Sistema Económico
Latinoamericano y del Caribe

Latin American and Caribbean
Economic System

Sistema Econômico
Latino-Americano e do Caribe

Système Economique
Latinoaméricain et Caribéen

Informe sobre el cumplimiento de la Decisión Nº 521

XXXVIII Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano
Caracas, Venezuela
17 al 19 de octubre de 2012
SP/CL/XXXVIII. O/Di Nº 36-12

Copyright © SELA, octubre de 2012. Todos los derechos reservados.
Impreso en la Secretaría Permanente del SELA, Caracas, Venezuela.

La autorización para reproducir total o parcialmente este documento debe solicitarse a la oficina de Prensa y Difusión de la Secretaría Permanente del SELA (sela@sela.org). Los Estados Miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir este documento sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a esta Secretaría de tal reproducción.

Sistema Económico
Latinoamericano y del Caribe

Latin American and Caribbean
Economic System

Sistema Econômico
Latino-Americano e do Caribe

Système Economique
Latinoaméricain et Caribéen

Informe sobre el cumplimiento de la Decisión Nº 521

Secretaría Permanente del SELA
Caracas, Venezuela
Octubre de 2012
SP/Di Nº 22-12

Copyright © SELA, octubre de 2012. Todos los derechos reservados.
Impreso en la Secretaría Permanente del SELA, Caracas, Venezuela.

La autorización para reproducir total o parcialmente este documento debe solicitarse a la oficina de Prensa y Difusión de la Secretaría Permanente del SELA (sela@sela.org). Los Estados Miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir este documento sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a esta Secretaría de tal reproducción.

C O N T E N I D O

PRESENTACIÓN

I. INTRODUCCIÓN 3

II. REUNIONES DEL GRUPO INFORMAL DE TRABAJO 3

ANEXOS

I. LA EVALUACIÓN POR RESULTADOS. UNA APROXIMACIÓN CON MIRAS A DEFINIR E INSTRUMENTAR LA GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL SELA". PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL. CARACAS, 16 DE MAYO DE 2012 9

II. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y DE LOS RESULTADOS DE LAS ACCIONES DEL SELA. INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÓMICAS APLICADAS (IPEA), BRASIL. CARACAS, 13 DE JUNIO DE 2012 19

III. LA EVALUACIÓN POR RESULTADOS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DEL SELA. PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL. CARACAS, 12 DE JULIO DE 2012 43

IV. NOTA PARA LA DISCUSIÓN: PAUTAS EDITORIALES PARA LOS INFORMES Y DOCUMENTOS DE LA SECRETARÍA PERMANENTE 53

V. PROYECTO DE DECISIÓN PRESENTADO POR LA DELEGACIÓN DE BRASIL 57

P R E S E N T A C I Ó N

La capacidad de respuesta de la organización ante el variable escenario regional e internacional, así como su eficiencia y efectividad en el desempeño de sus responsabilidades estatutarias ha sido tema de interés recurrente de los Estados Miembros y de la Secretaría Permanente a lo largo de la existencia del SELA.

Este interés se ha visto renovado y ampliado, particularmente a partir de la adopción en 2010 de la Decisión N° 513 por parte de la XXXVI Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano. La intensa labor de consultas informales llevadas a cabo en 2011 permitió identificar pautas de acción orientadas a favorecer el logro de las metas de impacto y eficiencia de las tareas de la organización que exige el actual momento político regional, cuya expresión principal ha sido la creación de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) en oportunidad de la Cumbre de Caracas, celebrada los días 2 y 3 de diciembre de 2011.

Las Decisiones N° 521 y 527 del XXXVII Consejo Latinoamericano ratifican este enfoque al pedir, la primera, otorgar prioridad a las actividades de CELAC en la ejecución del Programa de Trabajo para el año 2012 de la Secretaría Permanente, y la segunda, al establecer lineamientos con pautas de acción específicas orientadas a instrumentar de manera participativa este esfuerzo de valoración de la organización y de fomento de la efectividad de sus tareas.

Así, durante el ejercicio 2012 se adelantaron las tareas descritas en el presente informe. Respecto a ellas vale destacar la motivación, participación y contribución sustantiva de los Estados Miembros en el marco del Grupo Informal de Trabajo.

I. INTRODUCCIÓN

En cumplimiento de la Decisión N° 521 del Consejo Latinoamericano, aprobada en su XXXVII Reunión Ordinaria de octubre de 2011, la Secretaría Permanente convocó y celebró una reunión plenaria el 7 de mayo de 2012 y tres reuniones con los distintos grupos subregionales los días 14, 18 y 21 de junio entre los Honorables Jefes de Misión y representantes de las Embajadas de los Estados Miembros acreditadas en Caracas y la Secretaría Permanente, representada al efecto por el Secretario Permanente.

Estas reuniones permitieron la presentación a los Estados Miembros de información sobre las actividades de la Secretaría Permanente en lo relativo al cumplimiento del Programa de Trabajo y en particular a la vinculación de sus actividades con aquéllas de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), según lo pautado por la Decisión N° 527 (véanse al respecto: *Informe de actividades de la Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), Octubre 2011 – Abril 2012. SP/Di. N° 06 – 12; e Informe de la reunión de seguimiento del Programa de Trabajo de la Secretaría Permanente Octubre 2011 – Abril 2012, SP/RSPT - SELA/IF-12*).

Igualmente permitieron, en seguimiento a las pautas sugeridas por las consultas efectuadas en 2011 en el marco de la Decisión N° 513 (ver *Informe sobre el cumplimiento de la Decisión N° 513 de la XXXVI Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano, SP/CL/XXXVII:O/Di. 32 – 11*), adelantar un proceso de consultas informales, organizadas por áreas subregionales, sobre la orientación y contenido de la propuesta de Programa de Trabajo de la Secretaría Permanente para el año 2013, de manera de valorar las orientaciones específicas de los Estados Miembros.

El Grupo Informal de Trabajo celebró siete reuniones, los días 16 de mayo, 13 de junio, 12 de julio, 2 de agosto, 4 y 15 de septiembre, y 15 de octubre de 2012, y dos reuniones a nivel de subgrupo de trabajo, los días 13 y 27 de septiembre.

La agenda de trabajo desarrollada por el Grupo Informal incluyó los siguientes temas:

1. Proyecto de Programa de Trabajo de la Secretaría Permanente para el año 2013;
2. Aplicación de los Artículos 3 y 4 de la Decisión N° 521, relativos, respectivamente, al desarrollo de un "esfuerzo participativo y gradual para instrumentar un mecanismo de evaluación de los resultados de trabajo de la institución y su impacto ..." y a "la metodología de evaluación por resultados, sobre la base de parámetros cualitativos y cuantitativos" que ha de servir de base para dicha valoración;
3. Análisis de un nuevo formato para la presentación de informes.

II. REUNIONES DEL GRUPO INFORMAL DE TRABAJO

Primera reunión del Grupo Informal (16 de mayo de 2012)

En atención a las consultas informales a ser adelantadas durante el mes de junio por el Secretario Permanente sobre la propuesta de Programa de Trabajo 2013, la primera reunión del Grupo Informal convino en centrar sus deliberaciones en el tema de los mecanismos de evaluación por resultados (Decisión N° 521, Artículos 3 y 4).

En apoyo a la consideración del tema, la Secretaría Permanente presentó el documento "*Evaluación por resultados para la gestión de programas y proyectos del SELA" (SP/Di N° 8 – 12*), contentivo de una propuesta de modelo con criterios de base sobre la materia

fundamentados en experiencias internacionales y las características operacionales de la Organización.

Al respecto, se reconoció que por su naturaleza los trabajos del SELA sugieren una combinación de factores cualitativos y cuantitativos con diferentes ponderaciones según se trate de una u otra de las áreas de concentración del programa de trabajo; se estimó que la metodología a ser desarrollada debe ser sencilla y perfectible, resultante de un proceso gradual de aproximaciones sucesivas; se consideró igualmente que la metodología ha de ser participativa, involucrando tanto a la Secretaría como a los Estados Miembros y que, en ese contexto, la contribución de entidades con experticia en el tema resultaría de interés.

Tomando en cuenta estas consideraciones, el Grupo Informal convino en:

1. Elaborar el Proyecto de Programa de Trabajo para el año 2013 sobre la base de un proceso de consultas entre la Secretaría y los Estados Miembros;
2. Recomendar los criterios de sencillez y aplicabilidad inmediata como orientadores en el proceso de definición de la metodología, y al respecto, abrir un compás de espera para el estudio del documento de la Secretaría Permanente sobre evaluación por resultados, y convocar una segunda reunión del Grupo abierto a la participación de expertos en la materia.

