

POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN

Unidad de Planificación y Evaluación
de Programas (UPEP)

División de Planificación de
Programas y Operaciones (DPPO)

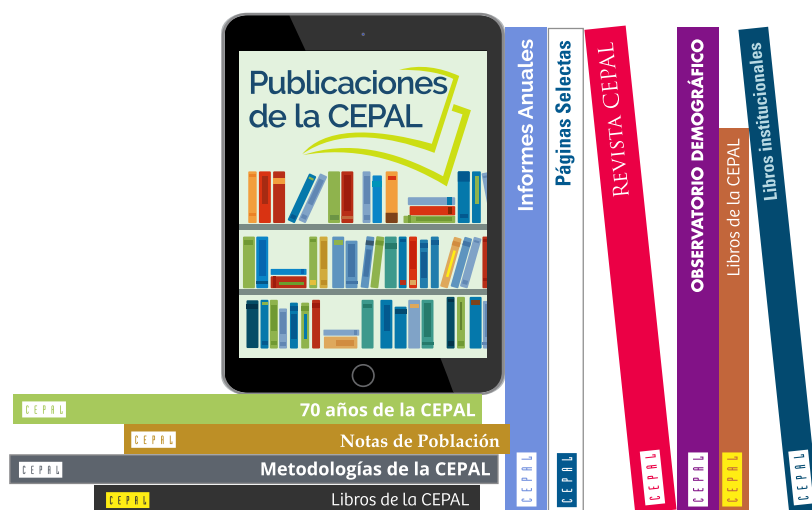
Abril de 2014



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.

Deseo registrarme



NACIONES UNIDAS

CEPAL



www.cepal.org/es/publications



www.instagram.com/publicacionesdelacepal



www.facebook.com/publicacionesdelacepal



www.issuu.com/publicacionescepal/stacks



www.cepal.org/es/publicaciones/apps

POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN

Unidad de Planificación y Evaluación
de Programas (UPEP)

División de Planificación de
Programas y Operaciones (DPPO)

Abril de 2014



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Este documento fue preparado por Nurit Bodemann-Ostow, Oficial de Programas, bajo la coordinación de Alejandro Torres Lépori, Jefe de la Unidad de Planificación y Evaluación de Programas de la División de Planificación de Programas y Operaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Índice

Acrónimos.....	5
A. Antecedentes y contexto.....	7
1. Objetivo de la política.....	7
2. Mandato de la Organización.....	7
3. Contexto institucional de la función de evaluación.....	7
4. La evaluación en la CEPAL.....	8
5. Visión general del documento de política y estrategia.....	8
6. Documentos principales.....	8
B. Principales conceptos y definiciones.....	9
1. Principales definiciones de la evaluación.....	9
2. Relación con otras funciones de supervisión de la CEPAL.....	10
C. Objetivos y alcance de la evaluación en la CEPAL.....	10
1. Objetivos principales de la evaluación.....	10
2. Estructura de la función de evaluación en la CEPAL.....	11
3. Tipos de evaluación.....	12
4. Alcance de las evaluaciones.....	13
5. Criterios de evaluación.....	13
D. Principios rectores.....	14
1. Los derechos humanos.....	14
2. La perspectiva de género.....	14
3. La cooperación y el compromiso regionales.....	14
4. La coordinación interna e interinstitucional.....	14
5. La participación y la inclusión.....	14
E. Normas.....	15
1. Intencionalidad.....	15
2. Imparcialidad.....	15
3. Independencia.....	15
4. Calidad.....	15
5. Transparencia.....	15
6. Ética.....	16
7. Innovación.....	16
8. Coordinación.....	16
F. Marco institucional.....	16
1. Marco institucional de la función de evaluación.....	16
2. Funciones y responsabilidades.....	17
G. El proceso de evaluación.....	18
1. Recursos.....	18
2. Selección y planificación de las evaluaciones.....	18

3. Competencias del evaluador	18
4. Estructura de la gestión de evaluaciones: principales actores.....	19
5. Cronograma del proceso de evaluación	20
6. Productos de la evaluación	21
7. Mecanismos de control de calidad.....	21
H. Uso de los resultados y las recomendaciones de la evaluación	22
1. Difusión de las evaluaciones	22
2. Seguimiento	22
I. La coordinación y el intercambio de información sobre las evaluaciones	23
1. El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)	23
2. Las comisiones regionales de las Naciones Unidas.....	23
3. Redes de evaluación de las Naciones Unidas.....	23
4. Redes de evaluación globales y regionales.....	23

Acrónimos

CEPA	Comisión Económica para África
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPE	Comisión Económica para Europa
CESPAO	Comisión Económica y Social para Asia Occidental
CESPAP	Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico
CPC	Comité del Programa y de la Coordinación
DCI	Dependencia Común de Inspección
DPPO	División de Planificación de Programas y Operaciones
DPPP	Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General
GRE	Grupo de referencia encargado de la evaluación
IEP	Informes sobre la ejecución de los programas
IMDIS	Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre Documentación
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SyE	Seguimiento y evaluación
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UPEP	Unidad de Planificación y Evaluación de Programas

A. Antecedentes y contexto

1. Objetivo de la política

En el presente documento se describe la política y estrategia de evaluación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). El objetivo de esta política y estrategia es fortalecer la función de evaluación, aumentando al máximo la transparencia y la coherencia y asegurando un alto nivel de calidad en las evaluaciones. Se espera que esto, a su vez, contribuya en última instancia a una mayor rendición de cuentas y mejor desempeño y aprendizaje institucional en la CEPAL. La política de la Comisión se ha establecido de conformidad con el Reglamento y Reglamentación de la Secretaría sobre evaluación¹. En la estrategia de evaluación de la CEPAL se describe la forma en que esta política se aplica, de conformidad con los lineamientos establecidos por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI)². La política y estrategia son también conformes con las normas y estándares de evaluación establecidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)³.

2. Mandato de la Organización

El objetivo general de la CEPAL es promover el desarrollo económico, social y ecológicamente sostenible de América Latina y el Caribe a través de la continua cooperación internacional, mediante una investigación y análisis exhaustivos de los procesos de desarrollo y la prestación de los servicios normativos, operacionales y de cooperación técnica pertinentes en apoyo de la labor en pro del desarrollo regional. El mandato de la Comisión se deriva de la resolución 106 (VI) del Consejo Económico y Social, en virtud de la cual el Consejo estableció la Comisión a los fines de colaborar en la adopción y coordinación de medidas a favor del desarrollo económico y social de la región y reforzar las relaciones económicas entre los países de la región y con los demás países del mundo. En 1996, en virtud de la resolución 553(XXVI), se encomendó a la Comisión, entre otras cosas, que colaborase con los Estados miembros en el análisis integral de los procesos de desarrollo orientado a la formulación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, acompañado de servicios operacionales en los campos de la información especializada, el asesoramiento, la capacitación y el apoyo a la cooperación y la coordinación regional e internacional⁴.

3. Contexto institucional de la función de evaluación

La función de evaluación en la Secretaría de las Naciones Unidas se modeló en gran medida con la iniciativa de reforma presentada por el Secretario General con el fin de aumentar la eficacia del trabajo en la Organización, en parte mediante el fortalecimiento de su orientación a los resultados. Esta se explicó detalladamente en el “Programa de reforma”, presentado a la Asamblea General en 1997, en el que se afirmó la necesidad de dejar de centrarse en los procesos para centrarse en los resultados en lo que respecta a la planificación, la presupuestación y la presentación de informes de la Organización, “a fin de reorientar el presupuesto por programas de las Naciones Unidas para que, de ser un sistema de contabilidad de insumos, pase a ser un sistema de contabilidad de resultados. [...] La Secretaría

¹ Reglamento y Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación, Boletín del Secretario General (ST/SGB/2000/8).

² Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI), *Inspection and Evaluation Manual: Guidelines for the conduct of inspections and evaluations in the United Nations Office of Internal Oversight Services*, marzo de 2009.

³ Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*, abril de 2005; y *Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas*, abril de 2005.

⁴ Programa de trabajo de la CEPAL 2014-2015.

sería responsable de la medida en que se logaran los resultados especificados y sería juzgada sobre esa base”⁵. Esto condujo a la institucionalización de una gestión basada en los resultados dentro de la Organización⁶.

Otras medidas de reforma posteriores que se sumaron a la iniciativa de 1997 subrayaron la importancia de la evaluación para ayudar a la Organización a mejorar su sistema de planificación y presupuestación y centrarlo aún más en los resultados. En el informe de septiembre de 2002 titulado “Fortalecimiento de las Naciones Unidas: un programa para profundizar el cambio” (A/57/387), el Secretario General subrayó la necesidad de fortalecer el sistema de seguimiento y evaluación (SyE) para que la Organización pudiera medir mejor el impacto de su labor. El procedimiento operativo para la función de evaluación de la Secretaría de las Naciones Unidas se describe en el Boletín del Secretario General titulado “Reglamento y Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación” (ST/SGB/2000/8).

4. La evaluación en la CEPAL

La evaluación es una parte integrante de la labor de la CEPAL en todas sus áreas sustantivas y ha contribuido a la planificación, elaboración y aplicación efectivas de los programas. Constituye un importante mecanismo de rendición de cuentas que ha aumentado la legitimidad y credibilidad de la Comisión. También ha ayudado a la CEPAL a garantizar que sus actividades están orientadas a los resultados y a identificar el impacto de sus intervenciones. Ha sido, además, un importante impulsor del aprendizaje institucional, y ha permitido a la Comisión replicar las mejores prácticas y aplicar enfoques innovadores. No obstante, la evaluación de la labor de la CEPAL ha supuesto también importantes retos. En primer lugar, el ámbito regional de sus actividades hace que sus resultados sean muy dispersos tanto desde el punto de vista geográfico como sociopolítico, lo que dificulta su aislamiento de otras variables. Además, debido a la naturaleza de la labor de la Comisión, centrada en la investigación, el apoyo técnico y la coordinación entre los gobiernos de la región, el alcance de sus impactos es amplio y a menudo indirecto, lo que plantea aún más desafíos en la medición. Este documento de política y estrategia tiene por objeto abordar esos desafíos mediante la presentación de métodos que ayuden a los evaluadores a medir mejor el impacto de la labor de la Comisión y el establecimiento de principios y normas comunes para el proceso de evaluación, para mejorar de ese modo la calidad global de sus productos finales.

5. Visión general del documento de política y estrategia

En el presente documento se detallan la política y la estrategia de la función de evaluación de la CEPAL. En la sección A se describen los antecedentes y el contexto de la política y en la B se examinan los conceptos y definiciones. A continuación, en la sección C se esbozan los objetivos, el alcance y la estructura de la función de evaluación global de la Comisión, y en las secciones D y E se describen sus normas y principios rectores. El marco institucional de la función de evaluación, el proceso de evaluación y los mecanismos de seguimiento se detallan en las secciones F, G y H, respectivamente. En la sección final del documento se presenta la estrategia de la Comisión para la coordinación y el intercambio de conocimientos sobre el ejercicio de evaluación con otras instituciones dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas.

6. Documentos principales

La política y estrategia de evaluación de la CEPAL se basa en varios documentos de antecedentes y orientación elaborados por la Asamblea General de las Naciones Unidas, la OSSI y el UNEG. En el cuadro 1 figura la lista de los principales documentos consultados para la preparación del presente documento.

⁵ Asamblea General de las Naciones Unidas, informe del Secretario General titulado “Renovación de las Naciones Unidas: un programa de reforma” (A/51/950), julio de 1997, pág. 20.

⁶ La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) define la gestión basada en resultados como una estrategia de gestión mediante la cual la Secretaría garantiza que sus procesos, resultados y servicios ayudan a alcanzar los logros y objetivos previstos. Está enfocada a lograr resultados y mejorar el desempeño, integrando las lecciones aprendidas en las decisiones relacionadas con la gestión y monitoreando los resultados e informando de ellos (OSSI, Glossary of Monitoring and Evaluation Terms [en línea] http://www.un.org/Depts/oios/meccd/meccd_glossary/index.htm).

Cuadro 1
Principales documentos de antecedentes

Título	Descripción
Asamblea General de las Naciones Unidas	
Renovación de las Naciones Unidas: un programa de reforma (A/51/950), Asamblea General de las Naciones Unidas, julio de 1997.	Documento en que se esboza el programa de reforma original de las Naciones Unidas, presentado por el Secretario General a la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1997, y en el que se introduce el concepto de gestión basada en resultados de las actividades de la Organización.
Reglamento y Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación (ST/SGB/2000/8), Boletín del Secretario General, 2000.	En él se describen las normas de toda la Secretaría de las Naciones Unidas relacionadas con la realización de evaluaciones, incluido el plazo propuesto, la finalidad y los objetivos, y el uso que se dará a la evaluación para decidir sobre las directivas de política y el diseño de programas futuros.
Fortalecimiento de las Naciones Unidas: un programa para profundizar el cambio (A/57/387), Asamblea General de las Naciones Unidas, septiembre de 2002.	Plan elaborado por el Secretario General para profundizar el programa original de reforma de las Naciones Unidas. Se propone fortalecer la función de evaluación como un elemento clave necesario para mejorar los sistemas de planificación y presupuestación de las actividades de las Naciones Unidas e incrementar así su enfoque en los resultados.
Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI)	
Inspection and Evaluation Manual: Guidelines for the conduct of inspections and evaluations in the United Nations Office of Internal Oversight Services, OSSI, marzo de 2009.	Directrices elaboradas por la OSSI en las que se indican los procesos que deben seguirse en la planificación e implementación de las evaluaciones realizadas en la Secretaría de las Naciones Unidas.
Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)	
Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, UNEG, abril de 2005.	Normas de evaluación establecidas por el UNEG, que las entidades de todo el sistema de las Naciones Unidas aplican normalmente.
Estándares de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas, UNEG, abril de 2005.	Estándares de evaluación establecidos por el UNEG, que las entidades de todo el sistema de las Naciones Unidas aplican normalmente.

B. Principales conceptos y definiciones

Todas las definiciones que se presentan en este apartado son conformes con las establecidas en el glosario terminológico en línea de seguimiento y evaluación de la OSSI⁷.

Evaluación:

Proceso que trata de determinar de la forma más sistemática y objetiva posible la relevancia, efectividad e impacto de un programa, proyecto o política en curso o ya finalizado, a la luz de sus objetivos y logros. Engloba su diseño, aplicación y resultados con miras a ofrecer información fiable y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones ejecutivas y legislativas. La evaluación se realiza a menudo de manera selectiva para dar respuesta a preguntas concretas con la finalidad de orientar a los encargados de adoptar decisiones y a los directores de programas, y de proporcionar información sobre la validez de las teorías e hipótesis básicas utilizadas en la formulación del programa, así como sobre qué surtió efecto o no y por qué.

