

Política de Evaluación de la UICN

Aprobada por el Consejo de la UICN en su 55ª reunión, 28-30 de octubre de 2001

1. La evaluación en la UICN

1.1 Antecedentes

Hasta 1997, la UICN no tenía una política global de seguimiento y evaluación de su desempeño. La programación y la evaluación se realizaban de forma descentralizada, caso por caso, recurriendo a una variedad de métodos. Las evaluaciones externas de la UICN (1993, 1996 y 1999) consideraron que este sistema era inadecuado para una organización moderna y compleja como la Unión y recomendaron establecer un sistema de programación y un sistema de seguimiento y evaluación a nivel regional y mundial, capaz de seguir el avance de la realización de los programas y proyectos y de medir su desempeño (Christoffersen, 1993; 1996; Bruszt, 1999). Recomendaron asimismo la creación de una unidad central de evaluación, situada en la sede de la UICN, para facilitar el establecimiento y aplicación de un enfoque de evaluación sistemático.

Cara a dichas recomendaciones, en 1997, el Director General decidió establecer un dispositivo de seguimiento y evaluación en dos etapas. La primera etapa (1997-1999) tenía por objeto la formación y capacitación en materia de seguimiento y evaluación en cinco regiones piloto y, de forma limitada, en las Comisiones y programas mundiales.

Esta etapa experimental tenía por objeto determinar el tipo y alcance del sistema de seguimiento y evaluación más adecuado para la UICN, fomentar una cultura de evaluación facilitadora del aprendizaje y mejorar la competencia y capacidad en materia de diseño de proyectos y programas, y de seguimiento y evaluación.

La evaluación externa de 1999 reconoció que se habían realizado importantes avances en materia de seguimiento y evaluación durante esta primera fase y recomendó proseguir las actividades de capacitación y refuerzo de competencias a nivel regional y mundial. Recomendó asimismo dar carácter institucional a la acción de seguimiento y evaluación estableciendo una política y una serie de normas de evaluación para la UICN.

1.2 Definición de la evaluación en la UICN

En el marco de esta política, la evaluación es una determinación periódica, lo más sistemática e imparcial posible, de la pertinencia, eficacia, eficiencia, efectos y sostenibilidad de una política, programa, proyecto, Comisión o unidad organizacional, en el contexto de objetivos enunciados. Puede también incluir una evaluación de los efectos no intencionales.

Las evaluaciones son actividades formales de la organización. Utilizan una serie de métodos de investigación aplicada para generar informaciones sistemáticas conducentes a mejorar el desempeño y la calidad de la actuación de la Unión. Los estudios de evaluación se emprenden por lo general como un examen independiente del contexto, estrategia, objetivos, resultados, actividades y medios utilizados, con miras a extraer enseñanzas que puedan guiar la labor futura.

La UICN apoya y fomenta también las autoevaluaciones. Pese a que éstas son consideradas a menudo como menos independientes que una evaluación externa, pueden contribuir a desarrollar una cultura de reflexión y evaluación en el seno de la organización y promover una mayor apropiación de los resultados. Toda evaluación que se realice, interna o externa, debe ser cuidadosamente planificada y efectuada, basándose en la Política y Normas de Evaluación de la UICN.

Todas las evaluaciones, tanto internas como externas, deberían contribuir a la realización del Programa y de los objetivos de la Unión. Como procesos organizacionales institucionalizados de ésta, forman parte de su historia y constituyen una herramienta importante de aprendizaje

organizacional. Bien llevadas, las evaluaciones acrecientan la confianza en la manera en que opera la Unión y en la percepción que de ella tienen sus miembros, asociados y donantes. Es éste un aspecto especialmente importante para una organización como la UICN, basada principalmente en su membresía.

En este marco, todo el personal de administración de programas, proyectos y unidades organizacionales debe tener conocimientos básicos acerca de lo que es la evaluación y la función que cumple en la Unión. A nivel de gobernanza y de personal directivo, el Consejo y el Director General desempeñan un papel crucial: generan la demanda evaluativa, reciben las conclusiones y aplican los resultados para mejorar el trabajo de la Unión y la rendición de cuentas.

1.3 Objetivos de la evaluación en la UICN

Las evaluaciones constituyen una importante responsabilidad del personal directivo de la UICN a escala de políticas, programas y proyectos, así como del Consejo a nivel de gobernanza. Las evaluaciones suministran informaciones sobre el desempeño, que son necesarias para que los administradores de programas, el Director General, las Comisiones y el Consejo cumplan con su obligación de rendir cuentas. Además, forman parte del proceso continuo de retroalimentación, aprendizaje y cambio indispensable en toda organización moderna.

Más específicamente, la evaluación tiene dos objetivos :

Aprendizaje y mejoramiento

- Se utilizan las evaluaciones en el marco de una cultura del *aprendizaje* para la UICN y sus miembros. Con este objeto, es preciso crear un entorno que facilite la participación creativa del personal y de sus asociados, para aprender a perfeccionar la acción de la UICN. En este contexto, las evaluaciones son herramientas que pueden acrecentar la eficacia de las políticas, programas, proyectos y unidades organizacionales de la UICN, porque aportan información útil e implican el compromiso de tomar medidas en base a dichas informaciones. Se puede así entender el porqué del éxito o del fracaso de las actividades de la organización. Además, como instrumentos de aprendizaje, desarrollan nuestro conocimiento de las prácticas óptimas en materia de evaluación y de medio ambiente.