Anexo: "*La evaluación por resultados. Una aproximación con miras a definir e instrumentar la gestión para resultados en el SELA". Presentación institucional. Caracas, 16 de mayo de 2012*

Segunda reunión del Grupo Informal (13 de junio de 2012)

El Grupo Informal retomó la consideración del tema de la metodología de evaluación por resultados. Al respecto, a instancia de la Representación de Brasil, el Instituto de Pesquisa Económica Aplicada (IPEA), actuando en su carácter de entidad con experticia en la materia, presentó una propuesta de metodología de evaluación por resultados asociada a la Gestión por Resultados, para la cual se tomaron en cuenta las características y mandatos del SELA, formulada con miras a focalizar sus actividades, incentivar la participación y alentar una cultura de la evaluación.

La propuesta de metodología de evaluación, sugerida como insumo para el trabajo del Grupo, se fundamenta en cuatro criterios o fases (pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad) y en la definición de indicadores de resultado e impacto. De igual manera, incluye líneas de trabajo o procedimientos para realizar la evaluación y un cuestionario indicativo para evaluar impacto y resultados en cada fase. El Grupo Informal convino en tomar un lapso de estudio de la propuesta.

La Secretaría Permanente, al recordar los mandatos del Convenio de Panamá, subrayó su convencimiento de que, en el contexto regional actual, definido por el proceso CELAC, todas las organizaciones regionales y subregionales están llamadas a realizar un ejercicio similar de evaluación de manera tal que los Estados Miembros dispongan de una perspectiva comparada de las potencialidades y contribuciones de cada una de ellas.

Anexo: *Metodología de Evaluación del impacto y de los resultados de las acciones del SELA. Instituto de Pesquisas Económicas Aplicadas (IPEA), Brasil. Caracas, 13 de junio de 2012.*

Tercera reunión del Grupo Informal (12 de julio de 2012)

El Grupo Informal retomó la revisión del tema relativo a la metodología de evaluación por resultados, y abrió a consideración el tema relativo a "nuevo formato de presentación de informes" previsto en el Artículo 4, parágrafo 2, de la Decisión N° 521.

En relación a la metodología, la Secretaría Permanente presentó una comparación de las dos propuestas formuladas al Grupo Informal, al tiempo de reconocer su complementariedad. Se identificaron así aspectos comunes a ambas y aspectos que a juicio de la Secretaría Permanente requieren aún elaboración, en particular los indicadores a ser utilizados según proyecto; precisiones en su definición en tanto indicadores de producto, de resultado, ó de impacto; el alcance del cuestionario a ser utilizado; y la pertinencia de la participación de organizaciones externas en la evaluación de gestión de la Organización.

Como recomendación, la Secretaría propuso adoptar la metodología de Gestión por Resultados (GPR) para la gestión de proyectos del SELA, complementada con el enfoque de Marco Lógico en el contexto de un proceso permanente de evaluación (ex ante, durante y ex post).

Tras consideraciones generales sobre los alcances de ambas propuestas, el Grupo de Trabajo convino en la necesidad de dar un plazo para recibir insumos de parte de las capitales y, a tales efectos, acordó retomar el tema a inicios de septiembre.

Anexo: *La evaluación por resultados en la gestión de proyectos del SELA. Presentación institucional. Caracas, 12 de julio de 2012*

Cuarta reunión del Grupo Informal (2 de agosto de 2012)

En atención a que la consideración del tema relativo a Evaluación por resultados sería retomado a partir de septiembre a objeto de dar oportunidad a las capitales a formular sus observaciones sobre las propuestas ya presentadas o presentar nuevas contribuciones sobre el tema, el Grupo Informal concentró sus deliberaciones en la revisión del Proyecto de Programa de Trabajo de la Secretaría Permanente para el año 2013.

La presentación consolidada del Proyecto de Programa de Trabajo por la Secretaría Permanente reflejó tanto la propuesta de base como las observaciones derivadas de las consultas informales adelantadas por el Secretario Permanente con los Estados Miembros. Dicha propuesta se mantenía abierta de manera de incorporar sugerencias adicionales de los Estados Miembros, los alcances de la interacción con la Presidencia Pro Tempore de la CELAC, y cualquier desarrollo ulterior que conllevase mandatos para la Organización. Sobre esta base se procedió a una presentación y consideración de conjunto, por bloques de áreas temáticas, y por actividad.

Los Estados Miembros solicitaron aclaratorias y formularon sugerencias puntuales en relación a diversas actividades, las cuales fueron debidamente aclaradas por la Secretaría.

Como resultado de los intercambios, se consideró que la propuesta de Programa de Trabajo podía entenderse como aprobada en primera instancia, conviniéndose en que la misma se mantenía abierta e invitándose a su aprobación formal a más tardar en oportunidad de la 5a Reunión del Grupo Informal, de manera de que pueda ser distribuido como documento de trabajo del Consejo Latinoamericano con la anticipación necesaria.

Quinta reunión del Grupo Informal (4 de septiembre de 2012)

Sin perjuicio de cualquier adaptación que se derive de los mandatos que puedan en su oportunidad adoptarse a nivel de la CELAC y de la cooperación interinstitucional que dicho proceso promueve, se consideró conforme, coherente y consistente el proyecto de Programa de Trabajo para el año 2013, recomendando a la Secretaría su presentación como proyecto de decisión al Consejo Latinoamericano.

En materia de evaluación por resultados, el Grupo convino en que un subgrupo de trabajo de composición abierta elaborase una propuesta sobre la base de los insumos técnicos disponibles (IPEA y SP-SELA), en el entendido de que se trataría de una metodología sencilla y perfectible. La meta sería que el subgrupo eleve su recomendación al Consejo, sin perjuicio de que, en razón de las exigencias que impone la coyuntura electoral del país sede, resulte recomendable renovar el mandato del subgrupo en relación a este tema más allá del Consejo.

En relación a la metodología de elaboración de informes, tomando en cuenta la distinta naturaleza de la documentación que produce el SELA, se formularon las siguientes recomendaciones:

1. En términos generales, dar énfasis a los aspectos sustantivos por sobre aquéllos de naturaleza protocolar en los informes de eventos, y propiciar la síntesis en la relatoría;
2. Mantener la práctica de incluir un “Resumen Ejecutivo” en los documentos de trabajo e informativos;
3. Resaltar las “Conclusiones y recomendaciones” de los eventos y mantener la práctica de dar un plazo prudencial para su revisión y, de ser el caso, la formulación de comentarios u observaciones;
4. En el caso de eventos de cooperación técnica, optar por relatorías detalladas;
5. Favorecer un uso más intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación y propiciar un mayor flujo de información y un mayor acercamiento entre la Secretaría y los Estados Miembros.

Sobre esta base se sugirió preparar un modelo no reductivo de informe a ser elevado a la consideración del Consejo Latinoamericano.

Primera Reunión del Subgrupo de trabajo (13 de septiembre de 2012)

El Subgrupo retomó la consideración de la metodología de gestión por resultados con miras a definir una propuesta que pudiese ser recomendada al Consejo Latinoamericano para su aplicación. Al efecto, fue reiterada la propuesta hecha por el Instituto de Pesquisas Económicas Aplicadas (IPEA), de la cual se recordaron sus principales elementos.

Partiendo de los criterios de base (pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad), y dada una selección de los indicadores cualitativos y cuantitativos a ser utilizados, apropiada a la naturaleza de los trabajos del SELA, la evaluación propuesta por IPEA involucra a los Estados Miembros, a la Secretaría, y a una tercera parte independiente.

Al considerar el Subgrupo la posible recomendación de adopción de esta metodología se suscitaron dos líneas de reflexión adicionales sobre su puesta en aplicación. En primer lugar, sobre los alcances de involucrar a una tercera parte externa independiente en la evaluación de los procesos operacionales de un ente intergubernamental. En segundo lugar, sobre los alcances de su puesta en aplicación en términos de la gobernanza de la organización.

Al intercambiar ideas sobre estos temas, el subgrupo estimó que lo más importante en lo inmediato sería adoptar una metodología de evaluación por resultados, para la cual la concurrencia de la Secretaría y de los Estados Miembros, así como una decisión del Consejo Latinoamericano, se estimaron necesarios. Al respecto, la delegación de Brasil ofreció aportar un proyecto de decisión para avalar la adopción de la propuesta de metodología del IPEA.

Segunda reunión del Subgrupo de trabajo (27 de septiembre de 2012)

La Secretaría Permanente presentó a la consideración del Subgrupo de trabajo una "Nota para la discusión - Pautas editoriales para los informes y documentos de la Secretaría Permanente del SELA" mediante la cual se formula una propuesta de lineamientos para atender la solicitud de la Decisión N° 521, la cual, en su Artículo 4, parágrafo 2, solicita analizar un nuevo formato para la presentación de informes.