1. Principales definiciones de la evaluación

a) Producto

Un producto o servicio final proporcionado por un programa o proyecto a los usuarios finales, como informes, publicaciones, prestación de servicios en reuniones, capacitación, servicios de asesoramiento, edición, traducción o seguridad, que se espera que un programa genere para lograr sus metas y objetivos. Los productos pueden agruparse en diversas categorías.

⁷ OSSI, Glossary of Monitoring and Evaluation Terms, actualización de 2006, [en línea] http://www.un.org/Depts/oios/meecd/meecd_glossary/index.htm. En algunos casos, el texto se ha adaptado ligeramente al contexto de la CEPAL.

b) Resultado

El logro o resultado medible (intencionado o no intencionado, positivo o negativo) de un programa o proyecto. En la práctica de la Secretaría, resultado es sinónimo de logro.

c) Impacto

El efecto global de lograr resultados concretos. En algunos casos incluye cambios —planeados o no, positivos o negativos, directos o indirectos, primarios o secundarios— a los que contribuye un programa o proyecto. En otros, puede suponer el mantenimiento de una situación actual siempre y cuando esa situación sea favorable. El impacto es el efecto final o a largo plazo atribuible a un programa o proyecto, a diferencia del logro o resultado esperado, que debe ajustarse a un marco temporal bienal.

2. Relación con otras funciones de supervisión de la CEPAL

a) Seguimiento

Es la evaluación periódica llevada a cabo por los directores de programas y por la OSSI de los avances realizados hacia la consecución de los logros esperados y la obtención de los resultados finales, en comparación con los compromisos establecidos en el presupuesto del programa aprobado por la Asamblea General. Este proceso garantiza que la implementación de un programa o proyecto está llevándose a cabo de la manera prevista. El seguimiento se diferencia de la evaluación en que es un ejercicio continuo más que periódico, en que se registra el progreso de cada componente del programa en vez de realizar un análisis en profundidad del impacto o la ejecución global del programa. Por último, los resultados de los ejercicios de seguimiento se utilizan para cumplir las funciones de presentación de informes y gestión, mientras que la evaluación tiene otro objetivo más amplio, el de fundamentar las decisiones de planificación estratégica y los procesos de aprendizaje institucional.

b) Auditoría

Es un ejercicio destinado a determinar si existe un sistema adecuado y efectivo de control interno que brinde una seguridad razonable respecto de: a) la integridad de la información financiera y operacional; el cumplimiento de los reglamentos, normas, políticas y procedimientos en todas las operaciones, y la salvaguarda de los activos; b) el uso económico y eficiente de los recursos en las operaciones y la identificación de oportunidades de mejora en un entorno dinámico y cambiante, y c) la eficacia de la gestión de programas para alcanzar los objetivos establecidos en consonancia con las políticas, los planes y los presupuestos. La auditoría se centra en asegurar que la institución y el programa sujetos a revisión cumplan con las normas y los reglamentos establecidos, mientras que la evaluación está más enfocada a la identificación de los retos enfrentados y las prácticas exitosas con el fin de mejorar el desempeño institucional general.

C. Objetivos y alcance de la evaluación en la CEPAL

1. Objetivos principales de la evaluación

La función de evaluación de la CEPAL tiene tres objetivos principales:

- **Rendición de cuentas:** La evaluación en la CEPAL constituye un importante mecanismo de presentación de informes a los órganos rectores, Estados Miembros, donantes, organismos asociados en la ejecución y beneficiarios de las Naciones Unidas, y es un elemento que ayuda a comunicar los principales logros de la Comisión. Asimismo, aumenta la legitimidad y credibilidad de su labor de apoyo al desarrollo económico y social de la región.

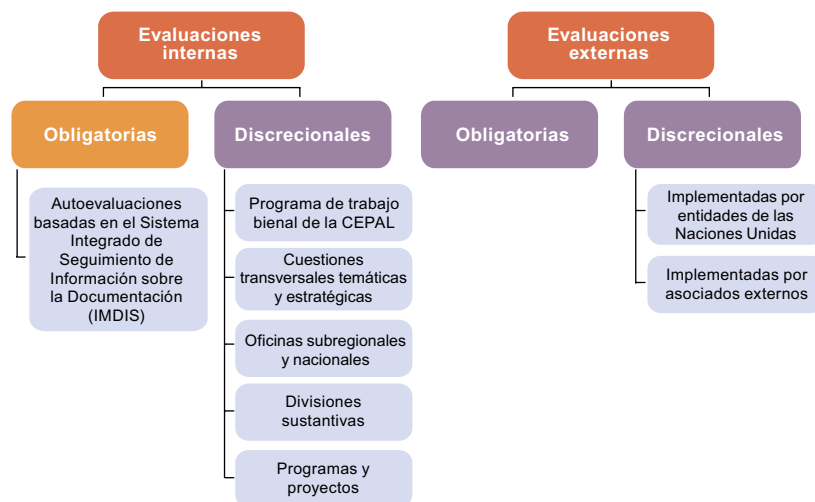
- **La gestión basada en resultados:** La evaluación ayuda a los directivos de la CEPAL a planificar los objetivos, actividades y productos de los programas orientándose en los resultados y contribuye a aumentar la eficiencia de la presupuestación. También les permite estudiar los resultados de los programas y reconocer las fortalezas y debilidades del proceso de trabajo de la Comisión. En definitiva, este ejercicio es fundamental para identificar los efectos de las diversas actividades que esta emprende.
- **Aprendizaje, innovación y cambio institucional:** Las lecciones aprendidas y las recomendaciones derivadas de las evaluaciones son cruciales para ayudar a los directivos de la CEPAL a identificar prácticas eficaces y enfoques innovadores que promoverán en su labor futura. Además, constituyen un insumo clave para determinar las medidas correctivas a tomar para mejorar el desempeño general y la eficiencia de la Comisión.

2. Estructura de la función de evaluación en la CEPAL

La función de evaluación en la CEPAL es un elemento de su sistema general de SyE. Este sistema está estructurado en torno a la tipología de evaluaciones definidas por la OSSI en su guía para la evaluación en el sistema de las Naciones Unidas⁸. Las autoevaluaciones de la CEPAL, preparadas sobre la base de los resultados de los programas informados mediante el Sistema Integrado de Seguimiento e Información sobre Documentación (IMDIS) (equivalentes a las evaluaciones internas obligatorias descritas en la guía mencionada), forman parte de la función de seguimiento de la Comisión, mientras que todas sus evaluaciones forman parte de una función de evaluación unificada⁹. En el diagrama 1 se detalla la estructura organizativa del sistema de seguimiento y evaluación de la CEPAL y se indican las diferencias entre ambas funciones.

Las evaluaciones de la CEPAL recaen en dos categorías principales: las internas, que lleva a cabo la misma Comisión, y las externas, realizadas por otras entidades (véase el diagrama 1). Dentro de cada categoría, algunas evaluaciones son encomendadas por la Secretaría de las Naciones Unidas (las denominadas “evaluaciones obligatorias”) y otras se efectúan voluntariamente, por iniciativa de la Comisión para sus propios fines internos (las denominadas “discrecionales”). La política y estrategia de evaluación de la CEPAL se centra en la categoría de evaluaciones internas discrecionales, dado que estas son encomendadas y gestionadas por la Comisión.

Diagrama 1
Sistema de seguimiento y evaluación de la CEPAL^a



^a La categoría coloreada en naranja se refiere a la función de seguimiento de la CEPAL, y las que figuran en púrpura corresponden a la función de evaluación.