Rendición de cuentas

- En segundo lugar, las evaluaciones forman parte del dispositivo general de *rendición de cuentas* de la UICN. Ésta debe rendir cuentas a sus miembros, asociados y donantes, para determinar si sus políticas, programas y actividades funcionan bien y demostrar que sus recursos se utilizan de manera responsable. El proceso de evaluación, con la documentación que la acompaña, permite que el personal de la Unión y los socios contractuales ejecutantes asuman sus responsabilidades.

2. Criterios y principios rectores de evaluación

2.1 Criterios de evaluación

Por regla general, las evaluaciones en la UICN examinan cinco criterios principales, que no tienen forzosamente que ser objeto de evaluación en todos los casos. En ciertos casos, como por ejemplo las evaluaciones organizacionales (Comisiones, Oficinas Regionales, etc.), estos criterios pueden ser adaptados a la índole específica de la evaluación. Sea como fuere, toda evaluación debe tomar en consideración todos estos criterios y seleccionar luego los más importantes en el contexto en cuestión. En los informes de evaluación deben explicitarse los criterios utilizados.

Pertinencia – ¿En qué medida la política, programa, proyecto o unidad organizacional contribuye a la orientación estratégica de la UICN y/o de sus miembros y asociados? ¿Es apropiado/a en el contexto de su entorno?

Eficacia - ¿En qué medida la política, programa, proyecto o unidad organizacional logran sus objetivos y funcionan de forma eficaz?

Eficiencia - ¿En qué medida la política, programa, proyecto o unidad organizacional utilizan sus recursos de forma económica? ¿La calidad y cantidad de los resultados obtenidos justifica el empleo de los recursos utilizados para alcanzarlos? ¿Existen modalidades que permitan alcanzar los mismos resultados con una mejor relación coste / eficacia?

Impacto - ¿Cuáles son los efectos de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa o indirectamente por una acción (política, programa, proyecto) de forma intencional o no?

Sostenibilidad - ¿El entorno en que opera la política, programa, proyecto o unidad organizacional favorece su continuidad? ¿En qué medida podrán mantenerse las actividades y productos una vez retirado el apoyo aportado?

Otras cuestiones, como la viabilidad financiera, la equidad, la paridad de género, la pobreza, representan también criterios importantes a explorar, si cabe, en el contexto en cuestión.

2.2 Principios y normas subyacentes

Para la UICN, las evaluaciones son actividades prácticas y útiles que promueven el aprendizaje y la rendición de cuentas. No obstante, para ser plenamente útiles, deben integrarse en la estrategia global de Programa y en los procedimientos de planificación de los programas de la Unión. Deben realizarse con cuidado, utilizando métodos sistemáticos de recolección y análisis de datos. Deben ajustarse al Manual de Normas de la UICN, así como a los principios siguientes¹:

Rendición de cuentas basada en resultados

Este principio significa que las evaluaciones miden el grado de contribución de las actividades de la UICN a la realización de las políticas, programas y objetivos globales de la Unión, así como a las cuestiones más amplias relativas al desarrollo sostenible y equitativo. Una rendición de cuentas basada en resultados reconoce que existen numerosos enfoques posibles para lograrlos. Deja a los directivos la flexibilidad necesaria para aplicar su reflexión y creatividad con el fin de alcanzar los resultados buscados. Promueve un sistema de gestión y gobierno que da orientaciones a los responsables y les pide información acerca de los resultados y de las enseñanzas aprendidas. Los controles de utilización de los medios e insumos se dejan fundamentalmente a la auditoría interna.

Mejorar la planificación y la ejecución

Las evaluaciones deben suministrar conclusiones y recomendaciones útiles. En este marco, los evaluados deberían percibir la evaluación como una baza que les permite mejorar los resultados de las actividades y, por consiguiente, reforzar a la organización. La participación sostenida y la apropiación del proceso evaluativo contribuyen a mejorar la planificación, la decisión y la elaboración de estrategias a todos los niveles.

Control de calidad

Las evaluaciones implican la integración sistemática de una amplia gama de conocimientos y datos vinculados con una serie de preguntas planteadas. La recolección, análisis y evaluación de estos datos permiten al personal de la UICN y demás partes interesadas tomar decisiones importantes vinculadas con la calidad de su trabajo a nivel de la política, programa, proyecto o unidad organizacional concernidos. Para mejorar la calidad de la evaluación en la UICN, se preparará un Manual de Normas que contendrá directrices sobre el diseño, organización, gestión y utilización de las evaluaciones.

¹ Estos principios y normas se basan en gran medida en los Principios de Evaluación definidos por el Grupo de Expertos en Evaluación de la OCDE - CAD, y en las normas para evaluación de programas elaboradas por la American Evaluation Association.

Fomento de una cultura de la evaluación

La experiencia demuestra que las evaluaciones son más eficaces si forman parte de una cultura organizacional, es decir una manera de reflexionar y una manera de actuar. Concretamente, las evaluaciones son una responsabilidad importante de todo el personal de la UICN. Por tanto, el aprendizaje y la utilización adecuada de las evaluaciones deberían incentivarse. Todo el personal debería percibir el proceso evaluativo como un instrumento capaz de ayudarlo a mejorar su propio trabajo y resultados. En este marco, la función evaluación puede contribuir en gran medida a que el Director General, el Consejo, el personal superior y los miembros de la UICN saquen el mayor provecho posible de las evaluaciones.

