

# **EVALUACIÓN DESCENTRALIZADA**

## Directrices relativas al proceso y contenido

Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones descentralizadas



Programa  
Mundial de  
Alimentos

SALVAR  
VIDAS  
CAMBIAR  
VIDAS

# Prólogo

El Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones descentralizadas (SGCED) es uno de los pilares para la ejecución de la Política en materia de evaluación del PMA. Como tal, es el principal medio con el que cuenta la función de evaluación para salvaguardar los principios internacionales de evaluación, a saber:

- **Independencia:** mediante el establecimiento de estándares para aumentar la imparcialidad del proceso de evaluación y de la elaboración de informes sobre los hallazgos.
- **Credibilidad:** mediante el establecimiento de estándares que garanticen que las evaluaciones se basen en datos empíricos y apliquen procesos transparentes y sistemáticos.
- **Utilidad:** mediante la incorporación de hitos clave en los procesos de evaluación con respecto a los estándares de oportunidad y elaboración de informes con el fin de garantizar su accesibilidad.

El SGCED proporciona orientaciones para todas las evaluaciones descentralizadas encargadas por el PMA y llevadas a cabo por equipos de evaluación independientes. El SGCED es un sistema integral que proporciona apoyo y orientación a las oficinas en los países, oficinas regionales y divisiones de la sede (salvo la Oficina de Evaluación) al momento de planificar, encargar y gestionar las evaluaciones descentralizadas. El SGCED es una herramienta de trabajo para el marco de evaluación y los equipos de evaluación del PMA y cubre todas las etapas del ciclo de evaluación. No se trata de un manual exhaustivo de evaluación y no sustituye a la gran variedad de documentación disponible.

El SGCED se basa en las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), la red de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos, las herramientas relacionadas con el Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria (ALNAP), así como la documentación en general sobre evaluación y la comunidad de intercambio de prácticas.

El manual del SGCED consta de:

- I. **guía del proceso;**
- II. **controles de calidad;**
- III. **modelos;**
- IV. **notas técnicas;**
- V. **miniguía para los directores o directores adjuntos para el país;**
- VI. **herramienta para la adopción de decisiones: ¿evaluación descentralizada o revisión?; y**
- VII. **otros materiales de referencia.**

La primera versión del SGCED se puso a prueba en 2016. Desde entonces, ha sido actualizada de manera periódica y sistemática de conformidad con las nuevas necesidades de la función de evaluación del PMA, las mejores prácticas internacionales y teniendo en cuenta los comentarios de las dependencias de evaluación regional y los gestores de la evaluación, con el fin de garantizar que la versión final cumpla con el propósito previsto. En 2020, la Oficina de Evaluación revisó completamente el Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones (SGCE) en todos los tipos de evaluaciones para asegurar una mayor armonización en la medida de lo posible y reflejar las orientaciones recientes del UNEG, como por ejemplo las directrices éticas para las evaluaciones de 2020. Se seguirán añadiendo nuevas actualizaciones y materiales según corresponda, con el fin de garantizar que el SGCED continúe reflejando las mejores prácticas emergentes y los requisitos de gestión.

Andrea Cook  
Directora de Evaluación  
Marzo de 2021

# Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introducción</b> .....   | <b>7</b>  |
| 1.1. Antecedentes .....  | 7         |
| 1.2. Resumen de los mecanismos de apoyo y las directrices para las evaluaciones descentralizadas ..... | 9         |
| 1.3. ¿Qué se entiende por evaluación descentralizada en el PMA?.....                                   | 10        |
| 1.4. Funciones y responsabilidades .....   | 12        |
| 1.5. Garantía de calidad.....  | 17        |
| <b>Fase 1: Planificación</b> .....   | <b>18</b> |
| Paso 1.1 Identificar el uso previsto, el tipo y el alcance de la evaluación .....                      | 20        |
| Paso 1.2 Estimar el presupuesto y el calendario inicial.....   | 22        |
| Paso 1.3 Vincular la planificación y los procesos de seguimiento .....                                 | 23        |
| Paso 1.4 Aclarar las disposiciones sobre imparcialidad e independencia .....                           | 23        |
| Paso 1.5 Acordar las funciones y responsabilidades.....  | 25        |
| <b>Fase 2: Preparación</b> .....   | <b>29</b> |
| Introducción.....  | 30        |
| Paso 2.1 Redactar el borrador de los términos de referencia .....                                      | 30        |
| Paso 2.2 Ultimar las disposiciones sobre imparcialidad e independencia .....                           | 36        |
| Paso 2.3 Garantizar la calidad, realizar consultas y ultimar los términos de referencia .....          | 37        |
| Paso 2.4 Seleccionar y contratar al equipo de evaluación y ultimar el presupuesto .....                | 37        |
| Paso 2.5 Preparar y comunicar una biblioteca de documentos .....                                       | 41        |
| Paso 2.6 Preparar el plan de gestión del conocimiento y la comunicación .....                          | 41        |
| <b>Fase 3: Inicio</b> .....  | <b>42</b> |
| Introducción.....  | 42        |
| Paso 3.1 Orientar al equipo de evaluación .....  | 44        |
| Paso 3.2 Realizar un examen documental.....  | 45        |
| Paso 3.3 Organizar reuniones iniciales .....   | 45        |
| Paso 3.4 Redactar el borrador del informe inicial .....  | 46        |
| Paso 3.5 Garantizar la calidad del borrador del informe inicial.....                                   | 46        |
| Paso 3.6 Ultimar y aprobar el informe inicial.....   | 49        |
| <b>Fase 4: Recopilación de datos</b> .....   | <b>50</b> |
| Introducción.....  | 50        |
| Paso 4.1 Preparar el trabajo de evaluación sobre el terreno .....                                      | 51        |
| Paso 4.2 Realizar el trabajo sobre el terreno y el análisis preliminar .....                           | 52        |
| Paso 4.3 Celebrar una sesión informativa posterior al trabajo sobre el terreno .....                   | 53        |
| <b>Fase 5: Elaboración del informe</b> .....   | <b>54</b> |
| Introducción.....  | 54        |
| Paso 5.1 Redactar el borrador del informe de evaluación.....   | 55        |

|   |           |
|---|-----------|
| Paso 5.2 Garantizar la calidad del borrador del informe de evaluación .....   | 57        |
| Paso 5.3 Distribuir el borrador del informe de evaluación entre las partes interesadas (para que aporten sus comentarios) .....     | 58        |
| Paso 5.4 Ultimar y aprobar el informe de evaluación .....   | 59        |
| <b>Fase 6: Difusión y seguimiento .....</b>   | <b>61</b> |
| Introducción.....   | 61        |
| Paso 6.1 Preparar la respuesta de la gerencia e introducirla en el sistema R2 .....   | 62        |
| Paso 6.2 Publicar el informe de evaluación y la respuesta de la gerencia del PMA .....  | 63        |
| Paso 6.3 Celebrar una sesión informativa sobre las lecciones aprendidas posterior a la evaluación .....                             | 64        |
| Paso 6.4 Someter el informe de evaluación a una evaluación de la calidad <i>a posteriori</i> .....                                  | 64        |
| Paso 6.5 Difundir y utilizar los resultados de la evaluación .....  | 65        |
| Paso 6.6 Supervisar la implementación de las medidas complementarias de las recomendaciones de la evaluación en el sistema R2 ..... | 67        |
| <b>Lista de acrónimos .....</b>   | <b>68</b> |

## Lista de figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Documentos que delimitan la función de evaluación del PMA .....                             | 7  |
| Figura 2: Mecanismos de apoyo del PMA para las evaluaciones descentralizadas .....                    | 10 |
| Figura 3: Tipos de evaluación .....   | 11 |
| Figura 4: Disposiciones para salvaguardar la imparcialidad en las evaluaciones descentralizadas ..... | 25 |

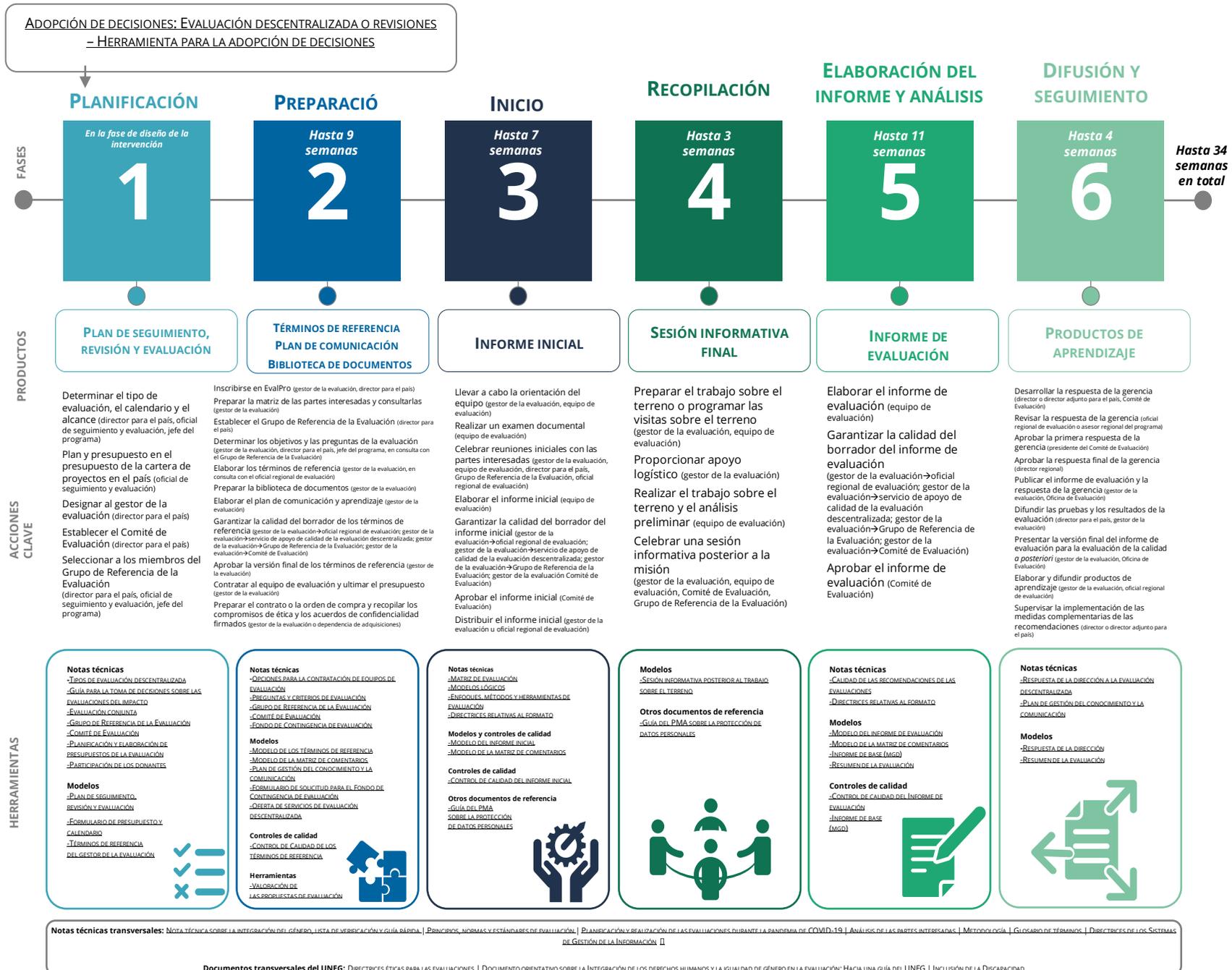
## Listado de tablas

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Principios internacionales de evaluación .....   | 8  |
| Tabla 2: Resumen de las responsabilidades: fase de planificación .....                                    | 18 |
| Tabla 3: Duración recomendada de una evaluación descentralizada.....                                      | 23 |
| Tabla 4: Resumen de las responsabilidades: fase de preparación.....                                       | 30 |
| Tabla 5: Esquema del proceso para la garantía de calidad y la revisión de los términos de referencia .... | 37 |
| Tabla 6: Resumen de las responsabilidades: fase de inicio .....   | 44 |
| Tabla 7: Esquema del proceso para garantizar la calidad del informe inicial .....                         | 48 |
| Tabla 8: Esquema del proceso para ultimar el informe inicial .....  | 50 |
| Tabla 9: Resumen de las responsabilidades: fase de recopilación de datos .....                            | 51 |
| Tabla 10: Resumen de las responsabilidades: fase de elaboración de informes .....                         | 56 |
| Tabla 11: Esquema del proceso para garantizar la calidad del informe de evaluación .....                  | 58 |
| Tabla 12: Esquema del proceso para ultimar el informe de evaluación .....                                 | 60 |
| Tabla 13: Resumen de las responsabilidades: fase de difusión y seguimiento .....                          | 62 |
| Tabla 14: Esquema del proceso para preparar la respuesta de la gerencia .....                             | 63 |
| Tabla 15: Esquema del proceso para la evaluación de la calidad <i>a posteriori</i> .....                  | 66 |