⁸ OSSI, *Managing for Results: A Guide to Using Evaluation in the United Nations Secretariat*, junio de 2005.

⁹ El sistema de seguimiento de la CEPAL se describe más a fondo en el documento titulado *Monitoring and Reporting through IMDIS: ECLAC guidelines*, junio de 2009)

3. Tipos de evaluación¹⁰

a) La evaluación interna

Las evaluaciones internas son planificadas y gestionadas por la División de Planificación de Programas y Operaciones (DPPO). En línea con las directivas de las Naciones Unidas, la CEPAL distingue entre las evaluaciones obligatorias y las discrecionales¹¹.

- **Las evaluaciones internas obligatorias** son requeridas por el Secretario General. En la CEPAL, son realizadas por los oficiales de programa de la DPPO en coordinación con los puntos focales de seguimiento de cada división sustantiva. Estas evaluaciones, denominadas informes sobre la ejecución de los programas (IEP), se emiten cada dos años e indican el nivel de progreso de la Comisión respecto de los logros previstos en los marcos de resultados del presupuesto por programas bienal aprobado. La información que sirve de base para los IEP se consolida en los informes bianuales de resultados registrados en el IMDIS. Los IEP se presentan al Departamento de Gestión de las Naciones Unidas, y también sirven de insumo para el informe de actividades de la CEPAL, que revisan los Estados miembros durante el período de sesiones de la Comisión, celebrado cada dos años. Los IEP, junto con el proceso regular de presentación de informes en el IMDIS, constituyen la función de seguimiento de la CEPAL y, si bien sirven como insumos para las evaluaciones del programa de trabajo de la Comisión, no se consideran parte de su función de evaluación propiamente dicha.
- **Las evaluaciones internas discrecionales** son optativas y no responden a un requisito de presentación de informes a nivel intergubernamental. Típicamente, son encomendadas y gestionadas por la DPPO de la CEPAL y las llevan a cabo consultores externos. En ciertos casos, la CEPAL realiza evaluaciones acordadas con un donante externo (y financiadas por este). Las evaluaciones internas discrecionales en general son presentadas al Secretario Ejecutivo, y en ocasiones, dependiendo de su alcance y relevancia, se presentan también a los Estados miembros de la Comisión. Estas evaluaciones difieren del sistema de preparación de informes que se realiza por medio de los IEP en que se enfocan con mayor profundidad en el desempeño general de la Comisión en la implementación de los resultados, con el objetivo de elaborar conclusiones y recomendaciones para mejorarlo. La CEPAL lleva a cabo sus evaluaciones en cinco niveles de análisis diferentes: a) el programa de trabajo bienal, b) las cuestiones transversales temáticas y estratégicas, c) las sedes subregionales y oficinas nacionales, d) las divisiones sustantivas y e) los programas y proyectos. Las evaluaciones internas discrecionales constituyen el conjunto total de evaluaciones realizadas por la CEPAL y, por lo tanto, son el tema del presente documento sobre política y estrategia.

b) La evaluación externa

Las evaluaciones externas generalmente son encomendadas por un órgano intergubernamental de las Naciones Unidas y llevadas a cabo por entidades ajenas a la CEPAL que no tienen influencia en la elaboración y puesta en marcha del programa o proyecto que se analiza. Al igual que las evaluaciones internas, las externas pueden ser obligatorias o discrecionales.

- **Las evaluaciones externas obligatorias** son establecidas conforme al mandato de un órgano intergubernamental de las Naciones Unidas, como el Comité del Programa y de la Coordinación (CPC), las comisiones orgánicas, los órganos intergubernamentales regionales y sectoriales y otros órganos técnicos. Son dirigidas y llevadas a cabo por una entidad ajena a la CEPAL, como la OSSI o la Dependencia Común de Inspección (DCI), y se presentan a los Estados Miembros de las Naciones Unidas y al Secretario General. El propósito de las evaluaciones externas obligatorias es supervisar y apoyar a la toma de decisiones sobre el programa de trabajo de la CEPAL, como también asistir a los directores de programas de la Comisión en el fortalecimiento del desempeño institucional general.

¹⁰ Estas definiciones se basan en OSSI, *Glossary of Monitoring and Evaluation Terms* (véase [en línea] http://www.un.org/Depts/oios/mecd/mecd_glossary/index.htm), pero han sido adaptados al contexto de la CEPAL.

¹¹ OSSI, *Managing for Results: A Guide to Using Evaluation in the United Nations Secretariat*, junio de 2005.

- **Las evaluaciones externas discrecionales** son solicitadas por el Secretario Ejecutivo de la CEPAL y dirigidas por entidades de las Naciones Unidas ajenas a la Comisión (como la OSSI o la DCI). También pueden ser efectuadas por los asociados en la ejecución de proyectos de la CEPAL, como las entidades de las Naciones Unidas o los donantes externos, mediante la contratación de un evaluador externo. Según su alcance y relevancia, este tipo de evaluaciones se presentan a los Estados Miembros de las Naciones Unidas, al Secretario General, al Secretario Ejecutivo de la CEPAL y a los donantes externos. Constituyen una herramienta fundamental de respaldo a la ejecución de los programas y la toma de decisiones a nivel directivo.

4. Alcance de las evaluaciones

Como se indicó anteriormente, el presente documento se centra en las evaluaciones internas discrecionales de la CEPAL. Estas abordan varias dimensiones de la labor de la Comisión, clasificadas aquí según cinco niveles de análisis:

- **Programa de trabajo bienal de la CEPAL:** En el nivel más amplio de análisis, la CEPAL puede realizar evaluaciones sobre todo su programa de trabajo en un período de dos años, con el fin de examinar en qué grado las actividades y los resultados cumplen con su mandato y alcanzan las metas establecidas para el bienio.
- **Cuestiones transversales temáticas y estratégicas:** La CEPAL puede llevar a cabo evaluaciones para analizar cuestiones transversales o estratégicas específicas que sean relevantes para su mandato y sus actividades.
- **Sedes subregionales y oficinas nacionales:** Se pueden realizar evaluaciones para sopesar el desempeño de la Comisión a nivel subregional por medio de las sedes subregionales y oficinas nacionales ubicadas en América del Sur, Centroamérica y el Caribe.
- **Divisiones sustantivas:** La CEPAL puede efectuar evaluaciones sobre sus divisiones sustantivas para examinar la eficacia de su trabajo en los 14 subprogramas en un determinado período¹².
- **Programas y proyectos:** La mayoría de las evaluaciones de la CEPAL corresponden a sus proyectos individuales, que con frecuencia se ponen en marcha en asociación con otras entidades de las Naciones Unidas o donantes externos.

5. Criterios de evaluación

La CEPAL aplica cuatro criterios principales en el análisis de sus evaluaciones: relevancia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad (véase el cuadro 2)¹³.

Cuadro 2
Criterios de evaluación

Relevancia	Eficiencia	Eficacia	Sostenibilidad
Es el grado en que una actividad, un logro esperado o una estrategia son pertinentes o significativos para alcanzar el objetivo propuesto y el grado en que este objetivo es importante para solucionar el problema abordado.	Representa la medida en que los insumos (fondos, conocimientos, tiempo y otros) se convierten en resultados.	Es el grado en que un proyecto o programa alcanza sus objetivos y logros previstos y cumple con los resultados esperados.	Corresponde a la duración del impacto del programa o proyecto una vez terminado este, es decir, la probabilidad de que se obtengan beneficios a largo plazo.