Asociación y participación

Las evaluaciones involucran a menudo a numerosos miembros y partes interesadas. Quienes se vean afectados por los resultados de una evaluación tienen derecho a participar en ella. Las partes interesadas deben participar activamente en todos los aspectos de la evaluación. De esta manera, la evaluación será mejor entendida, se acrecentará la participación, la aceptación y las probabilidades de utilización futura.

Transparencia

La transparencia del proceso evaluativo es importante con miras a su utilización por los directivos, el Director General y el Consejo. La claridad de comunicación a las partes interesadas acerca de los objetivos de la evaluación, las principales preguntas y los usos esperados de los resultados de la evaluación, así como la aplicación de normas de diseño, recolección y análisis de datos, acrecentarán la transparencia general de la evaluación.

Accesibilidad

Además de la transparencia de planificación y realización de las evaluaciones, los resultados de éstas últimas deben ser accesibles a los miembros de la UICN, a sus asociados, donantes y otras partes interesadas en el período intersesional del Congreso Mundial de la Naturaleza, así como en oportunidad de este último. Se publicarán en el sitio Internet de la UICN resúmenes, en inglés, francés y español, de todas las evaluaciones realizadas por la UICN a partir de 2000; se pondrán a disposición informes completos de evaluación, de ser el caso, en las Oficinas Regionales y en la Unidad Central de Evaluación de la sede. Además, el Director General presentará un informe de síntesis de los resultados de evaluación del período en oportunidad de cada reunión del Congreso Mundial de la Naturaleza.

Ética

La UICN velará por que sus evaluaciones se realicen de forma conforme a la ética. Deberían tomar debidamente en cuenta el bienestar de las partes involucradas y afectadas por las evaluaciones. También debería preguntarse si una evaluación es la “herramienta” más adecuada para responder a los interrogantes planteados por una política, proyecto, programa o unidad organizacional, o bien si existen otros procedimientos más adecuados a las circunstancias, como por ejemplo una auditoría o una medición de resultados. Por último, las consideraciones éticas exigen que quienes hayan encargado una evaluación permanezcan abiertos a sus resultados.

Imparcialidad

Las evaluaciones deben ser estudios completos e imparciales, que comprueban los puntos fuertes y débiles de las políticas, proyectos, programas o unidades organizacionales concernidos. En toda la medida de lo posible, los procedimientos de evaluación deberían evitar las distorsiones causadas por las opiniones y sesgos personales de cualquier parte involucrada.

Credibilidad

La UICN se ha comprometido a realizar evaluaciones de un alto nivel de calidad en función de las normas profesionales. Para ello, elaborará una serie de normas de evaluación basadas en las prácticas

óptimas en este ámbito, con el fin de orientar el diseño, metodología, encargo y utilización de las evaluaciones en la UICN. Se examinará periódicamente la aplicación de dichas normas por los directivos responsables, con informes anuales sobre los avances realizados en materia de calidad de las evaluaciones. El mejoramiento de la calidad evaluativa constituye un aspecto esencial de la credibilidad del proceso de evaluación.

Utilidad

El último principio de la política de evaluación atañe a la utilización. Las evaluaciones deben responder a las necesidades de información de los usuarios a los que se destinan. De nada sirve emprender evaluaciones si no se perciben como ejercicios verdaderamente útiles y utilizados con miras a tomar decisiones y mejorar los programas. La utilidad es uno de los criterios que permiten medir la calidad de las evaluaciones; también está en relación con el establecimiento de una cultura evaluativa en la UICN. Los informes periódicos sobre evaluación deberán incluir indicaciones acerca del grado de utilización de los resultados de las evaluaciones.

3. Tipos de evaluación

La UICN lleva a cabo diversos tipos de evaluaciones a distintos niveles y con distintas metas, tanto durante como después de la finalización de las actividades. Dichos tipos son los siguientes :

