

ITC

POLÍTICA DE
EVALUACIÓN



Centro de
Comercio
Internacional

EXPORTACIONES PARA UN
DESARROLLO SOSTENIBLE

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte del Centro de Comercio Internacional, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. Los mapas se proporcionan solamente para que sirvan de referencia.

El texto del presente documento no ha sido revisado formalmente por el Centro de Comercio Internacional.

Noviembre de 2008
Original: Inglés

Grupo Consultivo Mixto del Centro de Comercio Internacional
Cuadragésima segunda reunión
Ginebra, 10 - 11 de diciembre de 2008

© Centro de Comercio Internacional 2008

ÍNDICE

A.	Introducción	1
B.	Concepto de evaluación	2
1.	Definición	2
2.	Finalidades	4
a.	Rendición de cuentas	4
b.	Aprendizaje	5
c.	Comunicación	5
C.	Principios esenciales y criterios para la evaluación	6
1.	Principios esenciales	6
a.	Utilización de los resultados	6
b.	Transparencia	6
c.	Imparcialidad	6
d.	Viabilidad	7
e.	Ética	7
f.	Calidad	7
g.	Creatividad	8
2.	Criterios	8
a.	Pertinencia	8
b.	Resultados	8
c.	Efectos	9
D.	Funciones y responsabilidades de la evaluación	9
1.	Grupo Consultivo Mixto	9
2.	Comité del Equipo Directivo	9
3.	Director Ejecutivo	10
4.	Unidad de Supervisión y Evaluación (USE)	10
5.	Directores de División	11
6.	Puntos centrales de la evaluación	12
7.	Directores de proyectos y programas	12
E.	Gestión de la evaluación	12
1.	Realizar evaluaciones independientes	12
a.	Programación	12
b.	Presupuesto	13
c.	Diseño	14
d.	Implementación	14
e.	Informes de evaluación	14
2.	Seguimiento de las evaluaciones	15
a.	Seguimiento de las autoevaluaciones	15
b.	Seguimiento de las evaluaciones independientes	15
c.	Aprendizaje en la organización	15
d.	Política de comunicación y difusión	16

A. Introducción

El ITC tiene como compromiso la mejora continua, incrementar la productividad y hacer un uso óptimo de los recursos en su camino hacia la meta del “Impacto positivo de las exportaciones”. Un elemento esencial para conseguir dicho impacto es el refuerzo y el fortalecimiento de la función de evaluación, con la creación de una Política de Evaluación y un Programa de Evaluación Anual. La aprobación y ejecución de una Política de Evaluación también garantizarán que el ITC se adapte a las normas que exigen las Naciones Unidas y cumpla el compromiso adquirido en 2007 ante el Grupo Consultivo Mixto (GCM) del ITC.

La Política de Evaluación determina el proceso a seguir y establece unas normas generales para la evaluación en el seno del ITC. El Comité del Equipo Directivo (CED) del ITC adoptó esta política el 7 de mayo de 2008, y se revisará y actualizará periódicamente como parte de un proceso de información anual.

El desarrollo y la adopción de la Política de Evaluación responde a las recomendaciones de la Evaluación Externa del ITC realizada por Dinamarca, donde se resaltaba que “La función de evaluación debe ser reforzada y separada de la responsabilidad operativa”¹ así como a la misma preocupación expresada por las delegaciones durante la reunión del Grupo Consultivo Mixto (GCM) de diciembre de 2007, donde se dijo que “la función de supervisión y evaluación podría reforzarse más”.²

Desde una perspectiva más amplia, se basa en el trabajo desarrollado en el sistema de las Naciones Unidas para promover la coherencia en el conjunto del sistema mediante el uso de la evaluación. En su Revisión trienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas (TCPR), la Asamblea General de la ONU “Alienta a todas las organizaciones de las Naciones Unidas que participan en actividades operacionales para el desarrollo que aún no lo hayan hecho a que adopten, según proceda, políticas de vigilancia y evaluación de conformidad con las normas y reglas del sistema y tomen las disposiciones financieras e institucionales necesarias para establecer en cada organización una función de evaluación independiente, fiable y útil, o para reforzar tal función si ya existiera”.³

La Política responde también al compromiso del ITC de cumplir las recomendaciones de la OSSI relacionadas con el desarrollo de la función de evaluación, y en concreto de la recomendación 4 de un informe reciente donde se insta a que todos los jefes de departamentos/oficinas que aún no hayan establecido una política de evaluación redacten una política explícita sobre evaluación para su departamento. Dicha política debe incluir una explicación clara del concepto, el papel y el uso de la evaluación en el seno del departamento/oficina, así como el marco institucional y la definición de funciones y responsabilidades, el alcance y la periodicidad de las evaluaciones; una explicación de cómo se planifican, gestionan y presupuestan la función de evaluación

¹ Véase “Evaluación del Centro de Comercio Internacional UNCTAD/WTO, Resumen Ejecutivo”, DMI ASSOCIATES, abril 2006: <http://www.EMUuation.org/filedir/Reports/Synthesis%20Report%20A/Synthesis%20Report.pdf>

² Véase el Informe de la 41ª sesión de la reunión del Grupo Consultivo Mixto del ITC ITC/AG(XLI)/216, 4-5 de diciembre de 2007, en: http://www.intracen.org/docman/JAG_11692.pdf

³ Resolución AGNU A/RES/62/208 de 19 de diciembre de 2007.

y las evaluaciones; y unas indicaciones claras sobre la comunicación y la difusión de los informes de evaluación.⁴

La Política de Evaluación se ha preparado de conformidad con las normas y los estándares desarrollados por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (GENU), y se basa en las políticas de evaluación de las organizaciones que pertenecen al GENU⁵.