¹² La labor de la CEPAL se divide en 14 subprogramas: 1) Inserción en la economía mundial, integración y cooperación regional; 2) Producción e innovación; 3) Políticas macroeconómicas y crecimiento; 4) Financiamiento para el desarrollo; 5) Desarrollo social e igualdad; 6) Incorporación de la perspectiva de género en el desarrollo regional; 7) Población y desarrollo; 8) Desarrollo sostenible y asentamientos humanos; 9) Recursos naturales e infraestructura; 10) Planificación de la gestión pública; 11) Estadísticas; 12) Actividades subregionales en Centroamérica, Cuba, Haití, México y la República Dominicana; 13) Actividades subregionales en el Caribe, y 14) Apoyo a los procesos y organizaciones de integración y cooperación regionales y subregionales.

¹³ Las definiciones están basadas en OSSI, *Glossary of Monitoring and Evaluation Terms* (véase [en línea] http://www.un.org/Depts/oios/mecd/mecd_glossary/index.htm).

D. Principios rectores

Los derechos humanos, la perspectiva de género, la cooperación y el compromiso regionales, la coordinación interna e interinstitucional y la participación e inclusión son los principios rectores de la función de evaluación de la CEPAL. En la práctica, esto significa que todas las evaluaciones deben incorporar estos principios como líneas de análisis del proceso evaluativo. Sin embargo, más allá de eso, el objetivo de la CEPAL es garantizar que estos principios se apliquen en el proceso mismo, y que las evaluaciones contribuyan en última instancia a promoverlos y reforzarlos.

1. Los derechos humanos

En las evaluaciones siempre se debe analizar el grado en que las actividades y los productos de la CEPAL respetaron y promovieron los derechos humanos, la equidad y la justicia; esto incluye que en las intervenciones de la Comisión se hayan tratado a los beneficiarios como iguales, se hayan salvaguardado y promovido los derechos de las minorías y se haya colaborado al empoderamiento de la sociedad civil. Asimismo, el proceso evaluativo —tanto el diseño y la recopilación de datos como la difusión del informe de evaluación— debe realizarse de conformidad con estos principios.

2. La perspectiva de género

En las evaluaciones se debe examinar si en la organización e implementación de las actividades de la CEPAL se tomaron en cuenta las necesidades y prioridades de las mujeres, si fueron tratadas como iguales y si las actividades sirvieron para promover su autonomía. En marzo de 2013, la CEPAL lanzó su estrategia de transversalización de la perspectiva de género, en la que se destaca la importancia de incorporar consideraciones de género en los procesos de evaluación¹⁴.

3. La cooperación y el compromiso regionales

La CEPAL no solo procura dar respuesta a las necesidades de desarrollo de América Latina y el Caribe, sino también funcionar como foro y facilitador para crear consenso regional y apoyar la formulación de políticas públicas a fin de enfrentar los desafíos de la región. Además, promueve el diálogo multilateral, el intercambio de conocimientos y el fortalecimiento de redes a nivel mundial, regional y subregional. La Comisión también fomenta la cooperación regional e interregional entre las comisiones regionales y colabora con otras organizaciones de la región, en particular, las entidades de las Naciones Unidas. Asimismo, el compromiso y el sentido de apropiación de los países asociados respecto de la labor de la CEPAL son esenciales para asegurar que las actividades realizadas por la Comisión se alinean con las prioridades regionales, ayudan a crear capacidades técnicas e institucionales y tienen efectos sostenibles. Con este fin, en las evaluaciones se debe examinar si las actividades de la CEPAL responden a estas prioridades, así como el grado de participación de sus contrapartes en los procesos de planificación e implementación.

4. La coordinación interna e interinstitucional

Muchos de los programas y proyectos de la CEPAL se ejecutan en coordinación con sus sedes subregionales y oficinas nacionales, o en asociación con otros organismos de las Naciones Unidas, tanto a nivel regional como interregional. La coordinación eficaz en la planificación e implementación de los programas es fundamental para garantizar el uso eficiente de los recursos y el logro de los resultados. En las evaluaciones se debe considerar si la CEPAL ha coordinado con eficacia las actividades con sus oficinas fuera de la sede y con otros asociados de las Naciones Unidas.

5. La participación y la inclusión

En la evaluación del trabajo de la CEPAL debe considerarse si todos los interesados, incluidos las Naciones Unidas, las contrapartes nacionales y los beneficiarios, pudieron asumir un papel activo en la ejecución de los proyectos y si se puso especial énfasis en la inclusión de las minorías y los grupos vulnerables. De modo similar, en el diseño de la evaluación, la recolección de datos y el control de la calidad deben participar de forma inclusiva todos los interesados, como los directores de programas y otros asociados en la ejecución.

¹⁴ “Estrategia de transversalización de la perspectiva de género en la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2013-2017”, CEPAL, octubre de 2013.

E. Normas

Las normas de evaluación de la CEPAL están basadas en las establecidas por el UNEG en el documento *Normas de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas* (2005). En el presente informe, estas normas fueron adaptadas al contexto de la función de evaluación en la CEPAL. Más allá de las normas establecidas por el UNEG, la CEPAL también apoya la innovación y la coordinación como normas adicionales de evaluación.

1. Intencionalidad

Los objetivos y el alcance de las evaluaciones deben demostrar un claro intento de mejorar el desempeño de la Comisión y contribuir al aprendizaje institucional. Las evaluaciones deben ser relevantes, oportunas y prácticas, a fin de aportar de manera más eficiente a la toma de decisiones, y las acciones de seguimiento deben orientarse a poner en práctica el propósito original de la evaluación.

2. Imparcialidad

En todas las etapas del proceso de evaluación, incluidos el diseño, la planificación, la recolección de datos y el análisis, los evaluadores deben garantizar una total imparcialidad respecto del tema evaluado. El análisis de la evaluación debe ser objetivo, tomar en cuenta los puntos de vista de todos los interesados y reflejar las distintas opiniones de todos los actores consultados.

3. Independencia

Con el fin de garantizar la independencia de la función de evaluación, esta debe ser totalmente transparente y libre de influencias indebidas. Si bien en la CEPAL las evaluaciones son efectuadas por el propio personal, se toman medidas para elevar al máximo, en la medida de lo posible, la independencia de la función de evaluación. Esta función está separada de otras funciones de gestión de la DPPO, de manera de asegurar una total discreción en la supervisión de las evaluaciones, y el Jefe de Evaluaciones tiene la facultad de enviar informes directamente al Secretario Ejecutivo. Además, la CEPAL toma varias medidas para salvaguardar la independencia del proceso de evaluación. Por ejemplo, los funcionarios se limitan a administrar las tareas y nunca forman parte del equipo de evaluaciones. Asimismo, la CEPAL contrata externamente a los evaluadores, cuya independencia respecto del objeto evaluado es un prerrequisito para su selección. Por otra parte, la CEPAL se asegura de que los evaluadores tengan independencia editorial, demuestren imparcialidad y tengan acceso a toda la información pertinente para su labor.

4. Calidad

Las evaluaciones de la CEPAL deben cumplir con el más alto nivel de calidad. Las preguntas deben estar claramente establecidas desde el inicio del proceso y la recolección de datos debe realizarse utilizando herramientas metodológicas adecuadas y rigurosas. Se debe articular definidamente el propósito, los objetivos y el alcance de la evaluación, y describir los métodos empleados en la recolección de datos, así como sus limitaciones. Los resultados y conclusiones se deben presentar de manera clara y equilibrada, y las recomendaciones deben ser específicas y viables.