Dichas pautas se basan en aquéllas sugeridas por los Estados Miembros en la consideración del tema en ocasión de la 5a reunión del Grupo Informal (sesión del 4 de septiembre de 2012) y las recomendaciones de la Secretaría Permanente**.**

Anexo: *Nota para la discusión. Pautas editoriales para los informes y documentos de la Secretaría Permanente del SELA. 24 de septiembre de 2012.*

En relación al tema de la metodología de evaluación por resultados y en seguimiento a lo convenido en la sesión anterior del Subgrupo, la delegación de Brasil presentó un Proyecto de Decisión, cuyos alcances fueron explicados por la delegación proponente. Mediante dicha propuesta se formalizaría la selección de una metodología de evaluación y se solicitaría al Grupo Informal definir un mecanismo ó instancia para llevar a cabo la misma. Dicho proyecto sería formalizado por los canales diplomáticos apropiados con miras a ser elevado a la consideración del Consejo Latinoamericano

Anexo: *Proyecto de Decisión*.

En relación a la propuesta se consideró necesario su circulación a todas las representaciones y conveniente dar oportunidad para consultas a las capitales.

La Secretaría Permanente, por su parte, señaló la necesidad de evaluar los alcances de la propuesta desde la perspectiva jurídica y administrativa, destacando como puntos de particular preocupación los de participación de un ente externo en el proceso evaluador y el de la posible creación de instancias permanentes no previstas en el ordenamiento jurídico de la organización.

A objeto de contribuir a aclarar el tema del ente externo en la propuesta de metodología, la representación del IPEA, al comentar el origen de su aporte, recordó su carácter de organismo técnico de asesoría al más alto nivel del Gobierno de Brasil con larga experiencia en el tema de políticas públicas, así como su disponibilidad, si así fuese acordado, a prestar apoyo al proceso evaluador de gestión del SELA, contando además con la ventaja de estar presentes de manera permanente en Caracas y de poderse enmarcar esta actividad en el Acuerdo de Cooperación Técnica IPEA – SELA.

El Subgrupo consideró oportuno reportar al plenario del Grupo Informal y que éste fuese convocado antes del Consejo Latinoamericano (15 de octubre) a objeto de tomar nota de los avances registrados en el cumplimiento de sus mandatos. La Secretaría Permanente elaborará el correspondiente Documento Informativo mediante el cual se dará cuenta de los trabajos del Grupo Informal.

A N E X O I

“La evaluación por resultados. Una aproximación con miras a definir e instrumentar la gestión para resultados en el SELA”
Presentación institucional. Caracas, 16 de mayo de 2012

LA EVALUACIÓN POR RESULTADOS

UNA APROXIMACIÓN CON MIRAS A DEFINIR E INSTRUMENTAR LA GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL SELA

Bases Normativas

Decisión 521 del Consejo Latinoamericano
Programa de Trabajo de la Secretaría Permanente
para el año 2012

- **CONSIDERANDO**
  La necesidad de consensuar un instrumento permanente de evaluación del cumplimiento del programa de trabajo del SELA y su impacto para el logro de los objetivos y prioridades de los estados miembros;

- **ART. 3**
  Los Estados Miembros junto con la Secretaría Permanente iniciarán en el 2012 un esfuerzo participativo y gradual para instrumentar un mecanismo de evaluación de los resultados de trabajo de la institución y su impacto en apoyo a la integración, la cooperación y el desarrollo económico con inclusión social en América Latina y el Caribe;

- **ART. 4**
  Este esfuerzo de valoración del trabajo estará basado en la metodología de evaluación por resultados sobre la base de parámetros cuantitativos y cualitativos, lo que será discutido en la primera reunión del grupo informal a ser convocada en mayo de 2012.

El Grupo Informal de Reflexión

Agenda 2012

1. Definición de un mecanismo de evaluación de resultados para el SELA (Decisión 521, Artículo 3);
2. Análisis de un nuevo formato para la presentación de informes (Decisión 521, Artículo 4, Párrafo 2).
3. Diálogo y concertación para una Propuesta de Programa de Trabajo 2013, tomando en cuenta los alcances de la Decisión 527;

"Evaluación por resultados para la gestión de los programas y proyectos del SELA"

(SP/DI No. 8 – 12) - mayo de 2012

Algunas consideraciones previas:

- El gran cambio que propone la gestión para resultados es poner en primer lugar los resultados que se desea alcanzar, y en función de éstos, definir la mejor combinación de insumos, actividades y productos para lograrlo (…) Es una estrategia gerencial que vincula la gerencia con el usuario (…) En su conjunto, la región se encuentra en una etapa inicial del proceso de implementación de la gerencia para resultados …

  BID, **La gestión para resultados en el desarrollo**.
  Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Octubre 2011

- A pesar de la diversidad de experiencias, existe consenso en que una de las vías para lograr un aumento del impacto y la eficacia de las políticas y programas vinculados al desarrollo económico y social, se encuentra en los mecanismos y acciones que forman parte del llamado proceso de "perfeccionamiento de la gestión";
- El documento que se presenta tiene el propósito de:
  1) sistematizar un conjunto de ideas sobre la materia, a partir de la revisión de la bibliografía existente, así como de experiencias aplicadas en otros organismos y entidades con mandatos similares a los del SELA, que permita a los Estados Miembros contar con criterios iniciales en el proceso de definición de los mecanismos para la evaluación por resultados del trabajo de la Secretaría Permanente del SELA;
  2) presentar una "propuesta de modelo", basado en lo anterior;
  3) servir de base al proceso de consultas con miras a definir aquélla que ha de ser utilizada por el SELA.

¿Qué aspectos deben tomarse en cuenta para el diseño de un mecanismo de evaluación de programas / proyectos?

- **Optimización del impacto vs rentabilidad del gasto:** La gestión de programas y proyectos orientada exclusivamente por los criterios de maximizar la cobertura y minimizar los costos no se ajusta totalmente a los requerimientos de un programa de desarrollo económico y social o de cooperación internacional. Es necesario aplicar modelos de organización y gestión que, sin descuidar la eficiencia, estén centrados en la optimización del impacto;
- **Dificultad de individualización del impacto:** La evaluación de los resultados de programas / proyectos es una tarea compleja, en gran parte debido a la presencia de factores externos a las intervenciones, que influyen en las condiciones de los beneficiarios, lo cual hace difícil la valoración de aquellos cambios que son exclusivamente generados por la intervención;
- **Necesidad de identificar variables, de desarrollar parámetros de medición y de establecer un sistema de información continua:**

La evaluación por resultados - Una aproximación con miras a definir e instrumentar la gestión para resultados en el SELA
Caracas – Venezuela, 16 de mayo de 2012 Pág. 5

¿Qué aspectos deben tomarse en cuenta para el diseño de un mecanismo de evaluación de programas / proyectos?

- **Necesidad de identificar variables, de desarrollar parámetros de medición y de establecer un sistema de información continua:**
- Para ser evaluables, los posibles efectos de los programas / proyectos deben tener un significado claro y ser operacionalizados a través de variables o indicadores que permitan su valoración.
- La gestión por resultados exige diseñar evaluaciones que combinen métodos cuantitativos y cualitativos de investigación y de recolección y análisis de la información, que permitan determinar la magnitud de los impactos del programa/proyecto y los costos en que se incurren en su generación.
- El establecimiento de indicadores es también una tarea muy compleja Es importante diferenciar los indicadores de impacto y los de resultados, ya que los primeros son objeto de evaluación final (puesto que son la justificación económica y social del programa / proyecto emprendido; en otras palabras, expresan el cambio logrado) y los segundos son objeto de control (ya que miden la marcha del programa / proyecto, en términos de salidas, incrementos de producción logrados, acciones realizadas, etc.).
- Las necesidades de información que se derivan de la evaluación de resultados, obliga a contar con un sistema de información que asegure retroalimentar cada momento del desarrollo del proyecto, y este debe tener en cuenta los niveles estratégico, táctico y operativo de la gestión.

La evaluación por resultados - Una aproximación con miras a definir e instrumentar la gestión para resultados en el SELA
Caracas – Venezuela, 16 de mayo de 2012 Pág. 6

La evaluación por resultados conlleva un modelo de gestión

- **El modelo de gestión está condicionado por su finalidad**
  El modelo está conformado por elementos que se interrelacionan con un objetivo común: comprobar la eficacia y eficiencia de los programas / proyectos desarrollados y, por tanto **el impacto** de las acciones de cooperación y promoción del desarrollo económico y social, en el ámbito de acción del SELA.
- Cada elemento del modelo responde a procedimientos específicos establecidos dentro del sistema de gestión de SELA; el modelo sólo pretende **integrar la evaluación, coherentemente con el resto de los elementos.**
- La evaluación de resultados se debe concebir **en tres momentos del ciclo de gestión:**
- **Durante la formulación**, proporcionando criterios de decisión para la selección de la alternativa que optimice los recursos asignados para el logro de los objetivos perseguidos (fase de inicio y planificación).
- **En la operación**, permitiendo reajustar la ejecución y la planificación en función del desempeño (fase de ejecución y control).
- **Una vez concluido** el programa / proyecto (fase de cierre), para evaluar los impactos.

¿Cómo integrar la evaluación al modelo de gestión?