B. Concepto de evaluación

1. Definición

Una evaluación es una **valoración**, lo más sistemática posible, de una actividad, un proyecto, un programa, una estrategia, una política, un tema, un sector, una sección operativa, una actuación institucional, etc. Se centra principalmente en los logros previstos y alcanzados, un examen de la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad, con el fin de comprender los logros, adquirir conocimientos y compartir las buenas prácticas con toda la organización. El objetivo es determinar la pertinencia, el impacto, la efectividad, la eficacia y la sostenibilidad del programa de trabajo del ITC, ayudar a conseguir más valor para sus clientes⁶ y cumplir su misión⁷.

La evaluación actúa como **agente para el cambio** e influye en los procesos de toma de decisiones y dirección porque:

- Ofrece una información empírica que es creíble, fiable y útil, que permite una incorporación oportuna de los resultados, las recomendaciones y las lecciones en el diseño y la implementación de las actividades, los proyectos y los programas actuales y futuros;
- Informa en el ciclo de planificación, programación, presupuestación, implementación e información;
- Genera un valor añadido para que en los procesos orientados a la toma de decisiones se puedan mejorar las estrategias y políticas, contribuyendo a la elaboración de políticas institucionales, la eficacia del desarrollo y la eficacia de la organización; y
- Se elaboran y ponen en práctica planes de acción después de la valoración de las recomendaciones procedentes de los informes de evaluación.

⁴ "Report of the Office of Internal Oversight Services on the assessment of evaluation capacities and needs in the United Nations Secretariat", *INS-07-002, Mayo 2007*.

⁵ Se agradece en especial el apoyo de la Secretaría del GENU, y también, a nivel personal, de los jefes y colegas de los departamentos de Evaluación, que han desempeñado un importante papel en la elaboración de esta Política de Evaluación, que se basa y se ha desarrollado también de conformidad con el Sistema de Supervisión y Evaluación para las Actividades de Asistencia Técnica de la OMC. Véase el sitio web del GENU: <http://www.uneval.org/>

⁶ Siguiendo un enfoque integral para el desarrollo del comercio, los clientes del ITC se clasifican principalmente en tres categorías: (1) empresas (PYME); (2) IAC; y (3) estrategias comerciales, "Draft framework for Consolidated Programme Document" *Informal Joint Advisory Group*, 4 diciembre 2006.

⁷ Misión del ITC: "El ITC propicia el éxito de las exportaciones de pequeñas empresas de países en desarrollo mediante soluciones sostenibles e integradoras para el fomento del comercio que, junto con otros socios, ofrece al sector privado, las instituciones de apoyo al comercio y los responsables de políticas comerciales".

En el ITC, **todos los tipos de evaluación** se realizan de conformidad con el debido proceso de evaluación según se determina en la Política de Evaluación. Se prevén tres tipos de evaluación principales:

- **Autoevaluaciones:** Realizadas por aquellas personas a quienes se ha encomendado el diseño y la entrega del proyecto o programa en cuestión. (Una vez adoptada la política de evaluación global, se presentará un informe adicional para establecer las directrices de las autoevaluaciones, cuyos resultados se introducirán posteriormente en el programa de evaluación).
- **Evaluaciones independientes:** Realizadas por asesores externos independientes que no pertenezcan ni al donante ni al ITC. Dichas evaluaciones se gestionarán de modo centralizado y se financiarán con recursos disponibles para la Unidad de Supervisión y Evaluación (USE) del ITC.
- La **Encuesta anual de clientes** del ITC: Gestionada por la USE y utilizada para reunir datos de una gran cantidad de clientes del ITC de forma estructurada y que permita realizar un análisis estadístico y adoptar una visión estratégica de las demandas y las necesidades de la base de clientes del ITC.

La **metodología** es el enfoque utilizado para identificar las fuentes de información, recoger información durante una evaluación y analizar dichos datos. La calidad de la evaluación depende en gran manera de los métodos utilizados, que pueden ser: revisión de documentos; entrevistas con los principales informantes y actores; cuestionarios; observación y otras técnicas de participación, como sesiones de grupos, etc.; la participación de los socios y las partes interesadas; evaluación comparativa, etc. Para cada evaluación se determinará la combinación y la secuencia de los métodos más adecuados para el objetivo de la evaluación en cuestión.

Existen **otras formas de valoración** que en cierto modo pueden solaparse con la evaluación pero que deben diferenciarse:

- La evaluación tiene un componente de **investigación**, porque también es una suma de tareas que lleva a descubrir nuevos conocimientos o desarrollar el conocimiento existente. Las metodologías y las herramientas técnicas utilizadas para la investigación suelen ser similares a las que se utilizan para la evaluación. La investigación es un proceso de aprendizaje pero sin los componentes de control y rendición de cuentas específicos de la evaluación.
- La **auditoría** puede definirse como una actividad de supervisión para verificar si las políticas, las normas y los instrumentos existentes se aplican y se utilizan de forma adecuada. También examina la adecuación de los sistemas y las estructuras organizativas y realiza valoraciones de riesgos. Se centra en la rendición de cuentas y el control del uso eficiente de los recursos, con menos énfasis en los aspectos relacionados con la pertinencia, la sostenibilidad y el impacto de las actividades, puntos esenciales de la evaluación.
- La **valoración de las necesidades** y las **estimaciones** son herramientas que permiten a quienes toman las decisiones elegir y decidir entre diversas actividades optativas, y perfeccionar el diseño final de un proyecto o un programa.