## Lista de recuadros

|  |    |
|--|----|
| Recuadro 1: Resumen del conjunto de directrices para el SGCED .....  | 9  |
| Recuadro 2: Características de las evaluaciones del PMA .....  | 11 |
| Recuadro 3: Normas mínimas en materia de cobertura para las evaluaciones descentralizadas .....  | 20 |
| Recuadro 4: Resumen de las competencias y capacidades que debe poseer un gestor de la evaluación .....   | 25 |
| Recuadro 5: Propósito y función del Comité de Evaluación .....   | 28 |
| Recuadro 6: Participación de los donantes en las evaluaciones .....  | 29 |
| Recuadro 7: Principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad .....  | 31 |
| Recuadro 8: Documentos clave y fuentes de datos .....  | 33 |
| Recuadro 9: Consideraciones sobre la incorporación de la cuestión de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en la evaluación ..... | 35 |
| Recuadro 10: Medidas para contener los costos de una evaluación .....  | 36 |
| Recuadro 11: Definición de <i>conflicto de intereses</i> (extracto de las directrices éticas del UNEG) .....                                   | 39 |
| Recuadro 12: Conjunto de competencias que deben reunir los evaluadores (adaptado del marco de competencias de evaluación del UNEG) .....       | 40 |
| Recuadro 13: Preguntas que deben plantearse a la hora de seleccionar el equipo de evaluación .....   | 41 |
| Recuadro 14: Principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad .....   | 44 |
| Recuadro 15: Objeto y contenido de las reuniones iniciales .....   | 47 |
| Recuadro 16: Sugerencias para aligerar la carga del proceso de revisión del informe inicial .....  | 49 |
| Recuadro 17: Principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad .....   | 52 |
| Recuadro 18: Disposiciones de seguridad para los equipos de evaluación .....   | 53 |
| Recuadro 19: Contenido recomendado para la presentación informativa .....  | 54 |
| Recuadro 20: Principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad .....   | 57 |
| Recuadro 21: Proceso para elaborar las recomendaciones y fomentar su sentido de apropiación .....  | 57 |
| Recuadro 22: Sugerencias para aligerar la carga del proceso de revisión del informe .....  | 59 |
| Recuadro 23: Principios de independencia y utilidad .....  | 63 |
| Recuadro 24: Modelo de reseña de la evaluación .....   | 64 |
| Recuadro 25: Criterios de evaluación de la calidad <i>a posteriori</i> .....   | 65 |
| Recuadro 26: Métodos eficaces para difundir las pruebas y los resultados de la evaluación .....  | 67 |

# GUÍA RÁPIDA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DESCENTRALIZADA



# 1. Introducción

La Guía del proceso sobre el SGCED está dirigida al personal del PMA encargado de gestionar las evaluaciones descentralizadas. Las oficinas en los países encargan la mayoría de las evaluaciones descentralizadas, por lo que esta guía ha sido elaborada en función de este contexto. Las oficinas regionales y las divisiones o unidades de la sede que encargan las evaluaciones descentralizadas también pueden utilizar esta guía, con algunas adaptaciones menores. Asimismo, esta guía está destinada al uso de las unidades de evaluación regional al momento de orientar a los gestores de la evaluación de la oficina del país, así como a los presidentes de los comités de evaluación y a los equipos de evaluación.

Esta guía está estructurada en torno a las seis fases de un proceso de evaluación, desde la planificación hasta la difusión y seguimiento. La guía especifica los pasos concretos de cada fase e incluye enlaces a materiales pertinentes.

## 1.1. ANTECEDENTES

La función de evaluación del PMA está delimitada por tres pilares fundamentales (véase la figura 1):

- La Política en materia de evaluación, aprobada por la Junta Ejecutiva, establece la visión, la orientación estratégica y el modelo para la función de evaluación del PMA, e incorpora la evaluación como parte integral de toda la labor del PMA a fin de reforzar la contribución de la organización a la erradicación del hambre en el mundo y al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.
- La Carta de la función de evaluación, publicada por la Directora Ejecutiva, confirma el mandato y la gobernanza de la función de evaluación y establece las competencias, funciones y arreglos institucionales necesarios relativos al personal para poder llevar a cabo la política.
- La Estrategia institucional de evaluación, respaldada por el Grupo de Gestión de Alto Nivel, establece un plan de implementación por etapas que abarca todos los elementos y actividades necesarios para la creación de una función de evaluación tanto centralizada como descentralizada basada en la demanda, que cumpla con las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas y que permita hacer realidad la visión definida en la Política en materia de evaluación.

**Figura 1: Documentos que delimitan la función de evaluación del PMA**



Estos tres documentos describen claramente el compromiso del PMA con una función de evaluación descentralizada basada en la demanda, que se complementa con una función de evaluación centralizada de conformidad con el compromiso de la organización para mejorar las pruebas y la rendición de cuentas de los resultados. Todos los planes estratégicos para el país deben estar sujetos a, por lo menos, una evaluación descentralizada. Las estrategias y los planes de evaluación regional se actualizan cada año y determinan las prioridades de evaluación para cada región. Además, la Oficina de Evaluación encarga las evaluaciones relativas a las políticas, las estrategias, los planes estratégicos para el país, la intervención de emergencia coordinada a nivel central y los impactos.

Todas las evaluaciones del PMA, tanto centralizadas como descentralizadas, se llevan a cabo por parte de consultores independientes con el objeto de garantizar su independencia. Aunque algunas organizaciones utilizan los términos “autoevaluaciones” o “evaluaciones internas” para referirse a las evaluaciones realizadas por su propio personal, el PMA denomina a estos ejercicios “revisiones” y no los considera como evaluaciones.

Los documentos que delimitan la evaluación del PMA se basan en los siguientes principios de evaluación: independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad.

**Tabla 1: Principios internacionales de evaluación**

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Independencia e imparcialidad</b> | Como se menciona en las directrices éticas del UNEG, “la independencia e imparcialidad contribuyen a evitar sesgos y son, por lo tanto, fundamentales para asegurar la credibilidad de la evaluación. La principal diferencia entre las dos consiste en que la independencia está relacionada con la presión externa o influencia ejercida en aquellos que organizan o realizan las evaluaciones, mientras que la imparcialidad se refiere a la actitud respecto al objeto de la evaluación. En otras palabras, la independencia significa que el evaluador debería poder trabajar libremente y sin interferencia externa, mientras que la imparcialidad implica que el evaluador no debería tener prejuicios con respecto a lo que está siendo evaluado”. Ello implica que los evaluadores no deben haber sido directamente responsables del establecimiento de la política, el diseño o la gestión general de la intervención que es motivo de la evaluación ni esperar serlo en un futuro cercano. |
| <b>Credibilidad</b>                  | Se refiere a la medida en que las constataciones y conclusiones de las evaluaciones son justas, imparciales y exhaustivas. La credibilidad viene determinada por la independencia, la imparcialidad, la transparencia, la idoneidad metodológica y la rigurosidad aplicadas en las evaluaciones.  |
| <b>Utilidad</b>                      | La utilidad es la medida en que las evaluaciones son útiles para los tomadores de decisiones y las partes interesadas, informando políticas, estrategias y programas y cumpliendo los requisitos de rendición de cuentas. El PMA se compromete a reforzar la utilidad mediante la planificación y realización de evaluaciones con una clara intención de usar sus resultados; emprendiéndolas de forma oportuna para informar los procesos de toma de decisiones, y garantizando la accesibilidad de los resultados de evaluación con informes disponibles públicamente.  |

Las repercusiones que tienen estos principios en todas las etapas del proceso de evaluación se describen mejor en la [Nota técnica sobre principios, normas y estándares](#). Véase también el paso 1.4: Aclarar las disposiciones sobre imparcialidad e independencia.

## 1.2. RESUMEN DE LOS MECANISMOS DE APOYO Y LAS DIRECTRICES PARA LAS EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS

La presente guía del proceso constituye un elemento del Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones descentralizadas (SGCED) del PMA. Debe utilizarse junto con los otros elementos que se resumen en el recuadro 1.

### Recuadro 1: Resumen del conjunto de directrices para el SGCED

- La [herramienta para la adopción de decisiones: ¿evaluación descentralizada o revisión?](#) debe utilizarse para fundamentar la elección entre realizar una evaluación descentralizada o una revisión en función del objetivo buscado y el uso previsto.
- Los **modelos** para los productos de la evaluación (términos de referencia, informe inicial, informe de base e informe de evaluación), los cuales establecen la estructura para los principales productos de la evaluación, contienen algunas recomendaciones sobre el contenido e incluyen directrices para la elaboración de varias secciones del documento. El objetivo de dichos productos es mejorar la coherencia y calidad de las evaluaciones. Se cuenta con otros modelos para los procesos, como el modelo para la matriz de comentarios, el presupuesto y calendario de la evaluación, y la respuesta de la gerencia.
- **Controles de calidad** para cada producto de la evaluación. Siguiendo la estructura del modelo, los controles de calidad facilitan la valoración sistemática de los documentos de la evaluación. Asimismo, ayudan a estructurar los comentarios en cada producto.
- Las **notas técnicas** aportan directrices adicionales sobre varios tipos de evaluación o sobre los elementos o herramientas clave que contribuyen al diseño de una evaluación (por ejemplo, preguntas y criterios de evaluación, métodos de evaluación, etc.) y sobre los aspectos concretos de un proceso de evaluación (como la contratación de los equipos de evaluación).
- La [miniguía para los directores o directores adjuntos para el país](#) establece las principales funciones y responsabilidades de la gerencia del PMA, así como las decisiones clave que deben adoptar en cada fase del proceso de la evaluación descentralizada. Por lo general, estos son los directores o directores adjuntos para el país, los directores o directores adjuntos regionales, o los directores de una de las divisiones de la sede.
- Los **otros materiales de referencia** incluyen las orientaciones del PMA sobre la protección de los datos y otras directrices del UNEG.