- Concebir el modelo como un **sistema con tres momentos críticos**:
- i) la entrada: los problemas que demandan solución y que dan origen a un programa / proyecto y los recursos disponibles para enfrentar el problema;
- ii) el proceso: que abarca el diseño y ejecución del programa / proyecto; y
- iii) la salida: el cambio que representa la solución del problema inicialmente identificado.
- Identificar los **componentes de base del sistema:**
- Cuatro elementos internos: a) Formulación del proyecto, b) Funcionamiento del proyecto, c) Evaluación, y d) Control de proyecto; y
- dos externos: el problema y el cambio, fungiendo como censores primarios de cualquier evaluación de los objetivos establecidos en el programa / proyecto.
- *Nb > Cada elemento tiene sus propias cualidades y características, por lo tanto su propio papel que jugar. De ahí que basta que uno de los elementos no cumpla sus funciones básicas, y ello repercutirá negativamente en el resultado deseado y por tanto en el cambio buscado.*

¿Cómo integrar la evaluación al modelo de gestión?

- **Valorar su interrelación:** Define la interrelación entre los elementos componentes que se ordenan, se entrelazan e interactúan con el objetivo de lograr la cualidad resultante del sistema. Esta interrelación permite que cada elemento, con sus propiedades y características particulares, contribuya con su cualidad resultante, a conformar la del elemento o elementos con los que se relaciona. Y a la vez, reciba la contribución de otro u otros elementos para conformar la propia, en una sucesión de momentos de retroalimentación.
- **Y su relación con el medio:** El entorno que rodea al sistema influye en el mismo para facilitar o entorpecer el logro de los resultados y, además, el sistema también influye en el medio pudiéndolo enriquecer con los resultados que alcance. De ahí que el sistema pueda evaluar resultados buscados y no buscados y deba monitorear, mediante el control, las condiciones del entorno que puedan afectar la marcha del programa / proyecto.

La evaluación por resultados - Una aproximación con miras a definir e instrumentar la gestión para resultados en el SELA
Caracas – Venezuela, 16 de mayo de 2012 Pág. 9

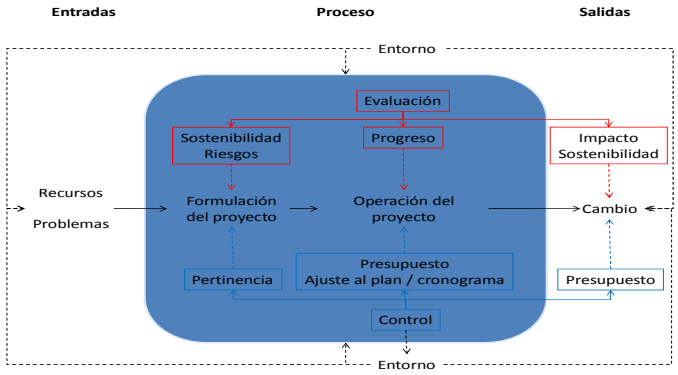
Requisitos Operacionales

- la base para el funcionamiento de este modelo se encuentra la definición de un **sistema de información** que permita captar de manera oportuna y veraz los datos necesarios para la medición de las categorías de control y posterior evaluación de impacto, y en un conjunto de **criterios operacionales**:
- **Sencillez**: un sistema de evaluación de programas y proyectos no complicada, para que funcione exitosamente.
- **Economía**: Este sistema debe emplear sólo los medios necesarios y suficientes para cada actividad, para no encarecer los costos del sistema.
- **Equilibrio**: Conjugar adecuadamente las necesidades de evaluación con las de planificación y control.
- **Continuidad**: Permitir el seguimiento paso a paso de cada una de las fases del proceso, con el objetivo de que sean satisfechas las necesidades finales del sistema y tenga en cuenta oportunidades de mejora.
- **Flexibilidad**: Poseer capacidad de adaptación a las necesidades imprevistas de la institución y el entorno.

La evaluación por resultados - Una aproximación con miras a definir e instrumentar la gestión para resultados en el SELA
Caracas – Venezuela, 16 de mayo de 2012 Pág. 10

Un modelo de evaluación por resultados para proyectos / programas

Modelo de evaluación por resultados para proyectos / programas



Toda evaluación requiere indicadores

- **¿Cómo atender las particularidades de la evaluación en cada fase de desarrollo de un programa proyecto?**
- Un prerrequisito para la evaluación por resultados, debe ser la formulación de indicadores para la medición y evaluación de cada programa / proyecto y diferenciar los indicadores de **impacto** y de **resultados:**
- *Los primeros son objeto de evaluación final (puesto que representan la justificación económica y social del programa / proyecto emprendido; expresan el cambio logrado)*
- *Los segundos son objeto de control (ya que miden la marcha del programa / proyecto, en términos de salidas, volúmenes de producción, acciones realizadas, etc.).*
- Naciones Unidas agrupa los indicadores en tres tipos (PNUD, 2009):

Toda evaluación requiere indicadores

- **de impacto** (que describen los cambios en las condiciones de desarrollo que dieron origen al programa / proyecto cuando se identificó el problema);
- **de resultados** (que evalúan avances en relación a efectos específicos y nivel de actividad, que ayudan a verificar que realmente se han creado las condiciones para los cambios positivos buscados en la situación de desarrollo); y
- **de productos** (que evalúan avances en relación a productos específicos tangibles y entregables, por lo que son más fácil identificar, aunque no permiten asegurar que se producirá el cambio).

La evaluación por resultados - Una aproximación con miras a definir e instrumentar la gestión para resultados en el SELA
Caracas – Venezuela, 16 de mayo de 2012 Pág. 13

Los indicadores deben seleccionarse tomando en cuenta no solo la naturaleza del producto ofrecido o servicio prestado sino también la funcionalidad del mecanismo para la captación y el procesamiento de la data

- No existe una cantidad normativa en cuanto al número de indicadores que resulta adecuado considerar
- Resulta recomendable que la cantidad de **indicadores de impacto** sea reducida, para que sean verdaderamente integradores;
- Los **de resultado y productos** pueden fijarse en una mayor cantidad, pero siempre procurando que sea una cantidad manejable, de lo contrario el exceso de datos generaría lo que se conoce como "parálisis por análisis"
- Para que el modelo funcione adecuadamente, se deben determinar los **objetivos de la evaluación**, lo que condiciona la información por recabar, los instrumentos requeridos para ello, su periodicidad y el tipo de soporte documental que recojan materialmente la información obtenida y su evaluación.

La evaluación por resultados - Una aproximación con miras a definir e instrumentar la gestión para resultados en el SELA
Caracas – Venezuela, 16 de mayo de 2012 Pág. 14

Cuadro 1
Objetivos, herramientas y decisiones para el control y evaluación por resultados

Momento Etapa	Control		Evaluación		Decisión asociada
	Objetivos	Herramientas	Objetivos	Herramientas	
Formulación del proyecto	• Verificar la pertinencia del proyecto, acorde a las áreas y líneas de trabajo pertinentes a la acción del SELA.	• Análisis de la documentación del proyecto. • Plan de ejecución del programa. • Programación. • Plan operativo anual. • Plan de sostenibilidad.	• Evaluar las posibilidades de sostenibilidad del proyecto, una vez que cese la intervención del SELA. • Valorar la influencia de los riesgos asociados al proyecto en relación con sus objetivos.	• Marco lógico. • Análisis de sostenibilidad. • Análisis de riesgos.	• Aprobación o no del proyecto. • Anticipación de medidas para atenuar los riesgos.
Operación del proyecto	• Identificar los cambios en el entorno que provocarían la necesidad de alterar la estrategia trazada. • Comprobar el cumplimiento del cronograma. • Comprobar el ajuste al presupuesto aprobado.	• Monitoreo. • Inspección. • Auditoría. • Plan operativo anual.	• Evaluar los factores que están influyendo (positiva y negativamente) sobre el impacto esperado del proyecto. • Evaluar el desempeño de los implicados en el proyecto. • Comprobar la validez de la estrategia seguida. • Valorar si los resultados se traducirán en impactos	• Informes de progreso • Observación. • Entrevistas, encuestas, grupos de discusión, con la participación de los beneficiarios directos del proyecto y representantes de los Estados Miembros.	• Acciones correctivas o cancelación del proyecto.
Una vez concluido el proyecto	• Medir el grado de cumplimiento del presupuesto aprobado al proyecto. • Auditar el manejo económico financiero de los fondos empleados.	• Auditoría.	• Determinar la magnitud de los cambios logrados (buscados y no buscados). • Comprobar la sostenibilidad del proyecto.	• Informe final. • Estudios comparativos. • Análisis de sostenibilidad.	• Aprendizaje para futuros proyectos.

A N E X O I I

Metodología de Evaluación del impacto y de los resultados de las acciones del SELA. Instituto de Pesquisas Económicas Aplicadas (IPEA), Brasil. Caracas, 13 de junio de 2012

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO Y DE LOS RESULTADOS DE LAS ACCIONES DEL SELA

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)
BRASIL

Caracas, 13 de junio de 2012.