- La **revisión** es una valoración periódica o puntual normalmente rápida de los resultados de una empresa, que no aplica el debido proceso de evaluación. Las revisiones suelen centrarse en los aspectos operativos.
- El **seguimiento** es un examen continuo por parte de la gerencia, del progreso alcanzado por la intervención, durante el período de ejecución, para establecer si se está cumpliendo con la planificación y tomar las decisiones necesarias para mejorar los resultados.
- La **inspección** puede definirse como un examen general con el que se pretende resolver un problema concreto, o identificar aspectos vulnerables y funcionamientos defectuosos, y proponer las correspondientes medidas correctoras. Una **pesquisa** es un estudio o examen específico sobre una acusación de infracción y la presentación de evidencia para un posible sometimiento a un tribunal o proceso disciplinario.

Todos ellos contribuirán de forma significativa al compromiso del ITC respecto a una cultura de aprendizaje dentro de la organización. Será un factor cada vez más importante para ofrecer a las partes interesadas del ITC una garantía de que los recursos se utilizarán de forma eficiente y efectiva.

2. **Finalidades**

Las finalidades de la evaluación pueden definirse de la siguiente manera: a) desempeñar un papel crítico y creíble en la rendición de cuentas, b) contribuir a la creación de conocimiento y al aprendizaje a escala de la organización y, c) promover el trabajo realizado por el ITC.

Las finalidades de la evaluación no se pueden cumplir si al final del proceso de evaluación los resultados no se aplican a la práctica. Por lo tanto, es necesario ser conscientes de que la evaluación debería tener una finalidad concreta y satisfacer las necesidades y los requisitos de las partes para quienes dicha evaluación es relevante y útil: los usuarios de la evaluación. Para garantizar su uso, la función de evaluación debe adaptar sus finalidades al uso que se dará a la información generada por la evaluación.

a. **Rendición de cuentas**

La consolidación de la función de evaluación dentro del ITC se deriva de un incremento de la demanda de rendición de cuentas. La noción de rendición de cuentas es especialmente importante para quienes contribuyen al presupuesto del ITC, incluidos los donantes que ofrecen ayuda financiera al ITC para que éste pueda prestar asistencia técnica relacionada con el comercio a los países beneficiarios. Los proyectos y los programas tienen que justificar cada vez más su existencia, el uso de fondos, su pertinencia, su eficiencia en la consecución de los objetivos principales y la sostenibilidad de los resultados una vez finalizados. La rendición de cuentas es “la obligación de demostrar que se ha efectuado el trabajo cumpliendo con las reglas y normas acordadas o de declarar de manera precisa e imparcial los resultados obtenidos en comparación con las funciones y/o planes encomendados”.⁸ Incluye

⁸ “Glosario de términos principales en materia de evaluación y de gestión basada en los resultados”, OCDE/CAD, 2002.

también el uso prudente de los recursos, dado el grado finito de los recursos disponibles para el desarrollo del comercio en comparación con las inmensas y variadas necesidades de los clientes del ITC.

b. Aprendizaje

El aprendizaje es la segunda finalidad de la evaluación. Una definición común de aprendizaje es el proceso con el que las personas y las organizaciones crean, transfieren y utilizan el conocimiento para conseguir un cambio positivo y cumplir sus objetivos. El papel de la evaluación es recomendar cambios en las actividades de la organización después de haber analizado y evaluado su rendimiento institucional. De la misma forma, la evaluación puede generar conocimiento cuando permite conocer más profundamente los factores subyacentes a un problema.

Además, la propia evaluación tiene una dimensión de aprendizaje con la que las personas implicadas en el proceso de evaluación “desarrollan una mayor capacidad para interpretar las pruebas, extraer conclusiones y adoptar opiniones”.⁹ Un requisito previo para conseguir esta “actitud evaluadora” es formar a las personas para que puedan utilizar la evaluación como instrumento de aprendizaje.

Para facilitar el aprendizaje, los informes que se generan a lo largo del proceso de evaluación se transmiten a los usuarios de dicha evaluación. Para que sean útiles a efectos de aprendizaje, los informes de evaluación deben ser interesantes, prácticos, pertinentes, innovadores siempre que sea posible, y, lo que es más importante, breves. También deben facilitar la elaboración de planes de acción como parte de la transición desde el aprendizaje hasta la acción y las mejoras tangibles.

c. Comunicación

La tercera finalidad de la evaluación tiene que ver con la promoción del trabajo realizado por el ITC. Una evaluación proporciona un punto de vista independiente y objetivo de los resultados y logros de un proyecto, un programa o una política. Ofrece una visión global y exhaustiva del objeto evaluado, y ayuda a eliminar las ambigüedades que, por ejemplo, habían sido cuestionadas previamente por los donantes o los socios.

La comunicación sobre la mejora o el perfeccionamiento de una actividad, estrategia o política mediante la evaluación ganará en credibilidad y no se percibirá como una simple operación de marketing. Una evaluación no tiene que ser necesariamente positiva para ser utilizada como herramienta de promoción. De hecho, una evaluación que identifique los puntos débiles y proponga cambios también sirve para demostrar que la organización está abierta a la crítica, es transparente en su gestión, y está dispuesta a aprender de las experiencias y a adaptarse a las necesidades cambiantes.

⁹ En la documentación sobre evaluación esta actitud se describe como la dimensión del “Uso del Proceso y el Pensamiento Evaluativo”.