5. Transparencia

Todos los interesados deben ser consultados en el proceso de evaluación con el fin de crear un sentido de pertenencia y facilitar el consenso. Los términos de referencia, los informes de evaluación y las respuestas de la administración deben compartirse con todos los asociados en la ejecución y ponerse a disposición del público.

6. Ética

Los evaluadores deben demostrar integridad a nivel personal y profesional, y deben respetar el derecho de las instituciones y los individuos a brindar información confidencial y a verificar las declaraciones atribuidas a ellos. Además, deben ser sensibles a las creencias, hábitos y costumbres de los entornos sociales y culturales en los que trabajen, sin discriminar de modo alguno.

7. Innovación

La CEPAL apoya lo innovación tanto en el desarrollo de metodologías de recolección de datos como en la difusión y comunicación de los resultados de las evaluaciones; utiliza los métodos más actualizados y constantemente trata de aplicar nuevos enfoques.

8. Coordinación

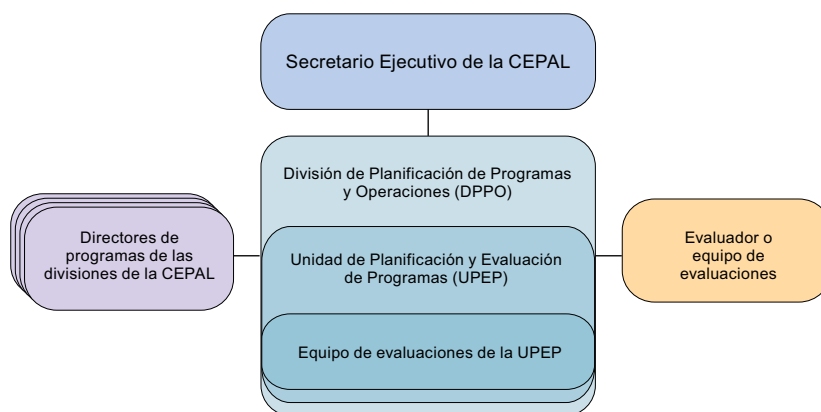
La CEPAL procura trabajar en estrecha coordinación con donantes, gerentes de programas y otros asociados en la ejecución a lo largo de todo el proceso de evaluación, con el objetivo de garantizar que las evaluaciones son pertinentes para su propia labor, se emplean métodos rigurosos, el análisis se basa en datos empíricos y se obtienen resultados útiles. Asimismo, se propone fortalecer los lazos con el UNEG, otras comisiones regionales de las Naciones Unidas e instituciones y redes de evaluación de América Latina y el Caribe. En la medida de lo posible, se intenta colaborar con otros organismos de las Naciones Unidas en la ejecución de evaluaciones.

F. Marco institucional

1. Marco institucional de la función de evaluación

La función de evaluación de la CEPAL está a cargo de la Unidad de Planificación y Evaluación de Programas (UPEP) de la DPPO. El equipo de evaluaciones de la UPEP está compuesto por un Jefe de Unidad, un Oficial de Programas y un Asistente de Evaluaciones. El grupo opera bajo la supervisión general del Director de la División quien, a su vez, reporta directamente al Secretario Ejecutivo de la Comisión. El equipo de evaluaciones de la UPEP está separado de otras funciones de gestión de la División para garantizar, en la medida de lo posible, la independencia de la función de evaluación.

Diagrama 2
Estructura institucional de la función de evaluación



2. Funciones y responsabilidades

a) Secretario Ejecutivo de la CEPAL

El Secretario Ejecutivo de la CEPAL es el principal responsable del programa de trabajo de la Comisión, y rinde cuentas ante el Secretario General, los Estados Miembros de las Naciones Unidas y los Estados miembros de la CEPAL. Entre sus funciones y responsabilidades, figuran:

- Aprobar la política de evaluaciones de la CEPAL.
- Supervisar la selección del Director de la DPPO.
- Aprobar el plan bienal de evaluaciones de la Comisión antes de su presentación a la Secretaría de las Naciones Unidas y a la Asamblea General para su aprobación final.
- Revisar los informes de evaluaciones presentados por la DPPO.
- Aprobar las respuestas de la administración a las evaluaciones.
- Utilizar las recomendaciones de las evaluaciones para fundamentar la adopción de decisiones estratégicas respecto del programa de trabajo de la CEPAL.

b) División de Planificación de Programas y Operaciones (DPPO)

El equipo de evaluaciones de la UPEP, bajo la supervisión general del Director de la DPPO, es responsable de la función de evaluación de la CEPAL. El equipo lleva a cabo todos los aspectos de la función de evaluación, con las siguientes responsabilidades:

i) Planificación y gobernanza de la evaluación

- Formular y actualizar regularmente la política y estrategia de evaluación.
- Formular y actualizar regularmente las directrices sobre las evaluaciones.
- Preparar el plan bienal de evaluaciones y el presupuesto correspondiente.
- Presentar informes de evaluación al Secretario Ejecutivo.
- Informar periódicamente los resultados generales de la función de evaluación.
- Garantizar que los resultados de las evaluaciones contribuyen a mejorar los procesos de planificación, presupuestación, seguimiento y elaboración de informes de los programas de la Comisión.
- Incorporar los hallazgos de las evaluaciones en los sistemas de gestión del conocimiento y aprendizaje institucional de la Comisión.

ii) Gestión de las evaluaciones

- Encomendar las evaluaciones.
- Seleccionar a evaluadores externos mediante un proceso de selección competitivo.
- Gestionar el proceso general de las evaluaciones y otorgar información y documentación pertinente a los evaluadores.
- Proporcionar coordinación entre las partes interesadas de los programas y facilitar el control de calidad de las evaluaciones mediante la revisión conjunta de los productos finales.
- Formular las respuestas de la administración a las evaluaciones y coordinar la realización de acciones de seguimiento con las divisiones respectivas.

iii) Comunicación y difusión

- Informar regularmente a los directores de programas sobre las evaluaciones planificadas y las que están en curso, así como sobre los hallazgos y las acciones de seguimiento de las que ya se han finalizado.
- Actualizar regularmente los sitios de Intranet e Internet de la función de evaluación, brindando acceso a la política, las directrices y los informes de evaluación finalizados, a las respuestas de la administración correspondientes y a otra información actualizada pertinente.
- Establecer alianzas con redes de evaluación y otras asociaciones activas del área.

c) Directores de programas de las divisiones de la CEPAL y otros asociados en la ejecución

Los directores de programas de las distintas divisiones sustantivas, sedes subregionales y oficinas nacionales de la CEPAL cumplen un papel importante en los procesos de preparación, control de calidad y seguimiento de las evaluaciones, y son representados formalmente en el proceso de evaluación por el Grupo de referencia encargado de la evaluación (GRE)¹⁵. Concretamente, sus funciones son:

- Aportar insumos a los términos de referencia de la evaluación.
- Designar representantes para el GRE.
- Proporcionar información y documentación pertinente a los evaluadores y actuar como informantes en el proceso de evaluación.
- Revisar el informe de evaluación para comprobar la solidez de los datos y la exactitud de la información.
- Implementar medidas de seguimiento en respuesta a las recomendaciones efectuadas.