INTRODUCCIÓN

En una realidad de escasez de recursos y de presión por resultados, es necesario que Organizaciones Internacionales focalicen bien sus acciones, especifiquen perfectamente sus objetivos y metas, definan los medios adecuados y mejoren el desempeño para que sus acciones produzcan resultados e impactos cada vez mayores en el público destinatario.

En este contexto, está creciendo la adopción de metodologías organizacionales preocupadas con la eficiencia y con los resultados. Al mismo tiempo, estas metodologías responden a la necesidad de los diversos actores de contar con marcos sólidos, transparentes y que puedan supervisarse para monitorear y evaluar los avances y el desempeño de las acciones de esas Organizaciones Internacionales.

Métodos de evaluación utilizados por Organizaciones Internacionales

BID - Informe de Seguimiento de Desempeño de Proyecto (ISDP)

BIRD - Gestión para el Logro de Resultados (GLR) y Seguimiento y Evaluación (SyE)

CEPAL - Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG)

FIDA - Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG)

OCDE - Seguimiento y Evaluación (SyE)

PNUD - Gestión Basada en los Resultados (GRB)

UNCTAD - Gestión Basada en los Resultados (GRB)

UNESCO - Gestión Basada en los Resultados (GRB)

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Informe de Seguimiento de Desempeño de Proyecto (ISDP)

-va más allá de las pruebas tradicionales de consistencia del proceso y busca comparar los datos de la línea de base, definidos en el proyecto, con los productos y resultados obtenidos en un cierto plazo a determinados costos;

- integra informes de avance (PCR), informe de desempeño y sostenibilidad (EPSA) con evaluaciones ex post (IER).

Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo (BIRD)

Gestión para el Logro de Resultados (GLR) complementado con Seguimiento y Evaluación (SyE)

- se basa en indicadores de desempeño que permiten medir los insumos, procesos, productos, resultados y efectos de los proyectos, programas o estrategias de desarrollo;

- se utilizan diferentes metodologías: marco lógico, evaluación rápida, métodos participativos y evaluación de los efectos en los hogares de las actividades de los proyectos.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA)

Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG)

- incorpora la evaluación del impacto y la evaluación comprehensiva del gasto;

- utiliza la metodología de Marco Lógico y se basa en los conceptos de eficacia (grado de cumplimiento de los objetivos), eficiencia (relación entre costos y productos) y economía (capacidad de movilizar recursos de forma sostenible, o sostenibilidad).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)

Seguimiento y Evaluación (SyE)

- Sistema Integrado de Reflexión y Comunicación en apoyo a la ejecución de las acciones (seguimiento);

- Sistema de Medición de los Resultados y el Impacto (evaluación);

- Resultados:
i)de primer nivel: resultados financieros y de entrega de productos;
ii)de segundo nivel: se miden los cambios en el comportamiento;
iii)de tercer nivel: se miden los impactos en el nivel de vida de los beneficiarios.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD)
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)

Gestión Basada en los Resultados (GRB)

- contribuye a cambiar del enfoque gerencial y de toma de decisiones de la evaluación tradicional, que se centra en lo que se realizó y en la manera en que esto se logró, a un enfoque de selección de objetivos a alcanzar y de evaluación de lo que se realizó en función de tales objetivos;

- mide de qué manera los procesos, productos y servicios contribuyen a mejorar los objetivos de la organización;

- utiliza el Marco Lógico.

SELA: OBJETIVOS

- Promover un sistema de consulta y coordinación para concertar posiciones y estrategias comunes de América Latina y el Caribe, en materia económica, ante países, grupos de naciones, foros y organismos internacionales;

- Impulsar la cooperación y la integración entre países de América Latina y el Caribe.

SELA: ÁREAS DE TRABAJO

i) Relaciones Extrarregionales;

ii) Relaciones Interregionales;

iii) Cooperación Económica y Técnica.

RELACIONES EXTRARREGIONALES

- Fundamentación de propuestas de negociación y cooperación desde la perspectiva de América Latina y el Caribe;
- Análisis sistemático del impacto de decisiones y procesos económicos globales sobre las economías de la región;
- Evaluación de los procesos de negociaciones comerciales, económicos y financieros internacionales y de sus implicaciones sobre el desarrollo y la integración regionales;
- Apoyo necesario a Estados Miembros cuando sea requerido, en relación a su participación en las deliberaciones y negociaciones correspondientes.

RELACIONES INTRARREGIONALES

- Contribuir al desarrollo, articulación y convergencia de los procesos de integración subregionales de América Latina y el Caribe.

- Mantener un análisis sistemático de los factores relevantes para facilitar el desarrollo armónico de la integración entre países latinoamericanos y caribeños.

- Promover estrategias para identificar acciones operativas que propicien la articulación y convergencia de la integración económica a nivel regional.

- Consideraciones y desarrollo de propuestas para configurar una arquitectura institucional de la integración que contribuya a la articulación y convergencia de los procesos subregionales.

COOPERACIÓN ECONÓMICA Y TÉCNICA

- Impulsar la cooperación multilateral y bilateral hacia la región de parte de organismos internacionales y países donantes y actuar como punto focal regional para la cooperación económica y técnica entre países en desarrollo.

- Alentar el intercambio de experiencias e información sobre políticas nacionales, en particular las de mayor relieve para la coordinación macroeconómica, lucha contra la pobreza, inclusión social y cooperación internacional.

SELA: PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Celebra anualmente la reunión del Consejo Latinoamericano, a nivel ministerial, y convoca regularmente reuniones regionales de consulta y coordinación con altos funcionarios de los países miembros sobre temas de interés colectivo en sus ámbitos de competencia.

- Realiza reuniones de expertos sobre temas específicos de la agenda económica regional y mundial y organiza foros en los que participan representantes gubernamentales y no gubernamentales.

- Mantiene estrechas relaciones de cooperación con los principales organismos intergubernamentales, instituciones públicas y entidades privadas, de carácter regional e internacional.

SELA: PRINCIPALES ACTIVIDADES

- Realiza seminarios, cursos y talleres de formación sobre temas de interés económico y social para América Latina y el Caribe, dirigidos a altos funcionarios gubernamentales, empresarios, trabajadores, parlamentarios y académicos.

- Impulsar la cooperación multilateral y bilateral hacia la región de parte de organismos internacionales y países donantes y actuar como punto focal regional para la cooperación económica y técnica entre países en desarrollo.

- Alentar el intercambio de experiencias e información sobre políticas nacionales, en particular las de mayor relieve para la coordinación macroeconómica, lucha contra la pobreza, inclusión social y cooperación internacional.

PROPUESTA METODOLÓGICA

Considerando los objetivos, las áreas temáticas y las principales actividades del SELA, el IPEA propone una Metodología de Evaluación que tenga énfasis, no tanto en el proceso o producto que se entrega, pero sobretodo en el RESULTADO o IMPACTO que se pretende alcanzar con tales productos y procesos. Además, propone que el carácter de la evaluación sea participativo, por las características de una Organización Internacional como es el SELA, integrada por 28 países de América Latina y el Caribe.

PROPUESTA METODOLÓGICA

Los principales objetivos de una METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN POR RESULTADOS son:

(i)mejorar el aprendizaje;

(ii) asegurar que la toma de decisiones esté basada en información confiable y objetiva;

(iii) fortalecer la capacidad institucional de los responsables de la gestión.

PROPUESTA METODOLÓGICA

La propuesta metodológica del IPEA está basada en el abordaje de la Gestión por Resultados (GPR), con un enfoque participativo. Además se propone que:

a) cuanto al momento: la evaluación sea ex ante y ex post;

b) cuanto a su origen: mixta (con la participación del SELA y de alguna organización externa);

c) cuanto a la finalidad: resultado;

d) cuanto a los actores: participativa.

PROPUESTA METODOLÓGICA

Las acciones deben contar desde el inicio con un Marco Lógico, líneas de base, un plan de trabajo e indicadores de seguimiento, resultados y de impactos. Estos servirán para evaluar tanto el proceso de implementación como los resultados y los impactos. Son útiles para acompañar el progreso, las dificultades, los retrocesos, los ajustes y el ritmo de implementación del proyecto; también sirven para anticipar los resultados e indican en qué medida y extensión se están alcanzando los objetivos esperados. Cuatro criterios deben ser considerados en proceso de evaluación:

- PERTINENCIA
- EFICACIA
- EFICIENCIA
- SOSTENIBILIDAD

PERTINENCIA

El análisis de la pertinencia de las acciones examina si los objetivos y resultados esperados son adecuados y congruentes con las prioridades definidas por los potenciales beneficiarios. Tiene, por lo tanto, dos dimensiones: una de naturaleza política (la toma de decisión) y otra técnica (la metodología más adecuada).