C. Principios esenciales y criterios para la evaluación

1. Principios esenciales

En el contexto de la evaluación no existe una distinción clara y una delimitación de lo que abarcan exactamente los términos “principios”, “normas” o “estándares”. Utilizamos la expresión “principios esenciales” para denominar las referencias básicas que ayudarán a realizar y gestionar mejor la evaluación. No suelen excluirse mutuamente y algunos se solapan entre ellos. El cumplimiento de los mismos, así como la combinación y el equilibrio entre todos ellos garantizan que la evaluación sea eficaz y válida.

a. Utilización de los resultados

En términos de planificación de la evaluación, el uso adecuado de la función de evaluación implica que existe una intención clara de usar los resultados con las finalidades antes perfiladas. En el contexto de unos recursos limitados, la planificación y selección del trabajo de evaluación debería realizarse de forma meticulosa y en el momento oportuno, teniendo en cuenta las prioridades y necesidades estratégicas definidas en el Plan Estratégico del ITC.

Deben seguirse unos criterios de utilidad para garantizar que la evaluación satisfaga las necesidades de los usuarios a los que va destinada. Dichos criterios incluyen, entre otros, la identificación adecuada de la parte interesadas, la credibilidad del evaluador mediante un proceso de selección adecuado, una selección pertinente de la información que debe recogerse, claridad del informe con una descripción detallada de las perspectivas, una selección de los procedimientos y criterios para interpretar los resultados y difundirlos en el momento oportuno. Además, la evaluación debe realizarse y presentarse de forma que los usuarios de la misma la entiendan fácilmente.

La necesidad de garantizar que la evaluación se utilice en la práctica implica un seguimiento sistemático de la implementación de las recomendaciones que se hayan aceptado. En realidad, el propio informe final ya representa la finalización de la primera parte de un proceso cuyos principales beneficios derivan del proceso de seguimiento.

b. Transparencia

Una consulta coherente, oportuna y regular con las principales partes interesadas es una característica esencial en todas las fases del proceso de evaluación, dado que es muy importante para la credibilidad y la utilidad de la evaluación y puede facilitar el control de la misma. Debe compartirse toda la información sobre el diseño y la metodología de la evaluación a lo largo de todo el proceso para inspirar confianza en los resultados y facilitar el entendimiento de sus limitaciones y su contexto.

c. Imparcialidad

El requisito de imparcialidad existe en todas las fases del proceso de evaluación. Implica la ausencia de tendencias en el proceso y la presencia de un rigor metodológico. También implica que se tienen en cuenta las opiniones de todas las partes interesadas y las posibles diferencias de perspectiva se reflejan en un análisis equilibrado de la evaluación y los informes.

La condición previa para garantizar la imparcialidad es que, en todas las fases del proceso de evaluación, la función de evaluación tenga la capacidad de expresar opiniones independientes, no se vea indebidamente influenciada por las opiniones o presiones de ninguna parte, y tenga la autoridad necesaria para presentar informes directamente a los niveles adecuados de toma de decisiones.

En la medida de lo posible deben evitarse los conflictos de intereses de modo que no se deteriore la credibilidad del proceso de evaluación y el producto. Los conflictos de intereses deben comunicarse y abordarse de forma abierta y sincera. El personal de la USE y los evaluadores externos que trabajen para el ITC no deben haber tenido ninguna responsabilidad en el diseño, la implementación o la supervisión de ninguno de los proyectos, programas o políticas que evalúen.

d. Viabilidad

El cumplimiento del principio de “viabilidad” tiene por objeto garantizar “una evaluación realista, prudente, diplomática y frugal”. Los criterios de viabilidad son, entre otros, la necesidad de seleccionar metodologías y procedimientos prácticos, con los mínimos trastornos, la viabilidad política con planes adecuados para obtener la cooperación de varios grupos de interés, y rentabilidad suficiente para que los beneficios de la evaluación compensen los costes.

Es importante que la evaluación sea constructiva, y diplomática cuando así lo requieran las circunstancias con el fin de inspirar confianza y que los usuarios estén más dispuestos a aprender de la evaluación. De todos modos este enfoque constructivo no debe ir en detrimento de la finalidad del ejercicio de la evaluación ni distorsionar los resultados.

e. Ética

La evaluación debe realizarse con integridad personal y profesional y no debe reflejar intereses personales o sectoriales. La evaluación debe respetar las creencias y las tradiciones del entorno social y cultural, y debe realizarse de forma legal, con el debido respeto por el bienestar de las personas que intervienen en la misma, así como de las personas afectadas por los resultados. En línea con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la evaluación debe tener presentes las cuestiones de la discriminación y la desigualdad de género y abordarlas.

La evaluación debe respetar el derecho de las personas a proporcionar información confidencial y comunicar a los participantes el alcance y los límites de la confidencialidad. Cuando se aborde información delicada, debe proteger el anonimato y la confidencialidad de las personas informantes.

Las evaluaciones no evalúan a las personas, pero sí pueden ofrecer una valoración de las funciones de dirección. Cuando se encuentren pruebas de malas prácticas o conductas poco éticas, dichos casos deben comunicarse discretamente al organismo investigador adecuado.

f. Calidad

La información generada por la evaluación debe ser exacta y fiable para garantizar que revele y transmita información técnicamente adecuada sobre las características que determinan el valor o el mérito del objeto que se evalúa. El diseño de la

evaluación, la recogida de datos y el análisis de los mismos deben reflejar los estándares profesionales, teniendo en cuenta las circunstancias o limitaciones del contexto de la evaluación. Los resultados de la evaluación deben presentarse de forma que sea fácil de comprender por parte de los destinatarios. Para ello, es esencial que los evaluadores del ITC tengan la profesionalidad y las competencias para la evaluación necesarias y que actúen con integridad intelectual en la aplicación de los métodos estándar de evaluación.

g. Creatividad

La evaluación es una valoración que no se centra solo en la rendición de cuentas sino también en el aprendizaje. La evaluación genera conocimiento. Basándose en el rigor metodológico y el respeto de las normas éticas, las evaluaciones deberían ser estimulantes y creativas, y abrir la puerta a nuevas perspectivas interesantes. Cuando es creativa, la evaluación permite vislumbrar nuevos ámbitos de interés, nuevos parámetros de acción y nuevas estrategias.