- **Metaevaluación:** Análisis sistemático de evaluaciones y análisis anteriores efectuados por la UICN, con el objetivo principal de generar conocimientos sobre las prácticas de evaluación en la organización, por ejemplo acerca de la calidad de las evaluaciones: alcance, objeto, tipo, sitios, niveles, etc.
- **Evaluación de síntesis:** Análisis sistemático de las conclusiones, recomendaciones y enseñanzas de diversas evaluaciones realizadas por la UICN (inclusive por sus asociados) que comparten un mismo hilo conductor (ecológico, geográfico, sectorial, temático, etc.), con el objeto de extraer enseñanzas transversales relativas a programas, proyectos, regiones, etc.
- **Evaluación de políticas:** Análisis sistemático de políticas aprobadas por el Consejo. Este tipo de evaluación se encamina principalmente a determinar en qué medida la Unión y sus asociados reciben orientaciones políticas adecuadas en un ámbito dado, con el fin de mejorar la actuación de la UICN en el sector en cuestión.
- **Evaluación organizacional:** Análisis sistemático del desempeño de una o varias unidades organizacionales (Comisiones, programas regionales, nacionales o temáticos, unidades administrativas, etc.), con miras a determinar cómo mejorar la gestión y logro de los resultados que se esperan de la UICN.
- **Evaluación de programas (o temática):** Análisis sistemático de uno o varios programas de la Secretaría tal como fueron aprobados por el Consejo de la UICN. Una evaluación de programa comprende la totalidad de actividades y proyectos manejados por un programa de la UICN. Se destina en particular a evaluar la contribución de dicho programa a la realización de los objetivos y metas (ámbitos de resultados estratégicos) de la Unión. Estas evaluaciones se denominan a veces evaluaciones temáticas.
- **Evaluación de proyectos:** Análisis sistemático de un conjunto de actividades limitadas en el tiempo y encaminadas a resolver un problema específico vinculado con el medio ambiente y el desarrollo. En general, un proyecto se inserta en un conjunto más amplio de actividades de programa. Una evaluación de proyecto apunta esencialmente a medir la contribución de dicho proyecto a la solución del problema en cuestión, lo que contribuye a su vez, a mayor escala, a la realización de los objetivos de los programas regionales o temáticos y a los ámbitos de resultados estratégicos de la totalidad del Programa de la Unión.
- **Evaluación estratégica:** Evaluación de cualquiera de las categorías mencionadas anteriormente, efectuada a pedido de la Dirección General y personal superior de dirección para responder a

preguntas relativas a la razón de ser, pertinencia, eficacia, eficiencia y viabilidad financiera de una política, proyecto, programa o unidad organizacional. Estas evaluaciones, provocadas generalmente por los ciclos anuales de programación y elaboración de presupuestos, se centran en un número limitado de preguntas y aspectos del desempeño.

- **Autoevaluación:** Procedimiento de evaluación, dirigido y controlado a nivel interno, de cualquiera de los niveles anteriormente mencionados (políticas, proyectos, programas, unidades organizacionales), utilizando un marco de resultados, preguntas y procedimientos previamente determinados. En la UICN se fomentan las autoevaluaciones en tanto procesos de reflexión y perfeccionamiento, y también como preparación a evaluaciones externas o a otras etapas importantes del proceso de decisión.

Se presenta en el Apéndice II un marco conceptual para facilitar la aplicación de la presente política a la toma de decisiones en materia evaluativa, en particular acerca de su objeto, alcance, ciclo temporal, reesponsabilidades, productos esperados y utilización.

Cabe destacar que todas las actividades de evaluación de la UICN, sea cual fuere su tipo, se realizan en el contexto de la membresía. Ello significa que el papel de los miembros es considerado central y que deben verse involucrados en las actividades de evaluación según proceda.

4. Procedimientos de evaluación

4.1 Procedimientos operacionales

La aplicación de la política de evaluación de la UICN debería ser considerada como una responsabilidad de cada directivo y figurar como tal en la definición de responsabilidades correspondientes al proyecto, programa o unidad organizacional. El Coordinador de la Unidad Central de Seguimiento y Evaluación debe colaborar con todas las unidades de la organización, bajo la autoridad del Director General, para ayudarlas a ajustarse al espíritu, la política, las directrices y normas de evaluación aprobadas por el Consejo. Deberá también cooperar con los directivos y personal de la UICN para establecer las capacidades que permitan realizar y utilizar las evaluaciones. El Director General presenta un informe cada año, así como en oportunidad de cada reunión del Congreso Mundial de la Naturaleza, sobre las actividades y capacidades de evaluación en la organización.

Además, ciertas evaluaciones, por ejemplo aquéllas requeridas y financiadas por los donantes, son realizadas por evaluadores externos. Al autorizar evaluaciones externas, los responsables de la UICN deben comunicar a dichos agentes externos la política, procedimientos y normas de evaluación de la Unión, para obtener resultados de calidad y evitar superposiciones y duplicaciones. En la medida de lo posible, deberían asimismo ponerse de acuerdo con los donantes para incorporar las evaluaciones externas en el plan de evaluaciones ordinarias de la UICN.

Se están elaborando un manual de normas y directrices de evaluación para la UICN, con el fin de orientar la puesta en práctica de esta política. Estas normas integrarán indicaciones acerca del diseño, metodología, encargo, gestión y utilización de las evaluaciones en la UICN.

4.2 Decidir acerca de la conveniencia de una evaluación

Las evaluaciones insumen recursos de la UICN y de los donantes; por consiguiente, los administradores deben decidir de forma atinada acerca de lo que debe y no debe evaluarse. Desde luego, no es necesario, ni tampoco posible, evaluar todas las actividades de la UICN. A este respecto, deben tomarse en cuenta diversas consideraciones. ¿Existe una obligación contractual de evaluación? ¿El personal directivo de la UICN podría extraer enseñanzas útiles de la evaluación contemplada? ¿Existen datos suficientes para efectuar una evaluación? ¿La evaluación presenta una relación adecuada entre costo y eficacia? ¿Es la evaluación el instrumento apropiado o existen otros (auditoría, medición de resultados, etc.) que se adecúan mejor a las preguntas planteadas?

Cuando las evaluaciones forman parte de una obligación contractual, los responsables deberían verificar si la magnitud de la evaluación es proporcional a su utilidad y potenciales usos. En ciertos casos, un seguimiento periódico del desempeño basta para alcanzar los objetivos buscados. En otros casos, resulta más conveniente proceder a una evaluación de carácter más formal.