CONCEPTO RELATIVO A LA PERTINENCIA

Marco Lógico - es una herramienta que comprende la identificación de los elementos estratégicos (insumos, productos, efectos e impactos), sus relaciones causales y los indicadores de riesgo que pueden influir en el éxito o en el fracaso de las acciones. Se trata de explicitar, desde el inicio de las acciones, su concepción, las relaciones de causa y efecto esperadas, y de demostrar cómo será posible alcanzar los resultados en términos de impacto con ese número y tipo de insumos.

EFICACIA

- Se toman como base los objetivos, se busca identificar los resultados y evaluar la magnitud o el alcance y la calidad de los impactos de las acciones sobre el medio en el que se pretendía intervenir.

- Inicialmente, requiere la clara identificación de los objetivos generales y específicos de las acciones. A continuación, es necesario vincular los objetivos a indicadores.

- Definidos los objetivos, resultados e indicadores es necesario proceder al análisis del impacto propiamente dicho. El objetivo del análisis del impacto es vincular las acciones a resultados.

CONCEPTOS RELATIVOS A EFICACIA

Resultado - es una evaluación cualitativa y cuantitativa de la entrega y calidad de los productos.

Productos - son los bienes y servicios que las acciones prometen entregar.

Impacto - evalúa el efecto directo del proyecto sobre la comunidad. Un indicador del impacto muestra los efectos de los resultados sobre un grupo de la población. El impacto puede ser económico, cultural, institucional, ambiental, técnico o de otro tipo. Un producto o insumo puede ser considerado insignificante si no contribuye al logro de un impacto previsto.

EFICIENCIA

- se refiere a la evaluación de la manera en que se utilizan los recursos;

- se evalúan los procesos mediante los cuales los insumos se transformaron en resultados, o sea, se evalúa la medida en que lo prometido fue satisfactorio o no;

- otra dimensión se refiere a la evaluación de la “productividad”, pues se hace hincapié en el análisis de los resultados obtenidos en relación con los gastos o recursos utilizados durante un determinado período, desde los gastos del personal, los viajes y la capacitación hasta la infraestructura fija, los equipos y otros, con respecto a los resultados obtenidos.

CONCEPTOS RELATIVOS A LA EFICIENCIA

Insumos - el conjunto de recursos que moviliza la organización para alcanzar un resultado (materiales, empleados, etc.).

Costos - en la fase previa (ex ante), son los gastos necesarios para costear las acciones y en la fase posterior (ex post) son los gastos incurridos durante la ejecución de las acciones.

Productos - son los bienes o servicios proporcionados por las acciones.

Procesos - son las formas mediante las cuales los insumos se convierten en productos.

SOSTENIBILIDAD

- El análisis de sostenibilidad se refiere al aprendizaje institucional, es decir, en qué medida los países internalizaron la experiencia y se capacitaron para seguir adelante.

- La importancia del análisis de la sostenibilidad depende de la naturaleza y de los objetivos de las acciones.

- Los factores que inciden en la sostenibilidad deben examinarse a partir de las prioridades y los objetivos de las acciones.

CONCEPTO RELATIVO A SOSTENIBILIDAD

Aprendizaje - es el proceso de incorporación, internalización o validación de los resultados por parte de los interesados en la evaluación. Presupone la identificación de las principales lecciones, su discusión y validación, y su incorporación y transformación en recomendaciones para mejorar el desempeño.

INDICADORES DE RESULTADOS Y DE IMPACTO

La elaboración de un marco de referencia para evaluar los resultados y los impactos supone la definición previa de los indicadores que se utilizarán y una línea de base con la cual se efectuará la comparación en el futuro.

Los indicadores son instrumentos que miden lo que realmente ocurre durante el transcurso del proyecto y comparan el resultado con lo que se planificó en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Los indicadores deben ser objetivos, específicos, pertinentes, factibles cuantitativos o cualitativos y a corto, mediano o largo plazo.

INDICADORES DE RESULTADOS Y DE IMPACTO

Los indicadores deben elaborarse de forma participativa y, en la medida de lo posible, incluir a todos los actores y asegurar la legitimidad y el compromiso con los indicadores resultantes. La participación ocurre en varios niveles.

La participación de los países miembros del SELA en la elaboración de los indicadores es condición necesaria, pues concede legitimidad política al proceso de evaluación.

INDICADORES DE RESULTADOS Y DE IMPACTO

- Definición del Marco lógico: Análisis de la **Pertinencia**

- Evaluación de los plazos y de los costos: Evaluación de la **Eficiencia**

- Acciones concretas y resultados: **Eficacia**

- Aprendizaje y continuidad: **Sostenibilidad**

PRINCIPALES ACCIONES DEL SELA Y "POSIBLES" INDICADORES DE RESULTADO

EJEMPLO 1:

Acción :
Estudios e investigaciones realizados por el SELA

Indicadores de Resultado:
- Difusión del estudio
- Informaciones del estudio utilizadas

PRINCIPALES ACCIONES DEL SELA Y "POSIBLES" INDICADORES DE RESULTADO

EJEMPLO 2

Acción 2:
Formaciones realizadas por el SELA

Indicadores de Resultado:
- Calidad de la formación
- Adecuación, pertinencia y sostenibilidad de la formación
- Contenidos de la formación utilizados y aplicados
- Número de personas formadas (multiplicadores)
- Número de personas que recibieron la formación de los multiplicadores
- Costos de la formación por persona capacitada

Procedimientos para Realizar la Evaluación

A) Planificación de la evaluación
B) Análisis de los antecedentes
C) Análisis del Marco Lógico de la acción
D) Línea de vida de la acción
E) Caracterización de la PERTINENCIA de la acción
F) Evaluación de la EFICIENCIA
G) Dimensión de la EFICACIA
H) Alcance a largo plazo: SOSTENIBILIDAD

Cuestionario Indicativo para Evaluación del Impacto y de los Resultados

FASE 1 – PLANIFICACIÓN

1 ¿Cuáles serán las acciones que se evaluarán?
2 ¿Cuáles serán las principales fuentes de información que se utilizarán durante la evaluación?
3 ¿Cuál es el período que se evaluará?
4 ¿A qué y a quién se dirige esta evaluación?
5 ¿Cuál es la periodicidad de la evaluación?
6 ¿Cómo se conformará la evaluación (países miembros y secretariado)?

Cuestionario Indicativo para Evaluación del Impacto y de los Resultados

FASE 2 – PERTINENCIA

7 ¿Cuál es la situación-problema que resolverá la acción?

8 ¿De qué forma se resolverá la situación-problema? (Marco Lógico)

9 ¿Con qué insumos?

10 ¿Qué productos presentan una solución a la situación-problema?

11 ¿La acción elegida representa la mejor estrategia para resolver esa situación-problema?

12 ¿Ventajas comparativas del SELA para la resolución de la situación-problema?

Cuestionario Indicativo para Evaluación del Impacto y de los Resultados

FASE 3 – EFICIENCIA

13 Actividades de ejecución y de responsabilidad del encargado por el SELA para la realización de una acción.

14 Actividades de ejecución y de responsabilidad del SELA.

15 ¿Los insumos llegaron a tiempo en relación con lo planificado?

16 ¿Los insumos que llegaron son de la calidad acordada y requerida?

17 ¿Los productos obtenidos son de utilidad para la consecución de los objetivos?

Cuestionario Indicativo para Evaluación del Impacto y de los Resultados

FASE 3 – EFICIENCIA

18 Beneficios (productos entregados).
19 Beneficios (resultados).
20 Presentación de los Costos y relación costo-beneficio.
21 ¿Los productos fueron entregados en el plazo correcto?
22 ¿Se obtienen los beneficios esperados gracias a los productos?

Cuestionario Indicativo para Evaluación del Impacto y de los Resultados

FASE 3 – EFICIENCIA

23 ¿Hay superposición o duplicación entre esas acciones y otras intervenciones semejantes (financiadas por otras organizaciones internacionales)?

24 ¿Existen alternativas más eficientes para obtener más y mejores productos con los recursos disponibles?

25 ¿Cómo evolucionaron esos costos en comparación con acciones similares llevadas a cabo por otras organizaciones internacionales?

26 ¿Se podría obtener un producto más pertinente con ese recurso?

27 ¿En qué fase se encuentra el proceso de implementación de la acción?

Cuestionario Indicativo para Evaluación del Impacto y de los Resultados

FASE 4 – EFICACIA

28 Descripción de la línea de base.
29 Definición de los indicadores de resultados esperados.
30 ¿Hay relación directa entre la actividad evaluada y sus resultados?
31 ¿Hay factores externos que influyen en el resultado? ¿Cuáles?
32 ¿Cuáles son las fuentes de información?
33 ¿Las fuentes son confiables? ¿Su metodología es representativa?
34 Cómo fue el desempeño de la acción?
35 ¿Cuál es nuestra reflexión crítica sobre los indicadores?