G. El proceso de evaluación

1. Recursos

Además de los recursos humanos asignados a la evaluación como parte del programa de trabajo de la Comisión para cada bienio, la CEPAL se propone asignar entre un 3% y un 5% del presupuesto total de cada uno de sus programas y proyectos a la evaluación. De este modo, las evaluaciones de programas y proyectos, que constituyen la mayor parte del trabajo de evaluación de la Comisión, son totalmente financiadas por sus presupuestos de proyectos. En la DPPO se reservan recursos adicionales para efectuar evaluaciones temáticas o estratégicas ad hoc. Los costos de las evaluaciones en general incluyen:

- Recursos humanos
- Honorarios del evaluador externo
- Gastos de viajes del evaluador externo y de funcionarios de la CEPAL
- Edición y traducción de los informes de evaluación
- Equipo (escritorios, computadoras, programas informáticos y herramientas electrónicas de recolección de datos)
- Capacitación en evaluación

2. Selección y planificación de las evaluaciones

Un año antes del comienzo de cada bienio, se entregan los planes de evaluación, junto con los presupuestos de los programas, a la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General (DPPP) de la Secretaría de las Naciones Unidas, tras lo cual se presentan formalmente a la Asamblea General para su aprobación final. En los planes se indican el tema, el costo estimado y el período de cada evaluación. Las evaluaciones de programas y proyectos se seleccionan sobre la base de las fechas de cierre previstas, en tanto que las evaluaciones temáticas y estratégicas son determinadas por la DPPO en consulta con las divisiones sustantivas y las sedes subregionales de la CEPAL de acuerdo con las necesidades y la relevancia que tengan en el bienio. Las evaluaciones presentadas como parte de los presupuestos de programa se consideran planes estimados más que compromisos formales, y en ocasiones se realizan ajustes para responder a condiciones cambiantes.

3. Competencias del evaluador

Entre las principales competencias requeridas por la CEPAL para designar a un evaluador, se encuentran:

- Un título universitario superior en un área vinculada al tema de la evaluación
- Un mínimo de cinco años de experiencia en la realización de evaluaciones
- Experiencia laboral en el tema evaluado

¹⁵ Véanse más detalles sobre el GRE en el punto 7 de la sección G.

- Experiencia en la región o las regiones donde se haya ejecutado el programa o proyecto
- Competencia lingüística pertinente

Si bien la gran mayoría de las evaluaciones las realiza un solo evaluador externo con el apoyo de los funcionarios de la CEPAL pertenecientes a esa área, en el caso de evaluaciones temáticas y estratégicas más amplias, puede ser necesaria la participación de un equipo de dos o tres consultores. En esas circunstancias, puede contratarse a un experto técnico, un asistente de investigaciones o ambos, además del autor principal de la evaluación.

4. Estructura de la gestión de evaluaciones: principales actores



a) **Comisionado de la evaluación** **(Secretario Ejecutivo de la CEPAL y Director de la DPPO)**

- Encomienda la evaluación.
- Provee los fondos para llevar a cabo la evaluación.
- Salvaguarda la independencia del proceso de evaluación.

b) **Coordinador de tareas** **(equipo de evaluaciones de la UPEP)**

- Elabora los términos de referencia de las evaluaciones.
- Contrata al evaluador o equipo de evaluaciones.
- Comparte información y documentación relevante y brinda orientación estratégica al evaluador o equipo de evaluaciones.
- Se ocupa de la gestión general de la evaluación y su presupuesto, incluido el apoyo administrativo y logístico en el proceso metodológico y la organización de las misiones de evaluación.
- Coordina la comunicación entre el evaluador o equipo de evaluaciones, los asociados en la ejecución y el GRE, y convoca reuniones.
- Apoya al evaluador o equipo de evaluaciones en el proceso de recolección de datos.
- Comprueba la calidad y solidez de los principales productos de la evaluación y facilita el proceso general de control de calidad.
- Administra la edición, difusión y comunicación del informe de evaluación.
- Implementa el proceso de seguimiento de la evaluación.

c) Evaluador o equipo de evaluaciones (consultor externo)

- Elabora el estudio preliminar, diseña la metodología de la evaluación y prepara el informe inicial.
- Dirige el proceso de recopilación de datos, incluida la encuesta electrónica y las visitas a países para celebrar reuniones con los interesados en el programa (cuando sea requerido).
- Lleva a cabo el análisis de datos.
- Elabora el proyecto de informe de evaluación y efectúa revisiones.
- Presenta los resultados y las recomendaciones a los asociados en la ejecución.

d) Grupo de referencia encargado de la evaluación (GRE)¹⁶ (compuesto por representantes de todos los asociados en la ejecución)

- Proporciona retroalimentación al evaluador o equipo de evaluaciones sobre los hallazgos preliminares y las conclusiones y recomendaciones finales.
- Revisa el proyecto de informe de evaluación para garantizar la solidez de los datos y la exactitud de la información.

e) Usuarios de la evaluación (Estados Miembros de las Naciones Unidas, Estados miembros de la CEPAL, administración superior de la CEPAL, directores de programas, asociados en la ejecución, beneficiarios de los programas y público en general)

- Constituyen la audiencia de la evaluación.
- Pueden emplear la información contenida en los informes de evaluación en trabajos similares o relacionados, por ejemplo, ajustando el diseño y los procesos de trabajo del programa para mejorar la eficacia general.
- Pueden comunicar mensajes clave dentro de sus organizaciones.

5. Cronograma del proceso de evaluación

En general, las evaluaciones se realizan en un período de tres a seis meses, dependiendo de su alcance (las evaluaciones de proyectos suelen ser más cortas, mientras que las evaluaciones temáticas y estratégicas requieren más tiempo). Todas se efectúan en tres etapas principales¹⁷:

- **Inicio:** La UPEP prepara el presupuesto de la evaluación, elabora los términos de referencia y dirige el proceso de selección del evaluador. Una vez contratado, el evaluador lleva a cabo un estudio preliminar, desarrolla la metodología de evaluación y elabora un informe inicial. Tras la revisión y retroalimentación del coordinador de tareas, el evaluador redacta el informe final.
- **Recolección y análisis de datos:** En la etapa de recolección de datos, el evaluador puede efectuar visitas a la sede de la CEPAL en Santiago, las sedes subregionales o las oficinas nacionales o a los países donde se está poniendo en marcha el programa¹⁸ (en lo posible, acompañado de un coordinador de tareas del equipo de evaluaciones de la UPEP). Durante estas visitas, el consultor entrevista a las partes interesadas, otros asociados en la ejecución, incluidos funcionarios de gobierno, y beneficiarios del programa. Las visitas a los países suelen complementarse con entrevistas por videoconferencia a otros asociados, la revisión de documentos y una encuesta electrónica. Al finalizar el proceso de reunión de datos, el evaluador presenta los hallazgos preliminares de esta etapa a todos los asociados en la ejecución del programa durante una reunión informativa.
- **Redacción del proyecto de informe:** Tras la reunión informativa con los interesados, se prepara el proyecto de informe de la evaluación, que el evaluador presenta a la UPEP aproximadamente dentro del mes de la finalización del proceso de recolección de datos. El proyecto de informe es analizado por el equipo de evaluaciones de la UPEP y por el GRE, y sus comentarios son considerados por el evaluador en el proceso de revisión. Una vez que el informe final es entregado a la UPEP, el evaluador presenta formalmente las conclusiones a todos los asociados en la ejecución del programa. Por último, el informe se envía para su edición y traducción y se sube a la Intranet y al sitio web de la CEPAL.

¹⁶ El GRE representa a los asociados en la ejecución del programa durante el proceso de evaluación.