Antes de emprender una evaluación, deben siempre tomarse en consideración los siguientes criterios:

- **Rendición de cuentas** – ¿Es necesaria la evaluación para que el personal directivo o el Consejo cumplan con sus obligaciones de rendición de cuentas?
- **Condición contractual con respecto a los donantes** – ¿Forma la evaluación parte de las obligaciones contractuales con respecto a los donantes ?
- **Pertinencia cara a las políticas o programas** – ¿Contribuirá la evaluación a mejorar las políticas de la UICN y/o la ejecución de sus programas?
- **Consideraciones financieras** – ¿Son los beneficios superiores a los costes ?
- **Innovación** – ¿Se trata de una nueva actividad de programa o proyecto que requiere un análisis sistemático para poder extenderla con confianza a otros sitios?
- **Aprendizaje y cambio** – ¿Constituye la evaluación una oportunidad favorable para aprender y cambiar ?

4.3 Gestión de las evaluaciones en la UICN

Planificación

La UICN se ha comprometido a establecer una estrategia plurianual de evaluación que permita orientar la planificación anual de las evaluaciones y la presentación de informes durante los períodos intersesionesales del Congreso Mundial de la Naturaleza.

Cada año, la UICN elabora un Plan de Evaluación para evaluar un determinado número de políticas, proyectos, programas o unidades organizacionales, con un análisis de recursos y un calendario acordado a nivel regional y mundial. Este procedimiento debería formar parte del mecanismo normal de planificación y elaboración de presupuestos.

Como ya se ha señalado, no es útil ni posible evaluar todas las políticas, proyectos, programas y unidades organizacionales. En el marco del proceso de evaluación, todas las actividades potenciales de evaluación deberían ser objeto de un estudio de viabilidad, para determinar si la evaluación es posible en base a los datos disponibles y para evaluar los costes y ventajas potenciales.

Refuerzo de las capacidades de evaluación

La evaluación constituye una responsabilidad importante para todo el personal de la UICN. La organización fomenta por ende actividades continuas de capacitación y apoyo, con miras a una mejor utilización de los métodos y herramientas de evaluación. Se encarga de dichas actividades el personal regional y mundial de seguimiento y evaluación, encargado de asistir al personal de la UICN para que cumpla con sus responsabilidades en este ámbito. El personal debe acrecentar de forma regular sus competencias en la materia y, si cabe, utilizar los recursos de evaluación que se ponen a su disposición. Se están realizando estudios sobre las capacidades necesarias en la UICN para desarrollar evaluaciones; en base a las necesidades así determinadas, se establecerán o adecuarán cursos de capacitación y herramientas de evaluación.

Control de calidad y normas de evaluación

Se está elaborando en la UICN una serie de normas para enmarcar la práctica evaluativa. Todo el personal involucrado debería conocer estas normas y estar en condiciones de aplicarlas. Todas las evaluaciones deberían ajustarse a normas mínimas. La UICN examina periódicamente todas las evaluaciones para cerciorarse de la conformidad con las normas y se presentan anualmente informes sobre la mejora de la calidad de las evaluaciones.

Enseñanzas aprendidas

Las evaluaciones son una fuente importante de enseñanzas para la labor presente y futura de la Unión. El Coordinador Mundial de Seguimiento y Evaluación, en colaboración con los directores de programas temáticos y regionales, se encarga de establecer procedimientos y prácticas encaminados a extraer de las evaluaciones enseñanzas útiles, que permitan mejorar el contenido y modalidades de acción de la UICN.

Estudios e informes anuales

El Director General presenta al Consejo un informe anual sobre las actividades de evaluación. Además, se publican ocasionalmente estudios específicos y materiales de capacitación, en particular acerca de la realización o adaptación de instrumentos de evaluación para el sector medioambiental.

Lazos con organismos internacionales y asociaciones profesionales de evaluación

La UICN desempeña un papel de primer plano en el movimiento medioambiental. Debería desempeñar un papel similar en materia de elaboración de procedimientos y métodos evaluativos que fomenten la protección ambiental y el desarrollo sostenible. Con este objeto, colabora activamente con organizaciones internacionales y asociaciones profesionales que promueven la utilización de evaluaciones como instrumentos para el desarrollo sostenible.

Además, la UICN ha establecido lazos con diversos organismos de evaluación del mundo entero, con el fin de incorporar los conocimientos y herramientas más recientes en la materia. Estos lazos contribuyen asimismo a difundir las prácticas de la UICN en las redes mundiales del sector del medio ambiente y desarrollo.

4.4 Funciones y responsabilidades en materia de evaluación

La UICN se ha comprometido a aplicar un enfoque descentralizado y regional en materia evaluativa, utilizando las capacidades de los diversos componentes de la Secretaría, de las Comisiones y de los miembros de la Unión. El personal de dirección de la UICN a todos los niveles (mundial, regional, nacional, proyectos) y las Comisiones deben velar por el cumplimiento de los criterios de evaluación fijados y la utilización de las conclusiones de evaluación para mejorar la calidad de la labor de la Unión. El Consejo también desempeña un importante papel al velar por la efectividad del dispositivo global de evaluación.