Cuestionario Indicativo para Evaluación del Impacto y de los Resultados

FASE 5 – SOSTENIBILIDAD

36 ¿Qué tipo de lecciones surgieron de la acción desarrollada que podrían ayudar con las actividades de esa o de otras acciones en otras regiones?
37 ¿La evaluación ha generado acciones concretas?
38 Factores que repercutieron de forma positiva o negativa en la ejecución de la acción y los que probablemente influirán en su éxito o fracaso en el futuro.
39 Garantizar la implementación de la evaluación mediante la formación de una cultura de evaluación

Referencias Bibliográficas

BROSE, Markus (org). **Metodologia participativa. Uma introdução a 29 instrumentos.** Porto Alegre: Tomo Editorial, 2001.

GUANZIROLI, C.; BUAINAIN, Antonio; SOUSA FILHO, Hildo. **Metodología de evaluación del impacto y de los resultados de los proyectos de cooperación técnica.** Brasília: IICA, 2007.

ILPES– CEPAL. **Metodología del marco lógico.** Boletín nº15, Santiago, 2004.

MATUS, Carlos. **Adiós, señor presidente.** Remedios de Escalada: Universidad Nacional de Lanús, 2008.

MATUS, Carlos. **El líder sin Estado mayor: la oficina del gobernante.** San Justo: Universidad Nacional de la Matanza, 2008.

NIRENBERG, O. J. & BRAWERMAN, V. Ruiz. **Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales**. Buenos Aires: Paidós, 2005.

PREVAL. **Lineamientos conceptuales y metodológicos para los Estudios de Base** (Documento de trabajo) . Mayo de 2004.

A N E X O I I I

La evaluación por resultados en la gestión de proyectos del SELA. Presentación institucional. Caracas, 12 de julio de 2012

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

Evaluación por resultados de la gestión por proyectos del SELA.

Pág. 1

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

CONTENIDO

I. PROPUESTAS DEL IPEA Y DE LA SECRETARÍA PERMANENTE PARA LA EVALUACIÓN POR RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL SELA.

Aspectos comunes
Aspectos que requieren consenso

II. INDICADORES Y PROCESO DE EVALUACIÓN

Procedimiento para la determinación y empleo de los indicadores.

IV. CONCLUSIONES

V. RECOMENDACIONES

Pág. 2

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

I. PROPUESTAS DEL IPEA Y DE LA SECRETARÍA PERMANENTE PARA LA EVALUACIÓN POR RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL SELA.

Aspectos comunes

El planteamiento del IPEA no difiere, en esencia, de las consideraciones incluidas en el documento "Evaluación por resultados para la gestión por programas del SELA" (abril, 2012), elaborado por la Secretaría Permanente. De hecho, comparten aspectos tales como:

1) La certeza de que la metodología de evaluación que se adopte deberá hacer énfasis en los resultados e impactos y no en el proceso ni en el producto, es decir, la Gestión Por Resultados (GPR) y que, demás, debe estar signada por su carácter participativo.

2) El aprendizaje permanente y la información derivada del proceso de evaluación, deben constituir un insumo clave para la formulación de proyectos futuros.

3) El principio del aseguramiento de la calidad en la toma de decisiones a partir de la utilización de información pertinente, oportuna y confiable, debe regir todo el proceso.

Pág. 3

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

I. PROPUESTAS DEL IPEA Y DE LA SECRETARÍA PERMANENTE PARA LA EVALUACIÓN POR RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL SELA.(Continuación).

4) El propósito de fortalecer la capacidad institucional SELA.

5) El empleo del enfoque del Marco Lógico y la aplicación de los criterios de pertenencia, eficacia y sostenibilidad.

6) El carácter participativo del proceso de evaluación.

Aspectos que requieren elaboración

1) Definir los parámetros de aplicación del método de análisis de Marco Lógico, de modo que, al establecer los objetivos, el alcance y los posibles riesgos en cada proyecto, se pueda desarrollar un proceso de evaluación más expedito y efectivo.

Pág. 4

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

I. PROPUESTAS DEL IPEA Y DE LA SECRETARÍA PERMANENTE PARA LA EVALUACIÓN POR RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL SELA (Continuación).

2) Definición de los tipos de indicadores de evaluación específicos de cada proyecto tomando en cuenta los propósitos fundamentales del SELA previstos en el Convenio de Panamá.

3) Eventual participación de una organización externa en la evaluación de gestión del SELA.

   Esta participación podría ser considerada, caso por caso, dependiendo de la organización externa y de la naturaleza del proyecto en cuestión.

4) El SELA como organismo regional latinoamericano y caribeño.

   Viabilidad de una evaluación simultánea y con el mismo enfoque y principios metodológicos en todas las entidades intergubernamentales en las cuales participan los gobiernos de América Latina y el Caribe, en consonancia con el proceso del CELAC.

Pág. 5

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

I. PROPUESTAS DEL IPEA Y DE LA SECRETARÍA PERMANENTE PARA LA EVALUACIÓN POR RESULTADOS DE LA GESTIÓN DEL SELA (Continuación).

5) Precisión de las diferencias entre indicadores de producto y de resultado a ser utilizados.

   Esta diferenciación es necesaria para el manejo de un lenguaje operacional inequívoco y compartido entre los actores que participen en el proceso de evaluación.

6) Alcance y aplicación del cuestionario indicativo aportado por el IPEA.

   En resumen, ambas propuestas son complementarias. Sólo requerirían ser integradas para lograr el objetivo formulado por los Estados Miembros de introducir la evaluación por resultados en la gestión de proyectos.

Pág. 6

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

II. INDICADORES Y PROCESO DE EVALUACIÓN

El objetivo de la evaluación por resultados es determinar la eficacia, la eficiencia y la efectividad de una intervención en relación con la generación de los efectos previstos sobre los beneficiarios.

Este tipo de evaluación permite determinar:

1) Si los componentes del proyecto conducen o no al logro de los objetivos planteados y de los impactos previstos;

2) Si esos componentes constituyen la mejor alternativa para solucionar el problema en cuestión; y

3) Si los resultados justifican los costos en los que se ha incurrido.

A su vez, la evaluación de impacto sólo pueda ser realizada una vez concluido el proyecto *(ex post)*, y ello exige asegurar un seguimiento sistemático *(ex ante* y durante*)* que permita ir haciendo mediciones de resultados parciales que supongan el avance del proyecto hacia el logro del impacto previsto.

Pág. 7

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

II. INDICADORES Y PROCESO DE EVALUACIÓN (Continuación)

Debido a la cantidad de proyectos de variada índole que el SELA ejecuta, no conviene uniformar los indicadores. Las particularidades de cada proyecto exigen que se utilicen indicadores diferentes, aunque sobre la base de los mismos principios y criterios.

Definición operacional, especificidad y alcance de cada indicador.

1) Indicadores de producto Evalúan insumos entregables, requeridos para el desarrollo del proyecto, por lo que son más fáciles de identificar;

2) Indicadores de resultado Describen la situación que se desea alcanzar en un determinado lapso, por tanto deben evaluar las variables cuantitativas y cualitativas, económicas y sociales que deben ser modificadas como consecuencia del proyecto. Estos indicadores evalúan avances en relación a efectos específicos y nivel de actividad que ayudan a verificar que realmente se han creado las condiciones para los cambios previstos.

Pág. 8

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

II. INDICADORES Y PROCESO DE EVALUACIÓN (Continuación)

3) Indicadores de impacto. Posibilitan relacionar los resultados esperados con las transformaciones estructurales, cambios o "resultados finales" planteados en los programas de integración, cooperación y apoyo al desarrollo económico y social de los Estados Miembros. Son indicadores a lograrse en el mediano y largo plazos y su obtención está ligada directamente al logro de los objetivos previstos, de ahí que describan los cambios en las condiciones de desarrollo que dieron origen al proyecto.

Los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos y siempre deben ser específicos, medibles, asequibles, pertinentes y limitados en el tiempo.

Pág. 9

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

II. INDICADORES Y PROCESO DE EVALUACIÓN (Continuación)

Procedimiento para la determinación y empleo de los indicadores

Seguidamente, se describe el aspecto relacionado con la determinación y uso de los indicadores en cada etapa del desarrollo de un proyecto.

Etapa 1: Formulación del proyecto

Paso 1.1 Diseño del proyecto

Un elemento fundamental en esta etapa es la elaboración de la Matriz de Marco Lógico la cual permite identificar el cambio que provocará el proyecto sobre el problema identificado que le dio origen.

Esta etapa constituye una evaluación *ex ante* del proyecto, en la medida en que se convierte en un análisis de pertinencia y de costo-beneficio. Proporciona los criterios para la selección de la alternativa que optimice los recursos asignados y facilita la determinación de los indicadores de impacto.

Pág. 10

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

II. INDICADORES Y PROCESO DE EVALUACIÓN (Continuación)

Procedimiento para la determinación y empleo de los indicadores

Paso 1.2 Determinación de indicadores de evaluación.