El conjunto de directrices forma parte de una colección más amplia de mecanismos de apoyo para las evaluaciones descentralizadas que incluyen un [programa de aprendizaje en materia de evaluación \(EvalPro\)](#), un [servicio subcontratado de apoyo de calidad](#), el [Fondo de Contingencia de Evaluación](#), un [servicio de asistencia](#) en complemento al apoyo por parte de los oficiales regionales de evaluación, [acceso a conocimientos especializados en materia de evaluación](#) y al sistema de evaluación de la calidad a posteriori para todos los informes finales de evaluación. El sistema de evaluación de la calidad a posteriori fue creado para aportar una evaluación externa de la medida en que los informes finales de evaluación centralizada y descentralizada cumplen con los estándares de calidad de la evaluación, al tiempo que refuerza la credibilidad interna y externa de la función de evaluación del PMA y demuestra la rendición de cuentas externa de la organización. Para obtener más información, consulte los [mecanismos de apoyo del PMA para las evaluaciones descentralizadas](#).

Figura 2: Mecanismos de apoyo del PMA para las evaluaciones descentralizadas



### 1.3. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR EVALUACIÓN DESCENTRALIZADA EN EL PMA?

El PMA se adhiere a la definición de evaluación de las Naciones Unidas: “Una valoración que sea lo más sistemática e imparcial posible. Se centra en los resultados esperados y alcanzados, examinando la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad, a fin de entender los logros o la falta de estos. Tiene como objetivo determinar la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, [la coherencia], el impacto y la sostenibilidad de las actividades, estrategias y políticas del PMA, así como su contribución a los procesos humanitarios y de desarrollo de los países que reciben la asistencia de la organización”<sup>1</sup>. El propósito y enfoque de las evaluaciones son distintos a los de otros ejercicios, tales como los análisis de las necesidades, las evaluaciones, el seguimiento y las auditorías. Véase el [Glosario de términos](#) para consultar la lista de definiciones.

Las evaluaciones se clasifican en tres categorías: aquellas encargadas y gestionadas por la Oficina de Evaluación (evaluaciones centralizadas); aquellas encargadas y gestionadas por las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones de la sede, a excepción de la Oficina de Evaluación (evaluaciones descentralizadas); y aquellas encargadas y gestionadas por la Oficina de Evaluación junto con sus socios ([evaluaciones del impacto](#)). Véase la Figura 3 a continuación.

<sup>1</sup> Adaptada de la definición del UNEG a partir de las [Normas y estándares del UNEG de 2016](#).

**Figura 3: Tipos de evaluación**



En el recuadro 2 se describen las semejanzas entre las evaluaciones centralizadas y descentralizadas, así como las características clave de estas últimas.

**Recuadro 2: Características de las evaluaciones del PMA**

| Evaluaciones descentralizadas  | Evaluaciones centralizadas   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuyen tanto al logro de los objetivos de rendición de cuentas como de aprendizaje.</li> <li>• Aplican criterios de evaluación internacionales y el estándar del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP).</li> <li>• <b>Deben ser</b> realizadas por consultores o empresas independientes.</li> <li>• Los hallazgos <b>deben</b> ponerse a disposición del público.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son encargadas y gestionadas por la Oficina de Evaluación, o de forma conjunta con los asociados.</li> <li>• Se llevan a cabo a escala mundial o nacional.</li> <li>• Se presentan a la Junta Ejecutiva.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Son encargadas y gestionadas por las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones de la sede —a excepción de la Oficina de Evaluación— o de forma conjunta con los asociados.</li> <li>• Se llevan a cabo a escala mundial, regional, nacional o subnacional.</li> <li>• No son presentadas a la Junta Ejecutiva.</li> </ul>  |  |

## 1.4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

En la Carta de la función de evaluación del PMA se describen las funciones y responsabilidades relativas a una evaluación descentralizada realizada **en la oficina en el país**, las cuales se presentan de forma más detallada a continuación. En el caso de las evaluaciones descentralizadas encargadas por una oficina regional o una división de la sede, las principales responsabilidades del director para el país se aplican al director regional o al director adjunto regional, o al director de la división de la sede. En el contexto de una [evaluación conjunta](#) encargada con asociados, la “gerencia de la oficina en el país” debe interpretarse como la “gerencia de las diversas entidades comanditarias”.

**La gerencia de la oficina en el país (director o director adjunto para el país), el director de la división de la sede (para las evaluaciones descentralizadas encargadas por la sede) y el director regional o director adjunto regional (para las evaluaciones descentralizadas encargadas por la oficina regional):**

- a. Decide de manera estratégica el número de evaluaciones descentralizadas, así como su alcance, tipo, presupuesto y momento de realización respectivos durante la etapa de elaboración del plan estratégico para el país, y vela por una adecuada secuenciación con respecto a otros ejercicios.
- b. Determina correctamente el presupuesto de la cartera de proyectos en el país (el promedio hasta la fecha es de 135.000 dólares) para la gestión y ejecución de las evaluaciones descentralizadas.
- c. Vela por el cumplimiento de las disposiciones de independencia e imparcialidad establecidas en la Política en materia de evaluación, y por que la evaluación esté libre de influencias indebidas y que los informes que se presenten sean imparciales y transparentes. Ello implica nombrar al gestor de la evaluación con arreglo a las directrices establecidas (véase el paso 1.5 más adelante); establecer un Comité de Evaluación y un Grupo de Referencia de la Evaluación; garantizar que la evaluación sea realizada por consultores independientes cualificados y que estos firmen el compromiso de conducta ética y el acuerdo de confidencialidad; asegurarse de que el equipo de evaluación cuenta con toda la información necesaria; y discutir con el personal de la oficina en el país acerca de las implicaciones de los principios de imparcialidad e independencia.
- d. Garantiza que los planes de evaluación se expongan en el plan de trabajo de la oficina en el país y en la evaluación individual de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE); asimismo, vela por que el gestor de la evaluación tenga una carga de trabajo realista que le permita dedicar tiempo suficiente a la gestión de la evaluación, así como a completar el curso EvalPro 4.
- e. Toma el curso en línea EvalPro 2 destinado a los responsables de la adopción de decisiones en materia de evaluación.
- f. Dirige de manera estratégica el proceso de evaluación y adopta decisiones clave relacionadas con esta, en particular en lo que respecta al presupuesto, asignación de fondos y selección del equipo de evaluación, así como la aprobación de los términos de referencia, el informe inicial y el informe de la evaluación.
- g. Dirige la preparación de una respuesta por parte de la gerencia y la aprueba (véase la [Nota técnica sobre la respuesta de la gerencia a las recomendaciones de las evaluaciones descentralizadas](#)).
- h. Garantiza que el informe final de evaluación y la respuesta de la gerencia se publiquen y difundan de forma generalizada.
- i. Nombra a un miembro del personal para que supervise la aplicación de las medidas complementarias.
- j. Utiliza las pruebas de la evaluación para fundamentar el diseño y ejecución del plan estratégico para el país u otras iniciativas.

### **El gestor de la evaluación:**

Los miembros del equipo de seguimiento y evaluación son los principales candidatos para asumir la función de gestor de la evaluación (véase el paso 1.5 sobre las opciones de gestión de la evaluación); sin embargo, el director para el país puede decidir nombrar a otro miembro del personal para este cargo. El gestor de la evaluación es responsable de todas las etapas del proceso de evaluación y, además:

- a. Garantiza que los planes de la evaluación descentralizada formen parte del presupuesto de la cartera de proyectos en el país y se reflejen en la herramienta de análisis y cartografía de la vulnerabilidad, y de seguimiento, planificación y presupuestación de las evaluaciones de la oficina en el país (en la etapa de elaboración del plan estratégico para el país).
- b. Elabora los términos de referencia.
- c. Dirige la evaluación de los evaluadores propuestos en colaboración con las unidades de adquisiciones o de recursos humanos.

- d. Presenta el presupuesto y el equipo de evaluación propuesto al director o director adjunto para el país, para su aprobación.
- e. Es el principal interlocutor en el PMA del líder del equipo de evaluación durante todo el proceso de evaluación, mantiene comunicaciones periódicas y proporciona actualizaciones con respecto a la evaluación a las partes interesadas clave.
- f. Convoca al grupo de referencia de evaluación y al Comité de Evaluación para la elección de sus presidentes.
- g. Consolida la biblioteca de los documentos de las evaluaciones.
- h. Coordina el apoyo administrativo y logístico para la evaluación.
- i. Aporta comentarios y garantiza la calidad de los productos de la evaluación de conformidad con el SGCED.
- j. Entrega la versión final de los términos de referencia, el informe inicial y el informe de evaluación, tras haber comprobado su calidad, al director o director adjunto para el país, para su aprobación.
- k. Puede facilitar o apoyar la elaboración de una respuesta de la gerencia.
- l. Difunde de forma generalizada el informe de evaluación y la respuesta de la gerencia, y solicita a la oficina de evaluación que los publique en los sitios web del PMA.
- m. Participa en el programa de aprendizaje EvalPro 4 sobre la gestión de una evaluación descentralizada.

#### **El equipo de seguimiento y evaluación:**

- a. Junto con el equipo de programas, ayuda a identificar las carencias de conocimientos, apoya la planificación y presupuestación adecuadas de las evaluaciones y proporciona el asesoramiento correspondiente a la gerencia de la oficina en el país.
- b. Contribuye a la evaluabilidad<sup>2</sup> de las actividades del PMA: establece información relativa a los estudios de base, de indicadores y metas de desempeño para los resultados esperados, y proporciona los marcos lógicos y datos de seguimiento más recientes.
- c. Especifica qué tipo de información y pruebas pueden proporcionar los sistemas y procesos de seguimiento y en qué momento los resultados de la evaluación son más útiles para la adopción de decisiones y medidas.
- d. Proporciona al gestor de la evaluación informes pertinentes en materia de seguimiento y datos sobre los indicadores de desempeño que permiten medir el resultado del objeto de la evaluación.
- e. Brinda apoyo en la revisión y garantía de calidad de los productos de la evaluación.
- f. Colabora con el equipo de evaluación pertinente y apoya el proceso de evaluación en su conjunto.
- g. Garantiza la disponibilidad de los estudios de base y los datos de seguimiento para facilitar la evaluación.
- h. Busca claridad sobre los requisitos para asegurar que la evaluación es imparcial y creíble.
- i. Contribuye a la preparación de la respuesta de la gerencia y a la aplicación de las medidas complementarias.
- j. Se familiariza con su función mediante el resumen de la función de evaluación destinado al personal de seguimiento y evaluación.

#### **El equipo del programa de la oficina en el país:**

- a. Asesora a la gerencia de la oficina en el país sobre las necesidades y el plan de evaluación y establece las disposiciones para la evaluación de los planes estratégicos para el país con un uso previsto claro.
- b. Proporciona al equipo de evaluación la información de referencia pertinente sobre las actividades e intervenciones que se están considerando como objeto de la evaluación.
- c. Brinda apoyo para determinar la evaluabilidad de la actividad o intervención que va a ser evaluada, aclarando la teoría del cambio o ayudando a reconstruirla en caso de que no exista.
- d. Presta apoyo en la estimación del presupuesto de la evaluación.
- e. Brinda apoyo en la revisión y garantía de calidad de los productos de la evaluación.
- f. Colabora con el equipo de evaluación pertinente y apoya el proceso de evaluación en su conjunto.
- g. Proporciona al equipo de evaluación la información de referencia pertinente sobre las actividades e intervenciones que están siendo evaluadas.

---

<sup>2</sup> La evaluabilidad es la medida en que una intervención puede evaluarse de manera fiable y creíble. Para determinar la evaluabilidad es necesario un examen anticipado de una actividad propuesta para determinar si sus objetivos están definidos adecuadamente y si sus resultados son verificables. Fuente: [Glosario de términos del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos](#), 2010, pág. 21.