2. Criterios

La evaluación utiliza varios criterios específicos para valorar la pertinencia, los resultados y los logros de un proyecto o un programa. Los criterios de evaluación¹⁰ se utilizan para llevar a cabo el análisis y la valoración de un proyecto, un programa o una política, y para determinar los resultados (declaraciones factuales basadas en hechos), las conclusiones (“síntesis” de una serie de resultados que responden a una “circunstancia concreta”) y las recomendaciones (“prescripción” de lo que debería hacerse en una “circunstancia determinada”).

a. Pertinencia

La “pertinencia” debe entenderse como la respuesta a “¿estamos haciendo lo correcto?”. Es la medida en que los objetivos y/o finalidades de un proyecto/programa son o siguen siendo válidos y pertinentes, ya sea tal como se planificaron en un principio o como se modificaron posteriormente. La relevancia debe valorarse en relación con el diseño y la implementación de un proyecto, programa o política. Puede analizarse a diferentes niveles; por ejemplo, la relevancia respecto a la estrategia de desarrollo del comercio del país en cuestión, respecto a las necesidades de los beneficiarios o grupos de destino, respecto al mandato global y los objetivos estratégicos del ITC, o respecto a las políticas de los socios y donantes.

b. Resultados

Los “resultados” deben entenderse como la respuesta a “¿lo estamos haciendo bien?”. El análisis de los resultados tiene como objeto evaluar el progreso del proyecto o programa respecto a los criterios, estándares o indicadores de resultados, y en relación con los objetivos globales y/o finalidades del proyecto. Suelen utilizarse dos criterios para valorar los resultados de un proyecto/programa:

- La “*eficacia*” valora si el programa/proyecto progresa satisfactoriamente en relación con los objetivos establecidos o los resultados deseados, teniendo en

¹⁰ Esos criterios se han armonizado en el “Glosario de términos principales en materia de evaluación y de gestión basada en los resultados”, OCDE/CAD, 2002

cuenta su importancia relativa. En este contexto, es igualmente importante examinar si los cambios habrían tenido lugar igualmente aunque no se hubiera implementado el proyecto o programa.

- La “*eficiencia*” examina en qué medida se han alcanzado los objetivos, las metas y los resultados dentro de los niveles o costes acordados.

c. Efectos

Los criterios relacionados con la medición del impacto y la sostenibilidad se centran en los efectos de un proyecto, programa o política y no en la intervención en sí misma.

- El “*impacto*” se considera la fase siguiente después de la intervención o la ayuda del ITC. Muchas veces el ITC crea capacidad o aptitud. Por lo tanto es esencial que una vez creada la capacidad en una empresa, una institución o un individuo, dicha capacidad se convierta en actuaciones y mejoras. El logro del “*impacto*” es una prueba esencial del trabajo del ITC. Este enfoque exige que el ITC desarrolle un proceso que pueda valorar el impacto, es decir, el progreso conseguido, en un período de tiempo determinado, por una empresa, una institución o una persona después de recibir la ayuda del ITC.
- La “*sostenibilidad*” es la medida en que los cambios en la organización generados por la intervención del ITC se mantienen durante un período más largo. Para ello se requiere introducir las medidas recomendadas en los recursos de las organizaciones que reciben la ayuda. La sostenibilidad presenta diversas dimensiones, como la sostenibilidad financiera, la sostenibilidad institucional y la sostenibilidad tecnológica. Al estudiar la sostenibilidad de una intervención deben valorarse todos sus aspectos.

D. Funciones y responsabilidades de la evaluación

1. Grupo Consultivo Mixto

Pueden formar parte del GCM los Estados miembros de la UNCTAD y los miembros de la OMC. Aunque el GCM no tiene autoridad legislativa ni presupuestaria, se ha convertido en un importante foro sobre la política intergubernamental del ITC. Cada año, el GCM recibirá el Informe de Evaluación Anual que incluirá el programa del año en curso, los resultados de las evaluaciones y las acciones llevadas a cabo.

2. Comité del Equipo Directivo

El Comité del Equipo Directivo (CED) identifica los ámbitos que deben ser evaluados con prioridad durante la preparación del Programa de Evaluación Anual y lo aprueba, asegura que se disponga de los recursos adecuados para la evaluación y salvaguarda la independencia del proceso de evaluación y del producto. También recibe el Informe de Evaluación Anual y determina las medidas a tomar después de estudiar sus recomendaciones.

El CED comprueba que los miembros pertinentes de la dirección del ITC preparen respuestas a todas las evaluaciones y aseguren una implementación adecuada y puntual de las recomendaciones acordadas. Se basa en los resultados de la

evaluación para mejorar la calidad de los proyectos y los programas y orientar la toma de decisiones estratégica sobre los programas y las posturas que deben adoptarse en el futuro. Para asumir esas responsabilidades el CED dependerá de los informes de la Unidad de Supervisión y Evaluación del ITC dentro de la Oficina del Director Ejecutivo.

El CED estudia y aprueba las revisiones de la Política de Evaluación y las Directrices para la evaluación.

3. Director Ejecutivo

El Director Ejecutivo (DE) asume la responsabilidad de los resultados del ITC y utiliza la función de evaluación para cumplir las finalidades de la evaluación (véase apartado B.2.). El DE es responsable de fomentar un entorno propicio para la evaluación y asegurar el cumplimiento de la política de evaluación como parte integral de la rendición de cuentas en el seno del ITC.

