o tres criterios específicos que permiten apreciar la calidad de la meta alcanzada.

En la mayoría de los casos, se trata de una combinación de elementos cuantitativos y cualitativos que se especifica en la información sobre la meta o metas, ya que, sin datos cuantitativos, desconocemos la magnitud y el alcance y, sin datos cualitativos, no se dispone del contexto que permite interpretar los datos cuantitativos.

**Norma de referencia (Benchmark):** Es un punto de referencia o criterio, incluidas las normas, con el que se pueden apreciar los progresos realizados o los logros alcanzados.

**Objetivos estratégicos del documento C/4 (C/4 Strategic Objectives):** Los nueve objetivos estratégicos plasman los objetivos globales en términos temáticos y pertinentes para el programa, combinando tanto respuestas sectoriales como intersectoriales para hacer frente a los retos mundiales identificados. Cada objetivo estratégico incorpora un nexo entre las tareas normativas y las tareas operativas.

**Objetivos globales del documento C/4 (C/4 Overarching Objectives (OO)):** La Estrategia a Plazo Medio se organiza en torno a dos objetivos globales pertinentes para la Organización en su conjunto, concebidos para hacer frente a los retos mundiales más importantes en la esfera de competencia de la UNESCO y permitir acotar ámbitos en los que la UNESCO posee unas características únicas en el sistema multilateral.

**Planes de trabajo: actividades del programa ordinario/proyectos extrapresupuestarios (Workplans: RP activities/Extrabudgetary projects):** Hay tres niveles de programa en la UNESCO. Los dos primeros niveles comprenden cuestiones estratégicas y de políticas, mientras que el tercer nivel abarca las actividades operativas.

Nivel 1: Gran Programa (figura en el documento C/5 Aprobado).

Nivel 2: Resultado esperado que figura en el documento C/5 (en el C/5 Aprobado).

Nivel 3: Planes de trabajo: Programa ordinario/proyectos extrapresupuestarios.

Una actividad forma parte del programa ordinario y, por tanto, se financia con cargo a las contribuciones fijadas para los Estados Miembros. Su duración no puede superar un cuatrienio. Un proyecto extrapresupuestario presenta la misma estructura que una actividad, pero se financia con cargo a recursos extrapresupuestarios y puede tener una duración superior a un cuatrienio.

Todos los planes de trabajo y sus resultados esperados agregados contribuyen al logro de los resultados esperados de nivel superior (por ejemplo, los resultados esperados aprobados en el documento C/5).