- h. Contribuye a la preparación de la respuesta de la gerencia, la difusión de los resultados y la aplicación de las medidas complementarias.
- i. Se familiariza con su función mediante el resumen de la función de evaluación destinado al personal de programas.

#### **El equipo de adquisiciones:**

- a. Asesora al Comité de Evaluación sobre las opciones en materia de adquisiciones (acuerdo a largo plazo o convocatoria a licitación), basándose en los manuales de adquisiciones apropiados y en la [Nota técnica sobre las opciones para contratar equipos de evaluación](#).
- b. Participa en la evaluación de las propuestas, dirige la comunicación y gestiona las pequeñas licitaciones con las empresas que mantienen un acuerdo a largo plazo (en oficinas externas a la sede).
- c. Asesora al Comité de Evaluación sobre las implicaciones de la modalidad de contratación en términos de tiempo y grado de esfuerzo necesarios para permitir una estimación del calendario de la evaluación.
- d. Participa en el análisis de las propuestas de evaluación presentadas por las empresas de evaluación.
- e. Revisa el borrador de los términos de referencia, el informe inicial y el informe de evaluación, y aporta comentarios, especialmente en relación con el análisis y la presentación de los datos relativos a las adquisiciones con el fin de asegurarse de que estos sean fácticos.
- f. Contribuye a la preparación de la respuesta de la gerencia y a la aplicación de las medidas complementarias.
- g. Se familiariza con su función mediante el resumen de la función de evaluación destinado al personal de adquisiciones.

#### **El equipo de recursos humanos:**

- a. Asesora al Comité de Evaluación sobre las estrategias de contratación, las condiciones de empleo, los términos de referencia, las autorizaciones necesarias y la armonización con los manuales de recursos humanos, la Guía del proceso sobre el SGCED y la [Nota técnica sobre las opciones para contratar equipos de evaluación](#).
- b. Aporta información al equipo de evaluación sobre cuestiones concretas relativas a los recursos humanos.
- c. Colabora con el equipo de evaluación para discutir sobre los procesos y sistemas en materia de recursos humanos.
- d. Revisa el borrador del informe de evaluación y aporta comentarios.
- e. Debate en profundidad con la gerencia de la oficina en el país acerca de problemas estratégicos o delicados planteados en las recomendaciones de la evaluación.
- f. Contribuye a la preparación de la respuesta de la gerencia y a la aplicación de las medidas complementarias según corresponda.
- g. Se familiariza con su función mediante el resumen de la función de evaluación destinado al personal de recursos humanos.

#### **El equipo de finanzas:**

- a. Asesora a la gerencia de la oficina en el país respecto al presupuesto disponible.
- b. Contribuye a los procesos de planificación y presupuestación.
- c. Asesora al Comité de Evaluación sobre la disponibilidad de fondos dentro del presupuesto destinado a financiar la evaluación, de conformidad con la [Nota técnica sobre la planificación y elaboración de presupuestos de las evaluaciones por países](#).
- d. Proporciona documentos relacionados con las finanzas para la preparación de los términos de referencia.
- e. Aporta datos e informes financieros y cualquier otra información adicional o aclaración necesarias.
- f. Revisa el borrador del informe de evaluación y aporta comentarios, especialmente en relación con el análisis y la presentación de datos relativos a la gestión financiera y de recursos con el fin de asegurarse de que estos sean fácticos.
- g. Contribuye a la preparación de la respuesta de la gerencia y a la aplicación de las medidas complementarias según corresponda.
- h. Se familiariza con su función mediante el resumen de la función de evaluación destinado al personal de gestión financiera y de recursos.

### **El oficial de asociaciones con los gobiernos:**

- a. Colabora con los donantes pertinentes para controlar las expectativas en cuanto a las evaluaciones y asegurar un entendimiento común del proceso, con vistas a velar por que se aplican las normas de cobertura de la evaluación del PMA.
- b. Busca garantizar un presupuesto suficiente para la evaluación, en caso de que un donante solicite disposiciones expresas como parte de un acuerdo de subvención o contribución.
- c. Proporciona al equipo de evaluación la información de referencia pertinente sobre las asociaciones y la participación de los donantes.
- d. Aporta información al equipo de evaluación sobre cuestiones concretas relativas a las asociaciones.
- e. Revisa el borrador de los términos de referencia, el informe inicial y el informe de evaluación, y aporta comentarios, especialmente en relación con el análisis y la presentación de los datos relativos a las asociaciones.
- f. Contribuye a la preparación de la respuesta de la gerencia y a la aplicación de las medidas complementarias según corresponda.
- g. Se familiariza con su función mediante el resumen de la función de evaluación destinado al personal de asociaciones con los gobiernos.

### **El equipo de análisis y cartografía de la vulnerabilidad:**

- a. Proporciona al equipo de evaluación la información de referencia pertinente sobre la seguridad alimentaria y los informes de las evaluaciones sobre las necesidades relativas a las actividades e intervenciones.
- b. Especifica qué tipo de información puede proporcionar el análisis y cartografía de la vulnerabilidad.
- c. Contribuye a informar al equipo de evaluación durante las fases de inicio y de recopilación de datos sobre los sistemas, proceso e informes de evaluación de la seguridad alimentaria.
- d. Revisa el borrador de los términos de referencia, el informe inicial y el informe de evaluación, y aporta comentarios, especialmente en relación con el análisis y la presentación de los datos relativos a la seguridad alimentaria.
- e. Contribuye a la preparación de la respuesta de la gerencia y a la aplicación de las medidas complementarias según corresponda.
- f. Se familiariza con su función mediante el resumen de la función de evaluación destinado al personal de análisis y cartografía de la vulnerabilidad.

En la Carta de la función de evaluación y los [términos de referencia de la función de evaluación](#) se describen las funciones y responsabilidades relativas a una evaluación descentralizada encargada por una oficina en el país y realizada **a escala regional**, las cuales se presentan de forma más detallada a continuación:

### **El director regional:**

- a. Aplica las disposiciones de imparcialidad para las evaluaciones descentralizadas establecidas en la Política en materia de evaluación.
- b. Garantiza que los planes de la evaluación formen parte del diseño y las intervenciones del plan estratégico para el país y que cumplan con las normas de cobertura.
- c. Asegura la complementariedad entre las evaluaciones descentralizadas y centralizadas, y asesora sobre posibles sinergias y colaboraciones entre las oficinas en los países en cuanto a las evaluaciones descentralizadas.
- d. Incorpora las funciones y responsabilidades en materia de evaluación en el sistema de gestión del desempeño del director para el país.
- e. Vela por que en el presupuesto se incluyan los recursos necesarios para cubrir los gastos de la gestión y ejecución de evaluaciones descentralizadas independientes.
- f. Supervisa la aplicación del SGCED.
- g. Garantiza que todos los informes de la evaluación descentralizada se pongan a disposición del público.
- h. Exige que se preparen las respuestas de la gerencia a las evaluaciones descentralizadas, que estas se pongan a disposición del público y que se adopten las medidas complementarias pertinentes.
- i. Vela por que las pruebas de la evaluación se utilicen para fundamentar los nuevos planes estratégicos para el país.

### **El oficial regional de evaluación, con el apoyo de otros miembros de la unidad regional de evaluación:**

- a. Apoya al director regional en sus responsabilidades en materia de evaluación, mencionadas anteriormente.
- b. Respalda a la gerencia de la oficina regional y la oficina en el país para poner en práctica las disposiciones sobre imparcialidad.
- c. Brinda apoyo en la planificación y presupuestación adecuadas de las evaluaciones.
- d. Vela por que las oficinas en los países que encargan las evaluaciones descentralizadas participen en el programa de aprendizaje en materia de evaluación.
- e. Actúa como la fuente principal de asesoramiento y apoyo para las oficinas en los países durante la planificación y ejecución de las evaluaciones descentralizadas.
- f. Revisa la respuesta de la gerencia a las evaluaciones descentralizadas en colaboración con el asesor regional de seguimiento, el asesor regional superior del programa y otros compañeros de la oficina regional y del personal técnico pertinentes, y facilita la aprobación de la respuesta de la gerencia por parte de la oficina regional.
- g. Garantiza que todos los informes de la evaluación descentralizada y las respuestas de la gerencia se pongan a disposición del público.
- h. Promueve el uso de los hallazgos de la evaluación en el diseño y ejecución del plan estratégico para el país.

### **Los otros asesores regionales:**

- a. Pueden participar en los grupos de referencia de la evaluación para las evaluaciones descentralizadas y aportar comentarios al borrador de los productos de la evaluación.
- b. Realizan aportaciones a la respuesta de la gerencia cuando las recomendaciones están dirigidas a la oficina regional.
- c. La unidad de vigilancia regional es responsable de introducir las respuestas de la gerencia a las evaluaciones descentralizadas en el sistema R2 y de colaborar periódicamente con las unidades de las oficinas en los países y las oficinas regionales con respecto a la aplicación de las medidas complementarias.

En la Carta de la función de evaluación y los [términos de referencia de la función evaluación](#) se describen las funciones y responsabilidades relativas a **la sede**, las cuales se presentan de forma más detallada a continuación:

### **La Oficina de Evaluación:**

- a. Define las normas y estándares, salvaguarda la imparcialidad y la cobertura esperada para las evaluaciones descentralizadas del PMA.
- b. Actualiza periódicamente el SGCED.
- c. Proporciona apoyo y orientación técnicos a las divisiones de la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países que encargan las evaluaciones descentralizadas a través del servicio de asistencia de la Oficina de Evaluación ([wfp.decentralizedevaluation@wfp.org](mailto:wfp.decentralizedevaluation@wfp.org)).
- d. Gestiona una serie de mecanismos de apoyo, como por ejemplo, un servicio subcontratado de apoyo de calidad, el Fondo para imprevistos en materia de evaluación del PMA y acuerdos a largo plazo con empresas que prestan servicios en materia de evaluación.
- e. Garantiza una evaluación independiente de la calidad a posteriori de todos los informes finales de evaluación y comunica los resultados a la oficina comanditaria.
- f. Publica los productos de la evaluación y la respuesta de la gerencia en los sitios web del PMA destinados a la evaluación en nombre de las personas que encargan las evaluaciones.
- g. Promueve el uso de los hallazgos de la evaluación en el diseño y ejecución del plan estratégico para el país.

### **Las otras divisiones de la sede:**

- a. Proporcionan apoyo y asesoramiento técnicos sobre las consideraciones políticas, estratégicas y programáticas clave pertinentes para el objeto de la evaluación, con el fin de garantizar su comprensión desde el inicio de la evaluación descentralizada, según corresponda.
- b. Pueden participar en algunos grupos de referencia de la evaluación para las evaluaciones descentralizadas.
- c. Realizan aportaciones a la respuesta de la gerencia cuando las recomendaciones están dirigidas a sus dependencias.
- d. Utilizan los hallazgos de la evaluación descentralizada para elaborar directrices y estrategias.

### **Las partes interesadas externas:**

Muchas partes interesadas externas tendrán un interés directo o indirecto en una evaluación, entre ellos: los beneficiarios; los gobiernos; y otros agentes humanitarios o de desarrollo, tales como las organizaciones no gubernamentales (ONG) nacionales e internacionales, los donantes y los organismos de las Naciones Unidas. Uno de los primeros pasos consiste en determinar su nivel de interés (análisis de las partes interesadas) y planificar su participación en la evaluación. Su grado de implicación variará desde ser un informante clave hasta participar en un Grupo de Referencia de la Evaluación, formular comentarios sobre los borradores de los informes, así como opinar y aportar información y hacer un seguimiento de las recomendaciones.