Asimismo, el DE es responsable del control general de la Unidad de Supervisión y Evaluación, nombra a su personal y verifica que sus integrantes se esfuerzan continuamente en aplicar los principios esenciales de la evaluación (véase apartado C.1.). También salvaguarda la integridad de la Unidad de Supervisión y Evaluación, asegurando su independencia respecto a la dirección operativa, apoyando su autoridad en los temas relacionados con el contenido y el proceso de la evaluación, y proporcionándole recursos y capacidad suficientes.

El DE se encarga de que el ITC prepare una respuesta de la dirección a las evaluaciones presentadas por la Unidad de Supervisión y Evaluación. También garantiza que los directores de cada División respondan a la evaluación y la utilicen en sus funciones operativas y estratégicas, y que las unidades pertinentes realicen un seguimiento adecuado de los resultados y las recomendaciones de las evaluaciones.

4. Unidad de Supervisión y Evaluación (USE)

La Unidad de Supervisión y Evaluación del ITC (USE) ostenta la **custodia de la función de evaluación**. Desempeña el papel crucial de asegurar que el trabajo de evaluación se realice según lo dispuesto en los estándares profesionales.

En términos de **gobernanza y responsabilidad**, la USE prepara, revisa y actualiza periódicamente la Política de Evaluación y las Directrices. Asimismo, presenta el Programa de Evaluación al CED para su aprobación y le avisa anticipadamente de los problemas de importancia corporativa que surjan en relación con la evaluación. La USE mantiene un sistema de registro de las respuestas de dirección en relación con todas las evaluaciones y el seguimiento de la implementación de las recomendaciones aceptadas por la dirección. Elabora el Informe de Evaluación Anual sobre la función, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación, sobre la observancia de las normas, la garantía de calidad y el seguimiento de las evaluaciones llevadas a cabo por el ITC.

La USE es responsable de **gestionar el proceso de evaluación**. Desarrolla un Programa de Evaluación que incluye una agenda para las evaluaciones independientes y una previsión presupuestaria provisional, basada en consultas con los directores de división y otras partes interesadas, y garantiza que las evaluaciones proporcionen una cobertura estratégica y representativa de las actividades del ITC y den respuesta a los problemas que la USE pueda identificar. Gestiona la Encuesta a

los clientes, las evaluaciones estratégicas y temáticas, las evaluaciones de proyectos y programas a nivel nacional, regional y global, y otras evaluaciones según sea necesario. Apoya a los directores de programa y de proyecto en la realización de las autoevaluaciones.

La USE se ocupa de la **garantía de calidad** de la evaluación mediante el desarrollo, la implementación y la actualización de un grupo común de Directrices para la Evaluación con el fin de poner en práctica la Política de Evaluación. Se trata de documentos independientes que contienen una explicación más detallada del proceso y las metodologías que hay que utilizar para realizar las evaluaciones. Las Directrices para la Evaluación¹¹ establecen unos estándares de evaluación para la planificación, la realización y el uso de las evaluaciones, la metodología de desarrollo y difusión, y el establecimiento de un mecanismo institucional para su implementación.

En relación con la **creación de capacidad**, la USE crea conocimiento respecto a las buenas prácticas en la gestión de la evaluación en el ITC con el fin de promover la capacidad de los empleados para pensar en términos “evaluadores” y fomentar una cultura de la evaluación en el ITC. La USE desempeña además un papel de creación de capacidad en el ámbito de la evaluación de la asistencia técnica relacionada con el comercio. Refuerza la capacidad de evaluación de los países y su implicación en las evaluaciones mediante evaluaciones dirigidas por el propio país con el uso de recursos profesionales internos.

En términos de **creación de conocimiento y mejora de la organización**, la USE dispone de una reserva de evaluaciones accesibles para la población en general. Asimismo, extrae los resultados y las lecciones de la evaluación para su difusión con el fin de mejorar el aprendizaje de las organizaciones y facilitar las mejoras sistémicas. La USE gestiona un sistema de seguimiento para supervisar la implementación de las recomendaciones aceptadas.

5. Directores de División

Los Directores de División asumen un papel esencial en el proceso y el programa de evaluación, siendo las siguientes sus principales funciones:

- Realizar aportaciones a las opciones para su inclusión en el Programa de Evaluación Anual.
- Garantizar que los directores y el personal reciben información adecuada y ayuda durante las evaluaciones que afecten a sus áreas de responsabilidad.
- Asegurar la plena colaboración con los evaluadores en términos de acceso a la información y a las reuniones.
- Organizar las respuestas de la dirección a los informes preliminares de evaluación.
- Asegurar la implementación de los planes de acción acordados en la medida en que afecten a sus divisiones.
- En general, apoyar al máximo el proceso de evaluación para aumentar su efecto y su perfil.

Todo ello requiere un buen proceso de comunicación con la USE para asegurar que se transmiten correctamente los resultados y los problemas identificados.

¹¹ Entre otros elementos incluyen: directrices para evaluadores, selección de prioridades para el Programa de Evaluación Anual; términos de referencia para la autoevaluación e informes de evaluación.

6. Puntos centrales de la evaluación

Cada División del ITC designa a sus Puntos centrales de la evaluación, que facilitan la difusión de una “actitud evaluadora” en el seno del ITC y contribuyen además al proceso de seguimiento de la evaluación. Colaboran con los Directores de División en la preparación de las respuestas de la dirección y la puesta en práctica del seguimiento de las recomendaciones acordadas, y actualizan el sistema de seguimiento en consecuencia. También son responsables de difundir en sus respectivas divisiones el conocimiento relacionado con los resultados y las lecciones de la evaluación.