Una vez determinado el cambio que se quiere, se definen los indicadores que mejor reflejen los efectos del proyecto, en términos de:

- **producto** Asociados a los insumos y aportes concretos del proyecto para su funcionamiento;
- **resultado** Enfocan los avances ejecutados o resultados parciales que conducen hacia el resultado u objetivo trazado; e
- **impacto** Expresan el cambio deseado con el proyecto. Responden a la solución del problema que le dio origen.

Los **indicadores de producto (IDP)** y los **indicadores de resultado (IDR)** están asociados a las labores de seguimiento del proyecto. Los **indicadores de impacto (IDI)**, permiten medir el efecto en el público beneficiado previsto en el proyecto, a partir de una evaluación *ex post* del mismo.

Pág. 11

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

II. INDICADORES Y PROCESO DE EVALUACIÓN (Continuación)

Procedimiento para la determinación y empleo de los indicadores

Etapa 2: Operación del proyecto

- En el seguimiento del proyecto, mediante los IDP y los IDR identificados, deberán utilizarse las herramientas de seguimiento de proyectos más adecuadas.
- Sobre la base de la medición de estos indicadores, se deben efectuar los ajustes y las correcciones necesarias, para asegurar la culminación exitosa del proyecto, es decir, el impacto más cercano posible al cambio previsto.

Pág. 12

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

II. INDICADORES Y PROCESO DE EVALUACIÓN (Continuación)

El procedimiento para la determinación y empleo de los indicadores

Etapa 3: Conclusión del proyecto

- En esta etapa se debe evaluar el trabajo realizado por el SELA, en términos de impacto y de sostenibilidad, en el marco de la evaluación *ex post.*
- Para algunos proyectos, cuya sostenibilidad requiere para su medición de un plazo más largo, habría que considerar la ampliación del plazo previsto.

Pág. 13

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

III. CONCLUSIONES

1) La determinación de los indicadores de evaluación de los proyectos debe formar parte del diseño del proyecto, y su utilización está asociada al proceso de seguimiento, control y evaluación de la marcha y cierre del mismo.

2) Los indicadores para la evaluación de proyectos deben priorizar los aspectos medulares para la medición del cambio deseado en relación con el problema identificado.

3) Los indicadores deben ser establecidos en atención a la naturaleza y al mandato de la organización que ejecuta la acción, y a las características específicas del proyecto objeto de evaluación.

Pág. 14

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

IV. RECOMENDACION

Aplicar la metodología de Gestión Por Resultados (GPR) para la gestión de proyectos del SELA, complementada con el enfoque de Marco Lógico, en el contexto de un proceso permanente que incluya la evaluación *ex ante*, durante y *ex post*.

Pág. 15

Secretaría Permanente
Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe

Algunos conceptos clave para el proceso de evaluación por resultados (GpR)

Eficacia

Se refiere al logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa, proyecto o política. Es una evaluación cualitativa y cuantitativa de la entrega y calidad de los productos (bienes y/o servicios prometidos).

Eficiencia

Alude a la relación de productividad en el uso de lo recursos (Insumos, costos, productos, y procesos), es decir al modo como se utilizaron los recursos.

Efectividad

Involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables. Apunta a la mejor relación costo-beneficio posible.

Sostenibilidad (aprendizaje institucional, en tanto que validación de los resultados por parte de los interesados). Permite la identificación de las buenas prácticas y, especialmente, de las lecciones aprendidas.

Fuente:
Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores. Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Colombia. p 20.

Pág. 16

A N E X O I V

Nota para la discusión: Pautas editoriales para los informes y documentos de la Secretaría Permanente

NOTA PARA LA DISCUSIÓN
(NON PAPER)
GRUPO INFORMAL DE TRABAJO
Subgrupo de trabajo
(24 de septiembre de 2012)

PAUTAS EDITORIALES PARA LOS INFORMES Y DOCUMENTOS DE LA SECRETARÍA PERMANENTE DEL SELA

1. Antecedentes

Mediante su Decisión N° 521, (Artículo 4, parágrafo 2), el Consejo Latinoamericano solicitó a la Secretaría Permanente "convocar al Grupo Informal para el análisis de un nuevo formato para la presentación de informes".

El Grupo Informal, en su quinta reunión del año 2012, celebrada el 4 de septiembre, llevó a cabo un intercambio de criterios sobre el tema como resultado del cual convino en recomendar las siguientes pautas generales:

a. En los documentos de trabajo, de información e informes de relatoría se propiciará un esfuerzo de síntesis de manera de hacer estos documentos más accesibles y amigables;
b. En los informes de relatoría de Seminarios y Reuniones Regionales se dará énfasis, de la manera más apropiada, a los asuntos sustantivos por sobre aquéllos de naturaleza protocolar;
c. Se dará relevancia en la estructura de la documentación de trabajo e informativa a un "Resumen Ejecutivo", mediante el cual se facilite la consideración de los alcances del tema por las autoridades nacionales competentes;
d. En los informes de los eventos que se celebren en cumplimiento del Programa de Trabajo de la Secretaría Permanente, se incluirá una sección de "Conclusiones y recomendaciones" y se mantendrá la práctica de dar un plazo prudencial para su revisión y la formulación de comentarios u observaciones por parte de las representaciones nacionales;
e. En el caso de eventos de cooperación técnica se considerará la conveniencia de informes de relatoría apropiadamente detallados;

2. Propuesta de formato de presentación de documentos

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, así como la conveniencia de hacerla más accesible y amigable a las autoridades nacionales y representaciones de los Estados Miembros, se presentan a la consideración del Grupo las siguientes pautas editoriales para la documentación de la Secretaría Permanente:

2.1 Estructura de los Documentos de trabajo (DT) e informativos (Di)

I. Presentación
II. Resumen Ejecutivo
III. Introducción
IV. Estructura del informe
V. Desarrollo del tema
VI. Conclusiones
VII. Recomendaciones

Se sugiere una extensión promedio de entre 30 y 40 páginas para los DT y de entre 40 y 50 páginas para los Di, según lo requiera el tema bajo análisis.

2.2 Informes Finales del Consejo Latinoamericano

Considerando la naturaleza y alcance político y jurídico del Consejo Latinoamericano se mantendrá la estructura y contenido de sus Informes Finales, según la práctica establecida.

2.3 Informes de relatoría de Reuniones Regionales, Seminarios y eventos de cooperación técnica

Se adoptarán como pautas editoriales las sugeridas en las secciones 1 y 2.1 *supra*

Se sugiere una extensión promedio de entre 20 y 30 páginas según el alcance político y/o complejidad técnica del tema tratado.

A N E X O V

Proyecto de Decisión presentado por la Delegación de Brasil

EL CONSEJO LATINOAMERICANO,

VISTOS,

El Artículo 15, párrafo 6, del Convenio de Panamá y

El documento "Proyecto de Programa de Trabajo de la Secretaría Permanente para el año 2013"

CONSIDERANDO:

El contenido y el espíritu de la Decisión No 521 adoptada por el Consejo Latinoamericano en su XXXVII Reunión Ordinaria, efectuada en Caracas, en octubre de 2011, en particular su artículo 3, relativo a la instrumentación de mecanismo de evaluación de los resultados de trabajo de la institución y su impacto y apoyo a la integración, la cooperación y el desarrollo económico con inclusión social en América Latina y el Caribe; y su artículo 4, relativo a la búsqueda de una definición de metodología evaluadora basada en resultados calculados por medio de parámetros cuantitativos y cualitativos,

La realización a lo largo del presente año de sesiones del Grupo de Trabajo Informal sobre el Programa de Trabajo del SELA y del Subgrupo de Trabajo Informal para la discusión de propuesta en materia de metodología de evaluación por resultados,

Las labores realizadas por los referidos Grupo y Subgrupo acerca de la metodología de evaluación por resultados, en particular los aportes ofrecidos por la Misión del Instituto de Investigación Económica Aplicada (Instituto de Pesquisa Económica Aplicada - IPEA) en Caracas y por la Secretaría Permanente del SELA sobre cuestiones afectas a metodologías de evaluación por resultados,

DECIDE:

Artículo 1. Adoptar la propuesta de metodología sugerida por la Misión en Caracas del IPEA, en adjunto a esta Decisión, sin menoscabo de eventuales nuevos ajustes que le puedan ser hechos a la propuesta, habida cuenta de que los sistemas de evaluación son perfectibles y su implementación debe basarse en el desarrollo de parámetros cuantitativos y cualitativos para evaluar los productos y servicios ofrecidos por el SELA.

Artículo 2. Instruir a la Secretaría Permanente a convocar Grupo Informal de Trabajo para avanzar en la discusión sobre la implementación de la metodología de evaluación, en particular la creación de una instancia evaluadora tripartite, compuesta por la Secretaría Permanente, por evaluador independiente y por Estados Miembros del Consejo Latinoamericano. El Grupo podrá empezar a reunirse aún durante el año de 2012.