### **El equipo de la evaluación:**

El equipo está compuesto por evaluadores externos que no tienen ninguna relación anterior con el objeto de la evaluación. El equipo debe realizar la evaluación de conformidad con los estándares del SGCED, las [Normas y estándares del UNEG](#) y el [compromiso de conducta ética en las evaluaciones del UNEG de 2020](#). El equipo es responsable de diseñar la metodología de la evaluación en base a los términos de referencia, así como de realizar la recopilación y el análisis de los datos, de redactar el informe al respecto y de presentar los hallazgos y las recomendaciones a la oficina comanditaria. Se espera que el equipo tenga en cuenta las consideraciones de género y otras cuestiones de equidad más amplias en todo el proceso de evaluación y que las aborden debidamente en los resultados de la evaluación.

## **1.5. GARANTÍA DE CALIDAD**

La garantía de calidad abarca todas las fases, puesto que implica la aprobación de todos los resultados de la evaluación. Para la fase de preparación, la principal responsabilidad del gestor de la evaluación consiste en elaborar los términos de referencia con arreglo al SGCED. Para las fases de inicio y de elaboración de informes, el líder del equipo de evaluación —y, si procede, la empresa que le haya contratado— tiene como principal responsabilidad entregar a tiempo los informes de la evaluación que cumplan con los estándares de calidad de las evaluaciones del PMA. El gestor de la evaluación del PMA es responsable de garantizar que la evaluación avance de conformidad con la Guía del proceso sobre el SGCED, así como de realizar un riguroso control de calidad de los productos de la evaluación antes de que estos sean aprobados por el director de la oficina comanditaria. Recibe el apoyo del oficial regional de evaluación y del servicio subcontratado de apoyo de calidad.

# Fase 1: Planificación

La fase de planificación tiene las siguientes finalidades:

- Garantizar que las evaluaciones descentralizadas estén planificadas con un uso previsto claro e incorporadas dentro del ciclo del programa del PMA, lo que contribuirá al diseño y ejecución del programa con base empírica.
- Asegurar una cobertura de la evaluación adecuada y equilibrada, lo que implica determinar con antelación el tipo y número de evaluaciones necesarias, así como los parámetros generales para sus respectivos propósitos, alcances y plazos.
- Garantizar que los costos de la evaluación sean determinados correctamente en los presupuestos de la cartera de proyectos en el país y se reflejen tanto en el análisis y cartografía de la vulnerabilidad como en el plan de seguimiento, revisión y evaluación de la oficina en el país, estableciendo sinergias y una secuenciación adecuada entre los diversos ejercicios de recopilación de datos.
- Incluir la evaluación en el programa y los planes de trabajo de las partes interesadas clave, y asegurar que se asignen los recursos humanos y el tiempo necesarios.

**Tabla 2: Resumen de las responsabilidades: fase de planificación<sup>3</sup>**

| Pasos y responsabilidades   | Director o director adjunto para el país | Equipo de programas de la oficina en el país | Equipo de seguimiento y evaluación de la oficina en el país | Otras unidades de la oficina en el país | Oficina regional | Oficina de Evaluación | Otras unidades de la sede | Partes interesadas externas |
|---|--|--|---|---|------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1.1 Identificar el uso previsto, el tipo y el alcance de la evaluación  | A  | D  | D   | R                                       | P                | R                     | R                         | R                           |
| 1.2 Estimar el presupuesto y el calendario inicial  | A  | P  | D   | R                                       | R                |                       |                           |                             |
| 1.3 Vincular la planificación y los procesos de seguimiento (presupuesto de la cartera de proyectos en el país; herramienta de análisis y cartografía de la vulnerabilidad, y de seguimiento, planificación y presupuestación de las evaluaciones; plan estratégico para el país) |  | D  | D   |   | R                | R                     | R                         |                             |

<sup>3</sup> La estructura de la oficina en el país puede ser diferente de la que se presenta aquí. Por ejemplo, algunas oficinas en los países pueden contar con un equipo conjunto de seguimiento y evaluación y de análisis y cartografía de la vulnerabilidad. Las funciones deben adaptarse según corresponda, teniendo en cuenta el requisito de imparcialidad.

| Pasos y responsabilidades  | Director o director adjunto para el país | Equipo de programas de la oficina en el país | Equipo de seguimiento y evaluación de la oficina en el país | Otras unidades de la oficina en el país | Oficina regional | Oficina de Evaluación | Otras unidades de la sede | Partes interesadas externas |
|--|--|--|---|---|------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 1.4 Aclarar las disposiciones sobre imparcialidad e independencia (seleccionar a los miembros del grupo de referencia de evaluación, determinar el Comité de Evaluación) | D  | P  | P   | P                                       | P                | R                     |                           |                             |
| 1.5 Acordar las funciones y responsabilidades (nombrar al gestor de la evaluación)   | A  | P  | P   |   | R                |                       |                           |                             |

Leyenda: A: aprobar; D: dirigir, tomar la responsabilidad general para la realización del paso; P: participar de forma activa en el paso; R: respaldar el proceso con tareas concretas, de ser necesario.

#### ¿Cuándo se ha de planificar una evaluación?

- Una evaluación se debe planificar en la etapa de elaboración de un plan estratégico para el país. Aunque sean generales, estas decisiones iniciales contribuyen a planificar una evaluación de forma más coherente y oportuna, así como a una dotación anticipada de recursos. La oficina en el país debe garantizar que los costos de la evaluación sean determinados correctamente en los presupuestos de la cartera de proyectos en el país y se reflejen tanto en el análisis y cartografía de la vulnerabilidad como en el plan de seguimiento, revisión y evaluación de la oficina en el país<sup>4</sup>. Esto permitirá determinar los requisitos para las valoraciones, estudios de base, seguimiento, revisión y evaluaciones.
- Teniendo en cuenta los contextos dinámicos y cambiantes en los que opera el PMA, algunos de los supuestos realizados en la etapa de elaboración del plan estratégico para el país deberán ser revisados durante su transcurso. El proceso anual de planificación y la preparación anual del plan de gestión de las operaciones en el país brindan la oportunidad de comprobar si la evaluación sigue siendo necesaria, si el momento todavía es oportuno, si se realiza y respeta la asignación presupuestaria, y si han cambiado las pruebas necesarias. Asimismo, constituyen una oportunidad para examinar las repercusiones de cualquier cambio para la evaluación planificada. Al mismo tiempo, las responsabilidades de la gestión de la evaluación deben concretarse en el plan de trabajo anual de la evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias (PACE) del gestor de la evaluación.
- Las revisiones presupuestarias brindan otra ocasión para comprobar si es apropiado realizar una evaluación o si es necesario aportar modificaciones a las evaluaciones ya planificadas para adaptarlas a un cambio en el contexto operacional o la respuesta programática (por ejemplo, en el caso de una emergencia repentina). Se pueden realizar nuevos planes de evaluación al elaborar propuestas de financiación para un donante que necesita una evaluación específica o al diseñar un programa conjunto con otros asociados. Antes de finalizar los planes, es necesario haber definido claramente el uso previsto de la evaluación, así como la disponibilidad de los datos y recursos en materia de seguimiento. El director para el país tomará la decisión final a partir de la información preparada por el oficial del programa, el oficial de seguimiento y evaluación y el oficial regional de evaluación pertinentes.

<sup>4</sup> La herramienta debe actualizarse y ponerse a disposición del asesor regional de seguimiento y del oficial regional de evaluación en el primer trimestre de cada año.

## Normas mínimas en materia de cobertura de la evaluación del PMA

- Todos los planes estratégicos para el país deben someterse como mínimo a una evaluación descentralizada (véase el recuadro 3). Las oficinas en los países definen el número, momento de realización y alcance de las evaluaciones descentralizadas en función de sus necesidades de aprendizaje y de los intereses de los donantes y asociados. Las oficinas en los países más grandes deben realizar más de una evaluación descentralizada. En el recuadro 3 se presentan las normas mínimas en materia de evaluación según lo establecido en la Política en materia de evaluación del PMA y los cambios subsiguientes acordados con la Junta Ejecutiva durante la Sesión Anual en 2018<sup>5</sup>.

### Recuadro 3: Normas mínimas en materia de cobertura para las evaluaciones descentralizadas

Se debe planificar y realizar al menos una evaluación descentralizada dentro de cada ciclo del plan estratégico y del plan estratégico provisional para el país. En caso de que el plan estratégico para el país o el plan estratégico provisional para el país se extienda más allá de cinco años, la oficina en el país debe realizar una evaluación descentralizada adicional.

#### Se recomienda realizar una evaluación:

- antes de ampliar los proyectos piloto, las innovaciones y los prototipos;
- para las intervenciones de alto riesgo, en las que el nivel de riesgo se establece de acuerdo con la [política de gestión del riesgo institucional del PMA](#);
- antes de aplicar por tercera vez una intervención de tipo y alcance similares.

Existen varias fuentes que pueden solicitar la ejecución de evaluaciones descentralizadas:

- La necesidad de la gerencia de la oficina en el país y la oficina regional para generar mayores conocimientos con el fin de mejorar el diseño y la ejecución de los programas futuros, la estrategia de promoción, etc.
- Las solicitudes por parte de los donantes y asociados para generar evidencias y demostrar resultados, como por ejemplo, a través de evaluaciones conjuntas.
- La [Nota técnica sobre la planificación y la elaboración de presupuestos de las evaluaciones por países](#) (que abarca tanto las evaluaciones centralizadas como descentralizadas) proporciona orientaciones al personal de la oficina en el país y la oficina regional involucrados en el diseño de los planes estratégicos para el país, así como en la preparación del presupuesto de la cartera de proyectos en el país.

## PASO 1.1 IDENTIFICAR EL USO PREVISTO, EL TIPO Y EL ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

### Uso previsto

Antes de determinar el tipo y el alcance más apropiados de la evaluación, se deben responder las siguientes preguntas básicas pero fundamentales acerca del uso previsto:

- ¿Qué pruebas de evaluación están disponibles actualmente? ¿Dónde se encuentran las carencias más importantes y cuáles son las principales prioridades de aprendizaje?
- ¿Cuál es el propósito principal de la evaluación? ¿Cómo se utilizará la evaluación? ¿Qué decisiones sobre la intervención podrían ser fundamentadas gracias a esta evaluación? ¿Cuándo se adoptarán esas decisiones?
- ¿Cuáles son las cuestiones fundamentales que deberían abordarse?
- ¿A qué necesidades e intereses servirá? ¿Existen otros agentes clave en este sector (gobierno, donantes, o grupos locales o nacionales) que podrían aportar información a esta evaluación o a las que esta evaluación podría apoyar?
- ¿Aportaría algún valor encargar la evaluación de forma conjunta con los asociados?

El jefe de la unidad de seguimiento y evaluación debe reunir toda la información necesaria, como la localización de las pruebas disponibles, las prioridades estratégicas de aprendizaje identificadas por la oficina

---

<sup>5</sup> Informe Anual de Evaluación de 2018 (WFP/EB.A/2018/7-A/Rev.1).

regional, la información sobre los compromisos de evaluación realizados con los donantes y asociados, y las recomendaciones de evaluaciones y revisiones pasadas. En una segunda etapa, debe facilitar un debate eficaz y abierto con el equipo del programa, la gerencia de la oficina en el país y los principales asociados en torno a las preguntas mencionadas anteriormente. Responder a estas preguntas ayuda a determinar el tipo de evaluación necesaria, su alcance y el momento de llevarla a cabo.