¹⁷ El proceso de planificación e implementación de la evaluación se analiza con mayor detalle en el documento *Preparing and Conducting Evaluations: ECLAC guidelines* (véase [en línea] <http://www.cepal.org/dppo/noticias/paginas/4/37534/ECLACGuidelines-Evaluation.pdf>).

¹⁸ Se emplea el término “programa” para referirse a todas las actividades, proyectos o programas que lleva a cabo la CEPAL como parte de su programa de trabajo bienal.

Diagrama 4
Etapas del proceso de evaluación



6. Productos de la evaluación

Durante el proceso de evaluación, se elaboran los siguientes productos:

- Informe inicial con los antecedentes del programa, la metodología propuesta, las preguntas de la evaluación y la enumeración de las partes interesadas.
- Herramientas metodológicas, como encuestas electrónicas y guías para entrevistas.
- Presentación de los hallazgos preliminares.
- Proyecto de informe e informe final de evaluación y presentación de las principales conclusiones.
- Matriz de revisión del evaluador.
- Plan de acción de seguimiento.
- Informes anuales para los jefes de programas.
- Resumen de los resultados de la evaluación en el informe bienal de actividades de la Comisión.

7. Mecanismos de control de calidad

La CEPAL emplea varios medios para garantizar el más alto nivel de calidad de sus evaluaciones.

- Directrices y herramientas metodológicas para la reunión de datos:** Todas las evaluaciones de la CEPAL se realizan de conformidad con las directrices elaboradas por la UPEP. Estas directrices definen el proceso, los criterios y las preguntas principales de la evaluación, así como el formato y contenido de los productos, incluidos los términos de referencia, el informe inicial, la presentación de los hallazgos preliminares, el informe final y el plan de acción de seguimiento.
- Competencias del evaluador:** La CEPAL sigue una serie determinada de criterios respecto de la experiencia y la formación requeridas para la selección del evaluador¹⁹.
- Revisión de los productos de la evaluación:** El coordinador de tareas brinda orientación y retroalimentación constantes al evaluador a lo largo de todo el proceso y revisa todos los productos de la evaluación, incluidos el informe inicial, las herramientas metodológicas de reunión de datos, las presentaciones a los asociados en la ejecución, el proyecto de informe y el informe final de la evaluación. Por su parte, los directores de programas de la CEPAL, en las respectivas divisiones sustantivas, proporcionan retroalimentación continua al coordinador de tareas y al evaluador.

¹⁹ Véase una lista completa de los criterios de competencia del evaluador en el punto 3 de esta sección

- d) Grupo de referencia encargado de la evaluación (GRE):** Este grupo, compuesto por un representante de cada asociado en la ejecución de programas, es un panel formal conformado para hacer comentarios a los hallazgos preliminares del evaluador y revisar el proyecto de informe de evaluación. La UPEP consolida los comentarios de todos los miembros del grupo y los presenta al evaluador, quien los aplica en el proceso de revisión y los plasma en un modelo de respuesta.

H. Uso de los resultados y las recomendaciones de la evaluación

1. Difusión de las evaluaciones

Una vez finalizado el informe de la evaluación, se organiza una reunión por videoconferencia en la que el evaluador presenta los principales resultados y recomendaciones de la evaluación a todos los asociados en la ejecución del programa. Posteriormente, las evaluaciones se publican en los sitios de Intranet e Internet de la CEPAL. Además, los resultados se resumen en el informe bienal de actividades de la Comisión, y se exponen en las reuniones anuales de planificación estratégica con las divisiones sustantivas y las oficinas situadas fuera de la sede.

2. Seguimiento

Tras completar y distribuir la evaluación, la Unidad de Planificación y Evaluación de Programas (UPEP) convoca una reunión con todas las divisiones sustantivas que participan en la ejecución del programa para elaborar una respuesta de la administración a cada recomendación efectuada en la evaluación y determinar las principales acciones que se realizarán. Después, se pide a todas las divisiones participantes que informen sobre las acciones de seguimiento una vez al año, a lo largo de un período de dos años. La UPEP cierra el proceso al final del ciclo y se pide a las divisiones participantes que incorporen las actividades correspondientes del proceso a sus programas de trabajo respectivos.

Dentro de la CEPAL, la información sobre el proceso de seguimiento de la evaluación se difunde por diversos medios. El primer documento, la respuesta de la administración, es aprobado por la Secretaría Ejecutiva de la Comisión y se publica en el sitio web externo, junto con el informe de evaluación. El segundo documento, el plan de acción de seguimiento, se entrega a todas las divisiones y se publica en el sitio de Intranet de la CEPAL. Las acciones que se realizan como parte de los procesos de seguimiento y sus resultados respectivos también se resumen en el informe bienal de actividades de la Comisión. Finalmente, en el caso de programas o proyectos que se ejecutan en asociación con un donante externo, los planes de acción de seguimiento se comunican a las contrapartes correspondientes, tanto al inicio como al fin del proceso.

Asimismo, la CEPAL hace especial hincapié en la importancia de institucionalizar los resultados de los procesos de seguimiento de las evaluaciones dentro de la Comisión en su conjunto. Con este propósito, los resultados de estos procesos se discuten con todas las divisiones durante las reuniones anuales de planificación estratégica y se tienen en cuenta para la elaboración del programa de trabajo bienal de la CEPAL.

I. La coordinación y el intercambio de información sobre las evaluaciones

1. El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

La CEPAL es un miembro activo del UNEG, y su participación en él se centra principalmente en las tareas normativas, la creación de capacidad nacional y regional en materia de evaluación y la gestión del conocimiento en esta área.

2. Las comisiones regionales de las Naciones Unidas

Los resultados de las evaluaciones de la CEPAL se discuten durante las reuniones anuales de los jefes de las divisiones de planificación de programas correspondientes a las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas (la CEPA, la CEPAL, la CEPE, la CESPAP y la CESPAP)²⁰. Además, en 2012, todas las comisiones regionales establecieron en conjunto una red interregional de puntos focales de seguimiento y evaluación con el fin general de garantizar la comunicación efectiva y el intercambio de información entre todas las comisiones regionales sobre el uso y la práctica de los procesos de SyE en cada organización. Esta red servirá para aumentar el intercambio de recursos y experiencia sobre evaluación y su armonización, siempre que sea posible, con las prácticas, normas y estándares del Departamento de Gestión de las Naciones Unidas, el UNEG y la OSSI. En 2013, se estaban finalizando los términos de referencia del grupo y se planificaron las primeras actividades de la red.

3. Redes de evaluación de las Naciones Unidas

La CEPAL participa en varias redes de evaluación de las Naciones Unidas, como My M&E, dirigida por el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y otros organismos asociados, y la red para la evaluación en América Latina y el Caribe (EVALUN-LAC), encabezada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Ambas redes reúnen a expertos de todo el sistema de las Naciones Unidas para realizar seminarios web y debates en línea sobre varios temas de interés relativos a la práctica de las evaluaciones.

4. Redes de evaluación globales y regionales

Además de su actual participación en las redes de evaluación de las Naciones Unidas, la CEPAL también planea ampliar su cooperación en esta área a otras redes y asociaciones que no pertenecen al sistema, tanto en la región de América Latina y el Caribe como a nivel mundial.

²⁰ Comisión Económica para África (CEPA), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Comisión Económica para Europa (CEPE), Comisión Económica y Social para Asia Occidental (CESPAO) y Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP).



Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC)
www.cepal.org