En el futuro, dichos Puntos centrales de la evaluación podrían llegar a ser más generales y convertirse en “puntos centrales de aprendizaje” para la difusión y la promoción no sólo de las buenas prácticas de la evaluación sino también de buenas prácticas más genéricas derivadas de otros aspectos de los procesos de valoración que se llevan a cabo en el ITC:

7. Directores de proyectos y programas

Los directores de proyectos y programas de cada unidad contribuyen al proceso de evaluación. Son responsables de la aplicación práctica de las recomendaciones aceptadas.

Se insta a los directores a realizar autoevaluaciones de los proyectos y programas que tienen bajo su responsabilidad. Al realizar las autoevaluaciones, ya sean internas o externas, los directores deben respetar el proceso de evaluación establecido según se determina en la Política de Evaluación y las Directrices para la Evaluación, cuando sean aplicables. Al planificar la autoevaluación, y sobre todo en el caso de una autoevaluación externa, los directores deben informar a la USE con la debida antelación para permitir la movilización de los recursos de la USE necesarios para asegurar el apoyo y el control de calidad del proceso de evaluación y el producto, si es posible.

E. Gestión de la evaluación

1. Realizar evaluaciones independientes

a. Programación

El proceso de evaluación sigue el Plan Estratégico cíclico del ITC en varios niveles, que consta de diversas fases: planificación, diseño, implementación y seguimiento. Para que una evaluación sea adecuada y eficiente tiene que haber sido diseñada para asegurar una información puntual, válida y fiable relevante para el tema que se está valorando, y debe existir una intención clara de utilizar los resultados de la misma, las recomendaciones y las lecciones aprendidas. Por lo tanto, el Programa de Evaluación Anual respalda el Plan Estratégico y dispone que las evaluaciones se seleccionen y se lleven a cabo de forma transparente y oportuna. Se creará un Ciclo Anual de Evaluaciones. Probablemente el ciclo será como sigue (para ayudar con las fechas, se describe aquí el ciclo de 2009):

Recopilación inicial de opciones para el Programa de Evaluación 2009	Oct 2008
Se presenta al CED el Informe de Evaluación Anual de 2008	Oct 2008
El GCM estudia el Informe de Evaluación Anual de 2008	Dic 2008
Se presenta al GCM para su evaluación el Programa de Evaluación 2009	Ene 2009
Se pone en práctica el Programa de Evaluación Anual 2009	Feb. – sept. 2009
Recopilación inicial de opciones para el Programa de Evaluación 2010	Oct 2009
Se presenta al CED el Informe de Evaluación Anual de 2009	Oct 2009
El GCM estudia el Informe de Evaluación Anual de 2009	Dic 2009

En este marco, los principios generales para seleccionar las intervenciones que se someterán a evaluación se basan en su importancia estratégica en términos de: a) permitir un aprendizaje empírico e independiente a partir de la experiencia de cara a identificar y abordar aquellos factores inherentes a los puntos débiles y mejorar los relacionados con el éxito; b) valorar la optimización de recursos para los clientes del ITC y el posicionamiento de las intervenciones de éste en comparación con otras similares llevadas a cabo o proporcionadas en el contexto/mercado de TRTA; c) promover el papel del ITC en el cumplimiento de su misión y los objetivos corporativos. Más específicamente, las evaluaciones seleccionadas deben contribuir a valorar los progresos en el proceso de gestión del cambio, en concreto en relación con los “retos principales del ITC”. Orientación, integración, escala y contribución a los ODM.¹²

Al preparar el Programa de Evaluación Anual para su presentación al CED, la USE tiene en cuenta una amplia variedad de opciones presentadas por los Directores de División, los principales temas derivados de los Planes Estratégicos y Operativos, los consejos o las directrices de las Naciones Unidas o el GENU, y los comentarios o recomendaciones procedentes del GCM. Las áreas que pueden evaluarse son muy diversas y pueden incluir:

- Programas del ITC
- Trabajo del ITC en países o regiones específicos
- Herramientas y metodologías del ITC
- Políticas y estrategias del ITC
- Procesos internos críticos del ITC

b. Presupuesto

La USE gestiona el presupuesto de evaluación del ITC, que procede principalmente de tres fuentes:

- Recursos asignados a través del presupuesto ordinario para la USE.
- Recursos asignados a través de la financiación extrapresupuestaria para financiar evaluaciones específicas.
- Recursos procedentes de los donantes cuando el ITC colabora en evaluaciones específicas.

El presupuesto de evaluación que abarca las tres fuentes mencionadas forma parte del Informe de Evaluación Anual.

¹² Véase una descripción detallada de los “retos principales del ITC” en “Change Management Progress Report”, página 5, ITC, noviembre 2007 http://www.intracen.org/docman/JAG_11206.pdf

c. Diseño

La USE prepara los Términos de Referencia (TdR) para las evaluaciones de conformidad con el Plan de Acción para la Evaluación, en línea con las Directrices del ITC en cuanto a Términos de Referencia de las Evaluaciones, y con la colaboración de los directores de programa/proyecto, los Directores de División y otras partes interesadas. Los TdR determinan las finalidades de la evaluación, y deben ser específicos y realistas, así describir claramente qué se pretende cumplir con la evaluación para conseguir las finalidades de la misma de la forma más rentable posible. El alcance de la evaluación indica claramente qué debe evaluarse, especificando con detalle los criterios con que se valorará el tema objeto de la evaluación. Los TdR también sugieren los métodos de evaluación, describen la composición del Equipo de Evaluación (EE) y definen los acuerdos de planificación e implementación, incluyendo todos los informes previstos.

d. Implementación

La USE prepara y gestiona el presupuesto de la evaluación, redacta la descripción del trabajo para los evaluadores externos, y selecciona, contrata e instruye al personal del EE. La selección de los evaluadores externos se realiza en base a su nivel de conocimientos, con unos criterios transparentes y un proceso competitivo. La composición del EE debe reflejar la diversidad geográfica, dando prioridad a profesionales procedentes de las economías en desarrollo y en transición, y reflejar la igualdad de género. A lo largo de la evaluación, la relación entre la USE y los asesores externos del EE se caracteriza, desde el principio, por el respeto y la confianza mutuos.