### Tipo de evaluación

La naturaleza del objeto de la evaluación determinará el tipo de evaluación, que puede ser:

- **Evaluación de una actividad:** Evalúa una actividad del PMA en curso o finalizada, desde el diseño hasta la ejecución y sus resultados. Puede abarcar una o varias actividades dentro de un plan estratégico para el país, pero no debería tratar de cubrir toda la cartera. Asimismo, puede abarcar una misma actividad en varios planes estratégicos nacionales de diversos países.
- **Evaluación de un proyecto piloto:** Evalúa una intervención piloto, definida como un experimento o una prueba, generalmente a pequeña escala en un principio, antes de introducir una intervención más amplia. Las evaluaciones de los proyectos piloto generan pruebas sobre su pertinencia; sus resultados, ya sean previstos o no; y la manera en que el proyecto piloto ha influido en las comunidades destinatarias, con el fin de determinar si este puede ser ampliado en el mismo país o replicado en otro lugar y, de ser así, en qué condiciones. Es fundamental evaluar un proyecto piloto antes de ampliarlo o replicarlo y de adoptar decisiones en cuanto al diseño de una posible intervención posterior.
- **Evaluación de la modalidad de transferencia:** Evalúa, especialmente con relación a las preferencias de los beneficiarios, la adecuación de una o varias modalidades de transferencia, definida esta como el modo en que se transfiere la asistencia a los beneficiarios previstos (en especie, cupones de productos básicos y efectivo). Las evaluaciones de la modalidad de transferencia evalúan los resultados, tanto previstos como no esperados, de varias modalidades de transferencia y su eficiencia relativa, con el objetivo de entender cuándo, por qué y cómo una determinada modalidad de transferencia, o una combinación de varias, logra obtener los efectos directos deseados de la mejor manera posible en comparación con otra.
- **Evaluación temática:** Abarca un tema en toda la cartera del plan estratégico para el país o una selección de actividades en uno o más países o a escala mundial. Ofrecen una perspectiva general sobre el desempeño del PMA; cómo la organización puede mejorar en una esfera temática determinada, por ejemplo, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres o el fortalecimiento y la protección de la capacidad; e identifica las buenas prácticas en una esfera temática dada y dentro de una variedad de contextos operacionales.

La [Nota técnica sobre los tipos de evaluaciones descentralizadas](#) aclara las características de los diferentes tipos de evaluaciones, como el objeto que evalúan, el modo en que se utilizan, qué preguntas suelen responderse y las necesidades concretas de datos. Otras consideraciones pueden sugerir optar por un determinado tipo de evaluación:

- **Evaluación del impacto:** Se trata de una evaluación de los cambios —ya sean positivos o negativos, directos o indirectos, y previstos o no esperados— en las vidas de las poblaciones afectadas que reciben las intervenciones del PMA. Las evaluaciones del impacto miden los cambios en los efectos directos de desarrollo que son de interés para una población destinataria y que pueden ser atribuidos a un programa o una política concretos mediante una situación contrafactual creíble. Este tipo de evaluaciones requiere unos datos, un diseño y unos recursos de alta calidad. Solo deberían considerarse en los casos en que haya una necesidad clara, por ejemplo, cuando hay una alta demanda de pruebas necesarias y existen recursos disponibles para llevarla a cabo correctamente. La [guía para la toma de decisiones sobre las evaluaciones del impacto](#) ayuda a determinar si una evaluación propuesta se adecúa a la definición de evaluación del impacto. La Oficina de Evaluación y los oficiales regionales de evaluación (cuando se encarga una evaluación en su región) ofrecen asesoramiento acerca de la viabilidad y la pertinencia de las evaluaciones del impacto. Si se considera pertinente, la Oficina de Evaluación se encarga de la gestión de la evaluación del impacto, o bien puede recomendar enfoques alternativos para una evaluación descentralizada. Para obtener más información, véase la [“Estrategia de Evaluación del Impacto del PMA \(2019-2026\)”](#).

Como parte de la agenda 2030, se insta cada vez más a las oficinas en los países a que participen en las **evaluaciones conjuntas**, lo que brinda oportunidades para evaluar las contribuciones colectivas a las metas comunes de una forma más holística, mediante el aprendizaje conjunto y el fortalecimiento de las asociaciones. Sin duda, las evaluaciones colectivas aportan valor añadido en el caso de los programas conjuntos: cuando se encargan de manera conjunta con los asociados gubernamentales, constituyen una buena oportunidad para aprovechar el fortalecimiento de la capacidad nacional de evaluación. Si bien las evaluaciones conjuntas brindan múltiples ventajas, su gestión puede ser compleja y precisan un entendimiento común de los estándares de calidad, mecanismos claros de gobernanza y un objetivo común. La [Nota técnica sobre las evaluaciones conjuntas](#) incluye un árbol de decisión para facilitar la adopción de decisiones con respecto a la necesidad de encargar una evaluación conjunta.

### **Alcance de la evaluación**

Los equipos del programa y de seguimiento y evaluación son los encargados de determinar los parámetros generales del alcance de la evaluación (qué se incluirá o excluirá) durante la fase de planificación. Esto incluye i) las actividades, el tema o las modalidades de transferencia que se evaluarán; ii) el período comprendido; y iii) la zona geográfica abarcada.

El programa de aprendizaje de la oficina en el país debe determinar las decisiones con respecto al alcance de una evaluación descentralizada, siendo la única excepción los casos en que el PMA se haya comprometido con un donante específico a encargar la evaluación de una actividad dada. La gerencia de la oficina en el país es responsable de garantizar que no se seleccionen temas por conveniencia o que se evite elegir cuestiones que pudieran ser controvertidas a la hora de definir el alcance de una evaluación descentralizada.

El alcance de una evaluación descentralizada debe definirse de manera que se eviten los solapamientos y se asegure la complementariedad óptima con otros ejercicios, como el examen de mitad de período o la evaluación del plan estratégico para el país. Los oficiales regionales de evaluación pueden apoyar la secuenciación de estos ejercicios con el fin de reducir la carga en el equipo de la oficina en el país y de maximizar la utilidad de dichos ejercicios. De hecho, al optimizar la sincronización del momento y el alcance, las evaluaciones del plan estratégico para el país se basarán cada vez más en las pruebas generadas mediante las evaluaciones descentralizadas y los exámenes de mitad de período.

## **PASO 1.2 ESTIMAR EL PRESUPUESTO Y EL CALENDARIO INICIAL**

Durante la etapa de elaboración del plan estratégico para el país, el equipo de seguimiento y evaluación debe centrarse en presupuestar un importe general adecuado para la evaluación descentralizada, que se incluirá en el presupuesto de la cartera de proyectos en el país. La Política en materia de evaluación del PMA no especifica la proporción del presupuesto que debe asignarse a la evaluación; sin embargo, la experiencia acumulada hasta la fecha demuestra que las evaluaciones descentralizadas del PMA tienen un costo medio de 135.000 dólares y que los presupuestos suelen variar entre 90.000 y 250.000 dólares. Como mínimo, los principales costos de la evaluación descentralizada que se deben incluir en el presupuesto son:

- **Costos de la gestión de la evaluación:** representan entre el 34% y el 50% del costo anual de un funcionario nacional (NOC), incluido dentro del costo de apoyo directo de los gastos de personal. Los gastos de gestión de la evaluación están asociados a los costos del miembro del personal del PMA designado como gestor de la evaluación.
- **Costos de la realización de la evaluación:** ascienden a 135.000 dólares en promedio —que puede aumentar en función de las consideraciones mencionadas anteriormente—, incluidos dentro de los gastos de aplicación de las actividades evaluadas (partida presupuestaria: “Servicios contractuales de evaluación”). Los costos de realización de la evaluación están relacionados con los costos de ejecución de la evaluación.

En el anexo 2 de la [Nota técnica sobre la planificación y elaboración de presupuestos de las evaluaciones por países](#) se proporciona más información acerca de los elementos principales que se deben incluir en el

presupuesto de una evaluación. Para calcular el presupuesto general de las evaluaciones descentralizadas es necesario consultar al oficial regional de evaluación.

### Calendario

El equipo de seguimiento y evaluación, en consulta con el equipo del programa, debe determinar un calendario indicativo para la evaluación teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- ¿Ha estado la actividad en funcionamiento durante bastante tiempo como para generar suficientes pruebas para la evaluación?
- ¿Cuándo se llevarán a cabo los procesos clave de adopción de decisiones que deberían ser fundamentados por la evaluación (por ejemplo, el diseño de la siguiente fase de la intervención)?
- En la medida de lo posible, el plazo de la evaluación debe estar sincronizado con los planes y los calendarios de seguimiento, ya que estos pueden generar datos esenciales para una evaluación. Por ejemplo, si se ha planeado realizar encuestas sobre los efectos directos, sería razonable que estas se completasen antes de la evaluación (véase también el paso 1.3 sobre la vinculación con los planes y los procesos de seguimiento).
- Se deben considerar otros factores a la hora de determinar si el período del año es relevante, por ejemplo, durante el año escolar o en una temporada determinada, cuando la accesibilidad y disponibilidad de las partes interesadas sea crítica.

Las **evaluaciones conjuntas** suelen requerir procesos más extensos de consulta y, por consiguiente, tienen un calendario más largo (véase la [Nota técnica sobre las evaluaciones conjuntas](#)). Es importante elaborar un calendario de forma conjunta con los demás organismos comanditarios y asegurarse de que todos los hitos y las fechas acordadas se comuniquen claramente a todas las partes involucradas.

Es posible determinar una fecha aproximada de inicio a partir de la fecha de finalización establecida y teniendo en cuenta el plazo recomendado y el plazo real medio para las evaluaciones descentralizadas del PMA que se mencionan a continuación, desde la fase de preparación hasta la fase de difusión. El plazo recomendado para cada fase es solo indicativo y puede ser mayor en función de la complejidad de la evaluación, el nivel de experiencia del gestor de la evaluación, la reasignación o el reemplazo del gestor de la evaluación, la eficiencia de los procesos de adopción de decisiones y los factores externos (como una situación de emergencia). La tabla 3 presenta a continuación unas buenas estimaciones de trabajo, que se pueden tomar como punto de partida teniendo en cuenta que, en la práctica, el plazo real para las evaluaciones descentralizadas ha variado.

**Tabla 3: Duración recomendada de una evaluación descentralizada**

| Fase   | Plazo recomendado (semanas)                                       |
|--|---|
| 1. Planificación                                   | Realizada en la etapa de diseño del plan estratégico para el país |
| 2. Preparación                                     | 9   |
| 3. Inicio  | 7   |
| 4. Recopilación de datos                           | 3   |
| 5. Elaboración del informe                         | 11  |
| 6. Difusión y seguimiento                          | 4   |
| <b>Total (sin contar la fase de planificación)</b> | <b>34 semanas / 7,5 meses</b>                                     |

### PASO 1.3 VINCULAR LA PLANIFICACIÓN Y LOS PROCESOS DE SEGUIMIENTO

Las evaluaciones que cuentan con el apoyo de un sistema de seguimiento eficaz suelen ser más creíbles y útiles. Al elaborar un plan estratégico para el país, el equipo de seguimiento y evaluación debe identificar los

requisitos para las valoraciones, los estudios de base, el seguimiento, las revisiones y las evaluaciones con arreglo a la teoría del cambio del plan estratégico para el país (o el marco lógico, en caso de que no se haya elaborado una teoría del cambio). Se debe determinar el plazo de las diversas valoraciones, actividades de seguimiento, revisiones y evaluaciones, con el fin de asegurar la complementariedad, la sincronización y el uso eficiente de los datos recopilados.