El Consejo:

- Aprueba la política de evaluación y los planes anuales y plurianuales presentados por el Director General, y vela por la asignación de los recursos necesarios para la aplicación de la política de evaluación.
- Examina el informe de síntesis sobre los resultados de las evaluaciones, presentado por el Director General.
- Sienta pautas generales sobre la función que deben cumplir las evaluaciones en el seno de la Unión.
- Define el marco de desempeño organizacional para la Secretaría, en base a las propuestas del Director General.
- Inicia las evaluaciones de las Comisiones, de conformidad con las disposiciones de los Estatutos de la UICN.

El Director General y el personal superior de dirección :

- Examinan la efectividad y eficacia global del sistema de evaluación y siguen los resultados de las evaluaciones. Toman medidas correctivas según proceda.

- Promueven el establecimiento de una cultura de la evaluación, que fomente el aprendizaje permanente y el perfeccionamiento profesional.
- Determinan prioridades para las evaluaciones anuales iniciadas por la Secretaría, en base a las asignaciones presupuestarias disponibles.
- Conducen las evaluaciones de políticas, programas y unidades organizacionales de forma profesional y eficaz, con el fin de suministrar informaciones relativas a la pertinencia y resultados de la acción de la UICN, así como a la eficiencia de utilización de sus recursos, con miras a asistir en la toma de decisiones.
- Comunican oportunamente al Consejo los planes y resultados de las evaluaciones.
- Comunican con los donantes acerca de los resultados de las evaluaciones.

Directores de programas (incluyendo a los Presidentes de las Comisiones) :

- Inician y administran evaluaciones de proyectos y programas, tanto a nivel interno como aquellas que constituyen obligaciones contractuales con respecto a los donantes.
- Velan por la incorporación de los recursos necesarios para las evaluaciones en los presupuestos de programas y proyectos.
- Trabajan en coordinación con el personal de seguimiento y evaluación a fin de obtener el apoyo necesario para diseñar, dirigir y realizar evaluaciones de calidad.
- Utilizan activamente los resultados de las evaluaciones para mejorar la calidad de los programas y proyectos.

Unidad Mundial de Seguimiento y Evaluación

El Coordinador Mundial de Seguimiento y Evaluación, conjuntamente con el personal regional de seguimiento y evaluación:

- Coordina y sigue el Sistema Mundial de Evaluación de la UICN a nivel mundial y regional. Ello incluye el fomento de procesos que integren a la evaluación como parte integrante de la reflexión estratégica y de la planificación de programas a todos los niveles de la Unión.
- Presenta al Director General una estrategia y planes anuales y plurianuales de evaluación vinculados con el ciclo global de programación de la UICN.
- Prepara y presenta cada año al Director General un estudio y un informe acerca de las evaluaciones realizadas por la Secretaría y las Comisiones.
- Elabora normas de evaluación y sigue su aplicación por parte de la Secretaría.
- Conjuntamente con el personal local de seguimiento y evaluación y los instructores, coordina actividades de capacitación y apoyo para los directivos y el personal, así como el establecimiento de instrumentos evaluativos.
- Conjuntamente con el personal de evaluación y los expertos de las regiones, de las Comisiones y de los miembros de la UICN, coordina la revisión de las prácticas de evaluación.
- Establece procedimientos para asistir al personal de la UICN a extraer enseñanzas de la experiencia evaluativa de la Unión.
- Maneja los estudios de evaluación pedidos por el Director General, el personal superior de la organización y el Director del Programa Mundial.
- Representa a la UICN en reuniones internacionales y profesionales relativas a la evaluación.

Personal regional de seguimiento y evaluación :

- Gestiona la función seguimiento y evaluación dentro de sus programas regionales respectivos, en consulta con los administradores de programas, para iniciar y realizar las

evaluaciones contractuales, y elaborar los correspondientes informes a nivel mundial, regional, nacional y de proyecto.

- Refuerza las capacidades regionales de seguimiento y evaluación, suministrando capacitación y apoyo a los directores de programas y proyectos.
- Participa en evaluaciones profesionales seleccionadas, incorporándose a equipos de evaluación a nivel regional y mundial.
- Representa a la UICN en reuniones profesionales regionales relativas a la evaluación.
- Participa en actividades de investigación y desarrollo encaminadas a perfeccionar las herramientas y procedimientos de seguimiento y evaluación en el ámbito medioambiental.
- Con el Coordinador Mundial de Seguimiento y Evaluación, y basándose en los puntos fuertes de la práctica regional, se encarga del desarrollo de un programa de capacitación sobre seguimiento y evaluación a nivel de toda la Unión; vela asimismo por la incorporación de la capacitación y formación sobre dicha materia en los programas de trabajo y presupuestos regionales.

Miembros :

- Los miembros desempeñan un papel en materia de evaluación, ya sea como socios ejecutantes por lo que hace a la evaluación de políticas, programas o proyectos, o como destinatarios de las conclusiones de las evaluaciones en oportunidad del Congreso Mundial de la Naturaleza o, durante el período intersesional, a través de las Oficinas Regionales o el sitio de Internet.
- En su sentido amplio, el papel de los miembros consiste en utilizar los resultados de las evaluaciones al comunicar al Congreso Mundial de la Naturaleza las mejoras que desean aportar al Programa, políticas y gobernanza de la UICN.
- Si se trata de miembros que son socios ejecutantes de políticas, programas o proyectos, cumplen una función similar a la del personal de Secretaría: utilizar los resultados con miras a mejorar la política, programa o proyecto evaluados.
- Determinadas organizaciones miembros de la UICN disponen de considerable competencia y experiencia en materia evaluativa. Son asociados potenciales para la práctica, capacitación y formación en este ámbito.