<b>Definiciones</b> (orden alfabético)
<p><b>Presupuestación basada en resultados (PBR) (Results-based budgeting (RBB)):</b> La PBR es el componente de presupuestación del marco de la GBR (RBM) en la UNESCO. Consiste en un proceso presupuestario que establece un nexo directo entre la asignación de recursos y resultados específicos mensurables.</p> <p>Brinda el marco para la determinación de los costos (insumos) y la base para el establecimiento de prioridades en los presupuestos respecto de los resultados esperados durante la fase de planificación del programa, así como para la gestión de los recursos financieros durante la fase de ejecución, a fin de velar por una utilización eficiente de los recursos.</p>
<p><b>Producto (Output):</b> Se trata de productos, bienes o servicios derivados de una intervención en favor del desarrollo. La Organización tiene control sobre ellos y le son atribuibles. Los productos pueden consistir en cambios fruto de la intervención que son pertinentes para el logro de los resultados esperados. Pueden ser materiales o inmateriales.</p> <p>Algunos ejemplos de productos: Mayor sensibilización; Fortalecimiento de las capacidades y competencias; Organización de conferencias importantes; Elaboración de Informes Mundiales; Prestación de asistencia técnica o asesoramiento sobre políticas; Establecimiento/fortalecimiento/promoción de alianzas y redes; Garantía de que se analizan, se siguen y se evalúan comparativamente las políticas.</p>
<p><b>Referencia (Baseline):</b> Es el punto o la situación de partida del indicador del desempeño al inicio de un programa o proyecto, que sirve como punto de referencia con respecto al cual pueden apreciarse los progresos realizados o los logros alcanzados en la consecución de los resultados esperados o los productos previstos.</p>
<p><b>Resultado (Result):</b> Los resultados son cambios de estado o de situación consecuencia de una relación de causa-efecto. Pueden ser deliberados o no y positivos y/o negativos.</p> <p>Un resultado esperado expresa el cambio “deseado” que se espera generar mediante la ejecución de los programas, las actividades o los proyectos llevados a cabo en el marco del Programa y Presupuesto (C/5).</p> <p>Debería permitir saber cómo se espera que una situación específica difiera de la situación actual. Por consiguiente, lo que debe quedar reflejado en el resultado no es tanto lo que hay que hacer como lo que deberá ser distinto. En muchos casos, el resultado esperado está relacionado con la utilización de los productos por los beneficiarios directos previstos.</p> <p>El desempeño en el logro de resultados se medirá con arreglo tanto a indicadores cuantitativos como cualitativos.</p>
<p><b>Retos, medidas correctivas y enseñanzas aprendidas (Challenges, remedial actions and lessons learnt):</b> Los <b>retos</b> se definen con arreglo a una apreciación de los obstáculos y las mayores dificultades con que se ha tropezado durante la ejecución y el desempeño del programa, actividad o proyecto. El objetivo último es proponer, cuando es factible, medidas correctivas destinadas a superar esos retos.</p> <p>Las <b>enseñanzas aprendidas</b> se definen en virtud de una apreciación de factores de éxito o fracaso que podrían servir para orientar la concepción y aplicación del programa en el futuro.</p>
<p><b>Riesgos (Risks):</b> Un riesgo es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que afecte de manera positiva o negativa al logro de los resultados. Sírvase consultar el <i>Risk Management Training Handbook</i>, que está disponible en: <a href="http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001906/190604E.pdf">http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001906/190604E.pdf</a>.</p>
<p><b>Seguimiento (Monitoring):</b> El seguimiento tiene por objeto apreciar la situación real en comparación con la información incluida originalmente en el programa, y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.</p> <p>El seguimiento puede describirse como una “<i>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</i>” (CAD/OCDE).</p> <p>Puede establecerse una distinción entre el seguimiento de la ejecución (es decir, los progresos realizados en la ejecución de una actividad o un proyecto) y el seguimiento de los resultados (los resultados logrados por la actividad o el proyecto) respecto de los planes.</p>
<p><b>Sistema financiero y presupuestario (FABS) (Finance and Budget System (FABS)):</b> El Sistema financiero y presupuestario de la UNESCO se emplea para registrar las transacciones financieras, mantener las cuentas y facilitar datos para la presentación de informes financieros y presupuestarios.</p>

### Definiciones (orden alfabético)

**SISTER:** Acrónimo del Sistema de Información sobre las Estrategias, las Tareas y la Evaluación de los Resultados de la UNESCO. Se trata del instrumento informático para la toma de decisiones y la gestión del conocimiento de la Organización, que acompaña y sirve de apoyo a los métodos de GBR (RBM) y PBR (RBB). Comprende la preparación (es decir, la programación y la presupuestación) del Programa y Presupuesto (C/5) y de los planes de trabajo, así como su ejecución (es decir, la gestión, el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación).

**"SMART":**

- **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 esperados. Ha de manifestar la índole de los cambios esperados y señalar quiénes son los beneficiarios directos, cuál es la región, etc. Deberá ser lo más detallado posible sin ser verboso.
- **Mensurable (*Measurable*):** Ha de poder ser cuantificado o medido de algún modo, abarcándose características cuantitativas y/o cualitativas.
- **Realizable (*Achievable*):** Ha de ser realista en lo tocante a los recursos financieros, humanos e institucionales disponibles.
- **Pertinente (*Relevant*):** Ha de contribuir a la consecución del resultado o resultados esperados de nivel superior y atender necesidades o retos reconocidos como tales en el marco del mandato de la Organización.
- **Duración limitada (*Time-bound*):** Ha de poder alcanzarse en un plazo determinado.

**Sostenibilidad (*Sustainability*):** Se dirá de un programa, una actividad o un proyecto que es sostenible si los beneficios que se derivan de ellos se mantienen a lo largo del tiempo y después de que haya terminado 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 promueve la apropiación y contribuye a garantizar la sostenibilidad. El objetivo es informar sobre los criterios o condiciones adoptados para apreciar la sostenibilidad del programa, la actividad o el proyecto. Además, las indicaciones sobre las cláusulas de extinción y/o la estrategia de salida o de transición pueden resultar útiles.

**STEPS (*My Talent*):** Es el Sistema de Mejoramiento de los Servicios del Personal de la UNESCO. Comprende la gestión de los recursos humanos y la nómina de sueldos.