Para la mayoría de los tipos de evaluaciones, ha de determinarse el punto de partida (estudio de base) antes de una intervención, lo que permitirá realizar una comparación entre la situación “anterior” y “posterior”. Las directrices de seguimiento y evaluación del PMA y los [procedimientos operativos estándar para el seguimiento del plan estratégico para el país](#) describen lo que es un estudio de base (“condición de exposición previa a la operación”) y la forma de llevarlo a cabo. Los procedimientos operativos estándar estipulan que, como parte del proceso de diseño del plan estratégico para el país, se deben elaborar estudios de base para todos los indicadores de resultados.

El momento en que se realiza el estudio de base es importante para las evaluaciones futuras. Los procedimientos operativos estándar del PMA para el seguimiento del plan estratégico para el país recomiendan elaborar los estudios de base dentro de un plazo que comprendido entre los tres meses anteriores y los tres posteriores al inicio del plan.

Algunas evaluaciones pueden necesitar recopilar datos con posterioridad al plazo establecido para el seguimiento institucional. Pueden requerir un análisis más amplio o profundo de algunos aspectos de la intervención (como las asociaciones, los proveedores de servicios, los lugares de distribución o puntos de entrega, etc.), los cuales no pueden ser recopilados de manera realista por un equipo de evaluación durante una evaluación final. Esto es especialmente importante para las evaluaciones de un proyecto piloto. En ese caso, se deben especificar los requisitos en la etapa de diseño de la intervención. La [Nota técnica sobre enfoques, métodos y herramientas de evaluación](#) brinda más información acerca de los tipos de recopilación de datos y explica las diferencias entre las fuentes primarias y secundarias.

A hora de identificar las necesidades relativas al estudio de base y seguimiento, se deben establecer planes claros para presentar los datos desglosados (por género, discapacidad y cualquier otro subgrupo de la población pertinente).

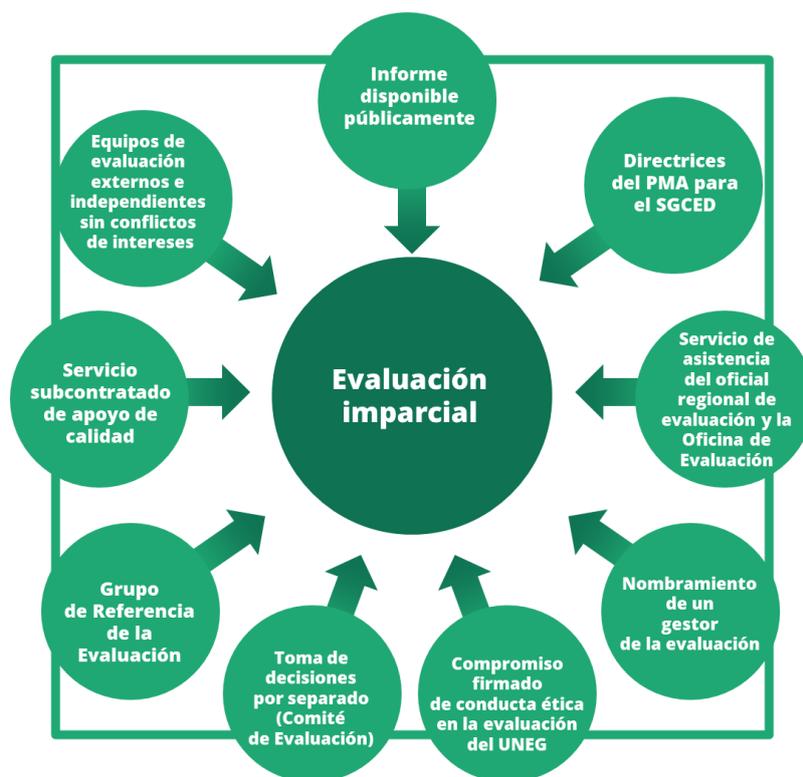
## **PASO 1.4 ACLARAR LAS DISPOSICIONES PARA SALVAGUARDAR LA IMPARCIALIDAD Y LA INDEPENDENCIA**

La imparcialidad consiste en la ausencia y mitigación de sesgos en todas las etapas del proceso de evaluación, lo cual resulta fundamental para la utilidad y la credibilidad de la evaluación. El director para el país debe marcar la pauta y velar por que el personal de la oficina en el país y los asociados clave involucrados en la evaluación entiendan el principio de imparcialidad y sus repercusiones. Esta vigilancia con respecto a los posibles sesgos comienza al inicio del proceso de evaluación y debe fundamentar todas las fases (véase la [Nota técnica sobre los principios, normas y estándares de evaluación](#)).

La oficina en el país en su conjunto apoya la imparcialidad de la evaluación mediante su colaboración constructiva con el equipo de evaluación y la puesta en común de toda la información pertinente. Como responsable de la custodia de los datos y la información, el equipo de seguimiento y evaluación se asegura de que la información esté a disposición del equipo de evaluación. El director o director adjunto para el país garantiza que el personal de la oficina en el país y los asociados entiendan y cumplan con las implicaciones de los principios de imparcialidad e independencia.

Mantener la independencia no significa que los responsables del diseño y la ejecución de la intervención evaluada deban estar aislados del proceso de evaluación. Al contrario, su participación es esencial y debe ser significativa, puesto que se trata de las partes interesadas clave. Sin embargo, no deben ejercer ningún control ni influencia en el diseño o la realización de la evaluación ni tener poder de veto con respecto a sus hallazgos. Véase la figura 4, en la que se muestra un resumen de las disposiciones para salvaguardar la imparcialidad de las evaluaciones descentralizadas.

Figura 4: Disposiciones para salvaguardar la imparcialidad en las evaluaciones descentralizadas



### PASO 1.5 ACORDAR LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

El director o director adjunto para el país **designa al gestor de la evaluación con antelación** a fin de que este pueda planificar de antemano la evaluación e incluir las responsabilidades derivadas de la gestión de la evaluación en su plan de trabajo. La elección del gestor de la evaluación es fundamental para el éxito de la evaluación, por lo que se deben sopesar varias consideraciones, como las habilidades y competencias clave que se describen en el recuadro 4. Para obtener más información al respecto, véase la [descripción del perfil genérico del puesto del oficial de seguimiento y evaluación del PMA](#).

#### Recuadro 4: Resumen de las competencias y capacidades que debe poseer un gestor de la evaluación

- **Gestión estratégica:** Entendimiento adecuado de las acciones humanitarias y de desarrollo en diferentes contextos nacionales y regionales, y conocimiento de las cuestiones geopolíticas mundiales y de la reforma de las Naciones Unidas.
- **Gestión del desempeño:** Sólidas competencias con relación al ciclo de gestión del desempeño, como la elaboración de una teoría del cambio para apoyar el diseño y la aplicación de los sistemas de seguimiento y evaluación; y conocimientos profundos sobre las normas y estándares internacionales en materia de evaluación y la capacidad de aplicarlas adecuadamente.
- **Metodología, enfoques y análisis:** Habilidad para seleccionar y aplicar correctamente tanto enfoques de gran calidad, creíbles y analíticos como métodos cualitativos y cuantitativos. Conocimiento de una gran variedad de métodos de análisis y recopilación de datos de evaluación, así como la habilidad para definir los requisitos metodológicos clave y examinar de forma crítica el diseño de evaluación propuesto por el equipo de evaluación. Habilidad para validar la calidad de los datos y garantizar que su recopilación y análisis se hayan realizado de manera ética.
- **Comunicación y utilización:** Habilidad para comunicar de manera eficaz las pruebas clave de las evaluaciones a diversas partes interesadas, y elaborar mensajes claros e influyentes en el público de alto nivel. Necesita contar con competencias de escucha activa y resolución de conflictos para promover la participación constructiva de las partes interesadas con intereses diversos, complejos e importantes.
- **Ética:** Habilidad para demostrar un comportamiento ético y comunicar la expectativa del PMA de que todo el personal actúe de forma ética en aras de cumplir los ideales de las Naciones Unidas y de la misión del PMA. Han de entender las implicaciones éticas de las actividades de la evaluación y tener la habilidad para garantizar de forma coherente que se tomen todas las medidas apropiadas para salvaguardar la ética.
- **Gestión del equipo:** Sólidas habilidades interpersonales y capacidad demostrada para gestionar varios equipos y resolver problemas con eficacia y tacto. Sólidas habilidades de organización y capacidad demostrada para producir resultados en los plazos fijados. Habilidades demostradas para la gestión de proyectos.

*Fuente: Descripción del perfil genérico del puesto de oficial de seguimiento y evaluación en el PMA*

Una vez sopesadas todas las consideraciones mencionadas anteriormente, el director o director adjunto para el país, en consulta con el oficial regional de evaluación, designará al gestor de la evaluación. Teniendo en cuenta que las circunstancias de cada oficina en el país son diferentes, se insta al director o director adjunto para el país a consultar con el oficial regional de evaluación con respecto a las ventajas y desventajas de las diversas opciones (que se describen a continuación).

**Opción 1 – Oficial de seguimiento y evaluación de la oficina en el país:** Generalmente, el jefe de la unidad de seguimiento y evaluación de la oficina en el país es el más indicado para asumir la función de gestor de la evaluación. La ventaja es que conoce las actividades que son objeto de la evaluación y al mismo tiempo está involucrado en menor medida en el diseño y la aplicación de la intervención que el jefe del programa. Esta opción debería ser factible en las oficinas en el país grandes y muy grandes, y en algunas de tamaño medio que cuentan con un oficial de seguimiento y evaluación con la capacidad requerida. En algunos casos, otro miembro del personal de la unidad de seguimiento y evaluación puede asumir esta función, siempre y cuando cuente con la experiencia necesaria. Si se dispone de suficientes recursos, el director o director adjunto para el país puede decidir contratar a un nuevo miembro del personal para que se haga cargo de la gestión de la evaluación, quien sería asignado a la unidad de seguimiento y evaluación de la oficina en el país. En función del número y de la complejidad de las evaluaciones, esto puede realizarse mediante un contrato de servicios efectivos, en el que el número de días será determinado en función del grado de esfuerzo necesario. Si una oficina en el país tiene previsto encargar varios estudios en paralelo, el puesto deberá ser a tiempo completo.



Si la **opción 1** no es viable debido a que la oficina en el país no cuenta con un oficial de seguimiento y evaluación con la capacidad necesaria, o porque todo el personal de seguimiento y evaluación ha participado de forma directa en la gestión y ejecución del objeto de la evaluación, se deberá considerar la **opción 2**.

**Opción 2 – Oficial de análisis y cartografía de la vulnerabilidad de la oficina en el país u oficial de cumplimiento:** Se puede nombrar gestor de la evaluación al oficial de análisis y cartografía de la vulnerabilidad o a otro miembro del personal de la oficina en el país, como el oficial de cumplimiento, que no haya participado directamente en la gestión y ejecución del programa o las actividades que se evaluarán.



Si la **opción 2** no es viable debido a que la oficina en el país no cuenta con un oficial de cumplimiento o de análisis y cartografía de la vulnerabilidad, o si estos han participado directamente en la gestión del objeto de la evaluación, se deberá considerar la **opción 3**.

**Opción 3 – Oficial regional de evaluación o un miembro de la unidad regional de evaluación:** La oficina en el país puede solicitar el apoyo de la unidad regional de evaluación para la gestión de la evaluación, solicitud que debe ser aprobada por el director adjunto regional. Esta opción se debe considerar cuando la evaluación descentralizada abarca varios países o, en caso de que cubra un solo país, cuando las oficinas en el país sean pequeñas o muy pequeñas. De lo contrario, no sería viable que el oficial regional de evaluación u otro miembro del equipo de evaluación regional gestionase todas las evaluaciones descentralizadas en la región.