El EE lleva a cabo el proceso de evaluación de conformidad con los Principios esenciales y criterios para la evaluación, según se definen en la Política de Evaluación del ITC. Los evaluadores externos del EE están personalmente sujetos a las Obligaciones de los Evaluadores según se describe en el apartado 3.2. de las Directrices Éticas de la UNEG para la Evaluación¹³. El EE toma las decisiones sobre los métodos de evaluación más adecuados para las finalidades de la misma. Es responsable de producir los informes de evaluación previstos, que suelen ser un Informe de Evaluación Final y una presentación de los principales resultados y recomendaciones de la evaluación ante las principales partes interesadas.

e. Informes de evaluación

El formato de los informes de evaluación viene determinado en las Directrices del ITC para los Informes de Evaluación. El Informe de Evaluación está estructurado de forma lógica; contiene los resultados basados en hechos, las conclusiones, las lecciones y las recomendaciones. No debe sobrepasar las 30 páginas (incluyendo el resumen ejecutivo) y no debe incluir información que no sea relevante para el análisis global. Deberá contener una declaración detallada de los métodos seguidos para realizar la evaluación y se presentará de forma que la información sea fácilmente accesible y comprensible.

¹³ Las Directrices Éticas de la UNEG para la Evaluación pueden consultarse en: <http://www.uneval.org/indexAction.cfm?module=Library&action=GetFile&DocumentAttachmentID=2058>

Normalmente, antes de iniciar la producción del documento preliminar del Informe de Evaluación, el EE presenta los resultados, las conclusiones y las recomendaciones preliminares a través de una serie de reuniones con todas las partes afectadas. El objetivo de esas presentaciones preliminares e informales es recoger los comentarios de los afectados y validar los resultados, las conclusiones y las recomendaciones iniciales. Una vez redactado, el EE presenta formalmente el documento preliminar del Informe de Evaluación a la USE, que lo transferirá a la dirección del proyecto/programa para que identifiquen posibles errores u omisiones que deberán tenerse en cuenta en la redacción final del Informe de Evaluación.

El EE prepara el Informe de Evaluación Final. En el caso de que se expresen puntos de vista controvertidos, se reflejarán en el análisis y en el informe. El EE es responsable de las opiniones expresadas en el Informe de Evaluación Final. La USE es responsable de la aprobación del Informe de Evaluación Final, y lo hace de conformidad con el proceso de evaluación que se establece en la Política de Evaluación, en los correspondientes TdR y en los estándares de calidad establecidos en las Directrices para la Evaluación, cuando sean aplicables.

2. Seguimiento de las evaluaciones

a. Seguimiento de las autoevaluaciones

La responsabilidad del seguimiento de las autoevaluaciones recae en los directores de proyecto y de programa y en sus directores de línea.

b. Seguimiento de las evaluaciones independientes

La USE transmite a los directores de las unidades pertinentes y al correspondiente Punto central de evaluación, el Informe de Evaluación Final junto con una Hoja de Respuesta de la Dirección. Esta hoja permite realizar, para cada recomendación, un seguimiento de los comentarios de aceptación o no aceptación de los resultados y las recomendaciones de la evaluación, y un plan de acción con los plazos y el nombre de los cargos responsables de su implementación. El Equipo Directivo debe asegurarse de que los responsables del seguimiento vayan actualizando la información en la Hoja de Respuesta de la Dirección.

La USE supervisa la información de la Hoja de Respuesta de la Dirección, con la ayuda de los Puntos centrales de evaluación. La USE recoge informes periódicos sobre el estado de la implementación de las actividades de seguimiento para presentarlos al DE, y cada año utiliza dicha información para la producción del Informe de Evaluación Anual.

c. Aprendizaje en la organización

La USE contribuye a la creación de conocimiento y a la mejora de la organización difundiendo la información pertinente a la red de Puntos centrales de evaluación de cada una de las Divisiones del ITC, que facilitarán el acceso a sus respectivos colegas de la División e interactuarán con ellos a efectos de seguimiento. Como requisito previo para la utilización de los resultados de la evaluación, se analizan las recomendaciones y las lecciones aprendidas junto con la red de Puntos centrales de evaluación para que puedan ser transmitidos de forma concisa adaptada a las necesidades de los diversos destinatarios en el ITC. Los Puntos centrales de

evaluación comunican en el seno de su División las lecciones aprendidas a partir de las evaluaciones. De forma proactiva, facilitan la adopción de las lecciones aprendidas, en concreto en el contexto de la formulación de proyectos y programas y su aprobación en sus respectivas divisiones.

d. Política de comunicación y difusión

El Programa de Evaluación Anual, los TdR de las evaluaciones independientes, los correspondientes informes de evaluación y el Informe de Evaluación Anual se publican en las páginas correspondientes del sitio web del ITC.

7 de mayo de 2008

El Centro de Comercio Internacional (ITC) es la agencia conjunta de la Organización Mundial del Comercio y de las Naciones Unidas.

Dirección sede: ITC,
54-56, rue de Montbrillant,
1202 Ginebra, Suiza

Dirección postal: ITC,
Palais des Nations,
1211 Ginebra 10, Suiza

Teléfono: +41-22 730 0111

Fax: +41-22 733 4439

E-mail: itreg@intracen.org

Internet: <http://www.intracen.org>