5. Recursos para la realización de evaluaciones y refuerzo de capacidades en la materia

Las evaluaciones son entendidas como una inversión más bien que como un coste. Al invertir en evaluaciones, la Unión puede acrecentar su credibilidad al aprender y mejorar la eficacia y eficiencia de sus actividades, lo que debería a su vez redundar en mejores resultados y un mayor impacto.

Las evaluaciones deberían ser tomadas en cuenta al planificar y asignar recursos presupuestarios. Según las mejores prácticas observadas en organizaciones asociadas, se debería reservar por concepto de evaluación un importe equivalente al 3 al 5% ² de los costos del programa o de la unidad organizacional concernidos.

Además, la UICN buscará apoyo financiero de diversos donantes interesados para establecer programas de capacitación, herramientas y procedimientos encaminados a promover la evaluación en el ámbito del medio ambiente y desarrollo.

² El porcentaje dependerá de la magnitud y alcance de las actividades de evaluación necesarias.

La Unión alentará también a los directivos a reservar fondos pertenecientes a los presupuestos de formación para actualizar periódicamente las competencias del personal en materia de métodos y herramientas de evaluación.

6. Utilización de las evaluaciones

Las evaluaciones insumen recursos de la UICN y de los donantes; en este sentido, son emprendimientos que tienen un costo. Los directivos deberán determinar procesos para comunicar los resultados de las evaluaciones a las partes interesadas y utilizarlos con el fin de mejorar la calidad de la labor de la Unión, tanto en materia de políticas y actividades de protección ambiental y desarrollo en curso, como en lo tocante a la iniciación de nuevas actividades. La utilización de las evaluaciones es un aspecto fundamental de la gestión del conocimiento en la UICN y constituye un componente importante del proceso de aprendizaje y perfeccionamiento continuo en la Unión.

Evaluaciones internas

Las evaluaciones internas son entendidas como actividades cooperativas que permiten cumplir con la rendición de cuentas y fomentan el aprendizaje y el cambio. Normalmente, se examinan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones con los directores de programas y proyectos a fin de recoger sus comentarios sobre el informe y, de ser el caso, de comprometerse a tomar medidas correctivas. Esta etapa se realiza antes de finalizar el informe y de presentarlo a quienes han encargado la evaluación³. Todos los informes de evaluación son enviados al Coordinador Mundial de Seguimiento y Evaluación, quien los utiliza para preparar el informe anual de síntesis sobre las evaluaciones realizadas por la Secretaría.

Evaluaciones externas

El Coordinador Mundial y el personal regional de seguimiento y evaluación deberían ser informados, tan pronto como sea posible, de las evaluaciones externas necesarias referentes a un proyecto, programa o unidad organizacional de la UICN. La Política y las Normas de Evaluación de la organización deberían ser comunicadas al equipo evaluador externo, cuya labor, de ser posible, se debería integrar en el plan anual de evaluación de la Unión. Todos los equipos evaluadores externos deben comunicar sus resultados al directivo correspondiente de la UICN y transmitir su informe al directivo responsable y al Coordinador Mundial de Seguimiento y Evaluación.

Aprendizaje y cambio

La utilización de las evaluaciones como herramienta de aprendizaje y cambio es un aspecto central de la Política de Evaluación. El Coordinador Mundial de Evaluación deberá trabajar en cooperación con el personal de programas y de las Comisiones para recolectar, analizar y difundir las enseñanzas aprendidas en base a la labor de evaluación de la UICN. En este contexto, las evaluaciones contribuirán a comprender el porqué del éxito o fracaso de las actividades y a generar datos encaminados a mejorar la pertinencia y eficacia de la acción futura de la Unión. La UICN se ha comprometido a comunicar y compartir las enseñanzas aprendidas en base a las evaluaciones con los miembros, asociados y otras partes interesadas.

³ Cabe destacar que todos los informes de evaluación interna deben seguir las normas de evaluación de la UICN.

Apéndice I Glosario de términos escogidos⁴

TÉRMINO	DEFINICIÓN
Auditoría	Actividad de control que verifica la conformidad con normas o condiciones previamente determinadas. En épocas pasadas, este tipo de control era casi exclusivamente financiero ; actualmente, designa diversos tipos de evaluaciones o estudios con un objetivo específico, por ejemplo, las “auditorías medioambientales”.
Ciclo de proyecto	Designa las diversas etapas de la “vida” de un proyecto : definición del concepto, planificación y diseño, revisión, ejecución, seguimiento, informes y evaluación. Permite consultar a las partes interesadas e incluye, para cada fase, las principales decisiones, datos necesarios y responsabilidades, para poder tomar decisiones con conocimiento de causa en cada etapa importante del desarrollo de un proyecto.
Efecto	Cambio intencional o no intencional debido directa o indirectamente a una acción de desarrollo.
Eficacia	Medida en que los resultados de un proyecto han contribuido o se espera contribuirán a lograr los objetivos de la acción emprendida.
Eficiencia	Medida en que los recursos / insumos se han convertido en resultados de manera económica. Esta evaluación debería integrar tanto los costos directos como los demás insumos o medios utilizados (tiempo, competencias, etc.). La distinción entre “eficacia” y “eficiencia” es importante en materia de evaluación.
Enseñanzas aprendidas	Enseñanzas extraídas en base a los hallazgos de una o varias evaluaciones, que se presumen generalizables al diseño y puesta en práctica de programas o proyectos futuros. Las “enseñanzas aprendidas” son a menudo objeto de un capítulo especial del informe de evaluación.
Impacto	Efectos producidos por una política, proyecto o programa cara a los objetivos y metas perseguidos (se trata de resultados que no son aquéllos directamente controlados por el proyecto) . Pueden ser efectos intencionales o no, positivos o negativos, directos o indirectos, inducidos por la política, programa o proyecto.
Indicador	Variable o factor cuantitativo o cualitativo, que constituye un medio sencillo y fiable para medir logros y reflejar los cambios vinculados con una acción. Es una herramienta indispensable para medir el desempeño y el impacto. Los indicadores se emplean al planificar proyectos y programas para redefinir mediciones de avance (o falta de avance) de la realización de objetivos, o para seguir la pertinencia de los supuestos utilizados. Se definen uno o varios indicadores para cada objetivo, dentro de un marco lógico.
Marco de gestión	Conjunto de medidas tomadas por la dirección para dirigir y seguir las actividades de la organización. Este marco parte del organigrama y define a partir de él objetivos y resultados esperados. Comprende la totalidad de los sistemas, políticas, procedimientos, reglas, reglamentaciones, directrices y lineamientos de planificación y seguimiento que orientan las actividades de los miembros de la organización. Los documentos de programa y proyecto deberían racionalizarse dentro del marco de gestión.
Planificación	Enfoque sistemático que determina orientaciones para el desarrollo futuro de un proyecto, programa o unidad organizacional. La planificación organizacional implica, entre otros aspectos, un buen conocimiento del entorno en que se desarrolla, la determinación de objetivos, la determinación de los recursos necesarios, el establecimiento de estrategias para alcanzar los objetivos, etc. La planificación constituye una condición importante para las evaluaciones.
Programa	Conjunto funcional de actividades estructuradas para alcanzar una serie de resultados; abarca a menudo diversos proyectos. Por regla general, los programas no están limitados en el tiempo.
Proyecto	Conjunto de actividades estructuradas para alcanzar un objetivo específico; a menudo limitadas en el tiempo.
Rendición de cuentas	Obligación de un organismo, organización o persona de rendir cuentas de su desempeño cara al mandato u objetivos fijados. Las funciones de seguimiento y evaluación permiten, entre otras cosas, cumplir con esta obligación.
Resultados	Productos o servicios tangibles esperados del proyecto o programa y por los cuales los directores son directamente responsables. Son las realizaciones del programa o proyecto tras su finalización.
Seguimiento	Función continua que utiliza la recolección y análisis sistemático de datos, para proporcionar a los administradores y otras partes interesadas indicaciones sobre el avance de las actividades y la utilización de los recursos.

⁴ Para un glosario completo de términos de evaluación, véase el Glosario de los principales términos sobre evaluación de la OCDE, OCDE, junio de 2001 y el Glosario de la UICN de términos de seguimiento y evaluación, UICN, marzo de 2000.

Apéndice II Marco de evaluación

ASPECTO	PROYECTO	PROGRAMA	ORGANIZACIÓN			
			POLÍTICA	COMISIÓN	UNIDAD ORG.	SÍNTESIS /META.
Objeto de la evaluación	Medición de avance cara a los planes, contribución al programa en su conjunto	Avance con respecto a los objetivos	Utilidad de la política	Desempeño de las Comisiones	Programas temáticos nacionales, regionales y mundiales	Rendición de cuentas y aprendizaje
Alcance	Según necesidades y conveniencia	Todos los programas	Todas las principales políticas	Todas las Comisiones	Todas	Unión
Cronograma	Ciclo de proyecto	Ciclo de apoyo a la planificación de programa	Cada 3 a 5 años	Vinculado con las reuniones de Programa	Periódicas	Anuales
Responsable	Director de proyecto	Director del programa	Personal superior de dirección / Coordinador Mundial S&E	Consejo y Director General	Director General, personal superior de dirección / Coordinador Mundial S&E	Personal superior de dirección / Coordinador Mundial S&E
Productos	Informe de evaluación Diálogo con partes interesadas externas	Informe de evaluación de programa Diálogo con partes interesadas externas	Informe de evaluación de política	Informe al Consejo	Informe al personal superior de dirección	Actualización e informe anual sobre la Estrategia Publicaciones
Utilización	Elaboración del Programa y de futuros proyectos Rendición de cuentas a los donantes Enseñanzas aprendidas de los proyectos	Integración en las revisiones y planificación del Programa Toma de decisiones acerca de los programas Enseñanzas para la elaboración de programas	Análisis de las políticas	Cumplimiento de disposiciones estatutarias : informe al Congreso Apoyo y mejoramiento de las Comisiones	Mejoramiento de las estrategias, programas y estructuras de la Unión	Rendición de cuentas interna y externa Aprendizaje organizacional