Si la **opción 3** no es viable, se deberá considerar una de las alternativas mencionadas en la **opción 4**.

**Opción 4.** A continuación se presentan algunas opciones alternativas:

**a) Gestor de la evaluación de otra oficina en el país:** Considerar la posibilidad de contar con un gestor de la evaluación de otra oficina en el país en calidad de asignación provisional. Para que un miembro del personal pueda ser considerado como responsable de la gestión de una evaluación realizada en otra oficina en el país, este debe haber gestionado al menos una evaluación descentralizada y completado el programa de aprendizaje en materia de evaluación del PMA. La asignación provisional puede realizarse de manera remota con desplazamientos a la oficina en el país en los períodos más importantes del proceso de evaluación. Se debe asignar a un coordinador de la evaluación dentro del equipo de la oficina en el país para que reciba capacitación por parte del gestor de la evaluación asignado de manera provisional y realice las tareas que necesiten presencia en el país.

**b) Oficial de programas de la oficina en el país:** Se podría considerar contar con un oficial de programas de la oficina en el país, en el caso de que este se encargue de supervisar otra actividad distinta a la que está siendo evaluada. La ventaja es que el oficial de programas conoce las actividades que son objeto de la evaluación y tiene un sólido vínculo con el equipo del programa. El miembro del personal seleccionado debe tener la habilidad para gestionar el proceso de evaluación de manera eficaz y garantizar un alto grado de imparcialidad en todas las etapas, a pesar de su participación en la actividad que está siendo evaluada.

**c) Gestión subcontratada de la evaluación:** El director o director adjunto para el país puede optar por subcontratar a una persona o una empresa de evaluación que se encargue de una parte de la gestión de la evaluación. Sin embargo, debido a que dicha persona tendrá una presencia limitada o nula en el país, solo podrá encargarse de las tareas que se pueden realizar de manera remota, como redactar el borrador de los términos de referencia y garantizar la calidad de los productos finales generados por el equipo de evaluación. Las demás responsabilidades, como consolidar la biblioteca de los documentos de las evaluaciones, preparar la misión sobre el terreno o colaborar con las partes interesadas clave deberá llevarlas a cabo un miembro del personal de la oficina en el país. Por lo tanto, el director o director adjunto para el país también tendrá que nombrar un "coordinador de la evaluación" dentro del equipo de la oficina en el país que se encargue de realizar estas tareas. Se puede consultar un modelo para los términos de referencia del gestor de la evaluación [aquí](#). Esta opción debe considerarse como último recurso cuando ninguna de las opciones anteriores sea posible, ya que no contribuye a mejorar la capacidad de gestión de evaluaciones en el seno del PMA.

En el caso de las oficinas en los países de pequeño tamaño, las opciones para garantizar la imparcialidad serán más limitadas, ya que la mayor parte del personal, si no la totalidad, suele haber tenido algún tipo de participación en el objeto de la evaluación, ya sea en su diseño, gestión o seguimiento y evaluación. Al asignar las funciones y responsabilidades se deben tener en cuenta estos niveles de exposición. Si un miembro del personal ha participado en gran medida en el objeto de la evaluación, por ejemplo: i) si ha desempeñado una función importante en el equipo de diseño o ii) si ha tenido una participación significativa en la ejecución, entonces ese miembro en particular no debería (idealmente) asumir la función de gestor de la evaluación ni estar involucrado en la aprobación del informe de la evaluación.

Una vez nombrado, el gestor de la evaluación informa al director o director adjunto para el país sobre todas las cuestiones relacionadas con la gestión del proceso de evaluación. En caso de que el gestor de la evaluación no llegue a concluir el proceso de evaluación (por ejemplo, debido a una reasignación), se deberá nombrar a su sustituto siguiendo estos mismos principios. El gestor de la evaluación debe colaborar con el oficial regional de evaluación lo antes posible durante el proceso. Una vez nombrado, el gestor de la evaluación debe firmar el compromiso de conducta ética y el acuerdo de confidencialidad, y asegurarse de que el equipo de evaluación también firme estos documentos durante la etapa de contratación.

**El director para el país establece y determina la presidencia del Comité de Evaluación.** Lo ideal sería que el director para el país presidiese el Comité de Evaluación; sin embargo, podría delegar esta función en el director adjunto para el país, excepto cuando este último también sea el jefe del programa. Tomar una decisión clara con respecto a quién será el presidente del Comité de Evaluación permite al director y al director adjunto para el país añadir esta función a su plan de trabajo y anticipar las futuras exigencias a las que deberá dedicarle tiempo. Durante el paso 2.2 de la siguiente etapa se debe reconfirmar y finalizar la composición y los términos de referencia del Comité de Evaluación. Para obtener más información acerca de la función y la composición del Comité de Evaluación, véase la [Nota técnica sobre el Comité de Evaluación](#).

El gestor de la evaluación debe **elaborar un borrador sencillo de los términos de referencia del Comité de Evaluación** guiado por la [Nota técnica sobre el Comité de Evaluación](#) (que incluye un modelo para estos términos de referencia). El presidente del Comité de Evaluación debe comunicar los términos de referencia a sus miembros e informarles acerca de su establecimiento.

#### Recuadro 5: Propósito y función del Comité de Evaluación

El director para el país establece y preside un Comité de Evaluación para cada evaluación encargada por su oficina. El Comité de Evaluación tiene como propósito general garantizar un proceso de evaluación creíble, transparente, imparcial y de calidad. Este mecanismo contribuye a evitar las influencias indebidas en las decisiones clave de la evaluación. El Comité de Evaluación es responsable de:

- Respalda al gestor de la evaluación en todo el proceso evaluativo.
- Adoptar decisiones con respecto al presupuesto de la evaluación, la asignación de fondos, la selección del equipo de evaluación, la revisión del borrador de los productos finales y la aportación de comentarios.
- Asesorar al presidente en cuanto a la aprobación de la versión final de los términos de referencia, el informe inicial y el informe de la evaluación.

El Comité de Evaluación está compuesto por siete miembros del personal de la oficina en el país, quienes, de hecho, también son miembros del Grupo de Referencia de la Evaluación.

En el caso de las **evaluaciones conjuntas**, se establece un comité similar que tiene el mismo propósito y función, aunque se le denomine "Comité Directivo de la Evaluación Conjunta". Ha de estar compuesto por los jefes o jefes adjuntos de los organismos que encargan las evaluaciones de forma conjunta.

En esta etapa inicial, se debe discutir sobre la conformación del **Grupo de Referencia de la Evaluación** (véase la [Nota técnica sobre el Grupo de Referencia de la Evaluación](#)). El equipo de la oficina en el país ha de

reflexionar sobre la **composición del Grupo de Referencia de la Evaluación** y su presidente, sin olvidar que la dirección de este grupo requiere un firme liderazgo. Se deben determinar los intereses de las principales partes interesadas internas y externas con respecto a la evaluación, así como las posibles influencias que la evaluación puede ejercer sobre ellas, y viceversa. Asimismo, ha de precisarse su probable participación en la evaluación (véase la [Nota técnica sobre el análisis de las partes interesadas](#)). Una vez identificadas las partes interesadas clave, se discutirá y se compartirá con ellas el calendario general de la evaluación con el fin de facilitar su propia planificación. Durante el paso 2.2 de la siguiente etapa se finalizan la composición y los términos de referencia del Grupo de Referencia de la Evaluación. El oficial regional de Evaluación debe formar parte tanto del Comité de Evaluación como del Grupo de Referencia de la Evaluación.

#### Recuadro 6: Participación de los donantes en las evaluaciones

Existen cuatro modalidades de participación de los donantes en el proceso de evaluación:

1. Evaluaciones conjuntas o de todo el sistema de las Naciones Unidas: Las evaluaciones de todo el sistema de las Naciones Unidas se consideran mecanismos eficientes de rendición de cuentas, que proporcionan a los donantes la participación necesaria para comunicar los resultados a sus respectivos miembros y maximizan el aprendizaje. En este caso, todas las organizaciones involucradas y los donantes se asocian con el fin de preparar y encargar la evaluación conjunta, así como de proporcionar recursos a tal efecto.
2. Miembro del Grupo de Referencia de la Evaluación de una evaluación encargada por el PMA: El PMA puede proponer que se seleccione a los donantes que hayan contribuido de manera considerable al programa para que formen parte del Grupo de Referencia de la Evaluación. El Comité de Evaluación debe tomar esta decisión al inicio del proceso de evaluación e incorporarla en los términos de referencia.
3. Informante clave de una evaluación encargada por el PMA: Los equipos de evaluación han de colaborar de forma sistemática con las partes interesadas internas y externas, con el fin de garantizar la obtención de hallazgos equilibrados y veraces que respalden las recomendaciones pertinentes.
4. Evaluación externa: Asimismo, los donantes pueden decidir encargar su propia evaluación externa, que suele centrarse en su apoyo general a un país, región o iniciativa determinados, y en cuyo caso el PMA participa como una de sus diversas partes interesadas.

La [Nota técnica sobre la participación de los donantes en la evaluación](#) proporciona directrices sobre las principales cuestiones relacionadas con la evaluación a los oficiales de relaciones con los donantes de la oficina en el país, la oficina regional o la sede, y al personal de la oficina en el país y de la oficina regional que trata con los donantes.

# Fase 2: Preparación

## INTRODUCCIÓN

La fase de preparación está destinada a diseñar la evaluación y a seleccionar y contratar al equipo de evaluación. Por lo general, la fase de preparación de una evaluación descentralizada debería durar alrededor de nueve semanas. Sin embargo, la experiencia hasta la fecha demuestra que esta fase puede tomar más tiempo y que los principales motivos de retraso se dan durante la solicitud de comentarios por parte del Grupo de Referencia de la Evaluación y la identificación de un equipo de evaluación cualificado. Debido a que los buenos evaluadores suelen comprometerse con mucho tiempo de antelación, cuanto antes se empiece la fase de preparación, mayor será la probabilidad de contar con un buen equipo de evaluación.

**Tabla 4: Resumen de las responsabilidades: fase de preparación**

| Pasos y responsabilidades   | Director o director adjunto para el país | Equipo de programas de la oficina en el país | Equipo de seguimiento y evaluación de la oficina en el país | Gestor de la evaluación de la oficina en el país | Otras unidades de la oficina en el país | Equipo de la evaluación | Oficina regional | Oficina de Evaluación | Otras unidades de la sede | Partes interesadas externas |
|---|--|--|---|--|---|-------------------------|------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 2.1 Redactar el borrador de los términos de referencia (incluyendo las consultas, el diseño de la evaluación, el calendario y el presupuesto)   | R  | P  | P   | D  | P                                       |                         | P                |                       | R                         | R                           |
| 2.2 Finalizar las disposiciones para salvaguardar la imparcialidad y la independencia (el Grupo de Referencia de la Evaluación establecido y los términos de referencia del Comité de Evaluación y el Grupo de Referencia de la Evaluación) | A  | P  | P   | D  |   |                         | P                |                       |                           |                             |
| 2.3 Garantizar la calidad (basándose en los comentarios del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada y la matriz de comentarios), consultar y finalizar los términos de referencia                                     | A  | P  | P   | D  |   |                         | P                | R                     |                           | P                           |
| 2.4 Seleccionar y contratar al equipo de la evaluación y ultimar el presupuesto   | A  | P  |   | D  | P                                       | P                       | R                | R                     |                           |                             |
| 2.5 Preparar y comunicar una biblioteca de documentos   |  | P  | P   | D  | R                                       |                         | R                |                       |                           |                             |
| 2.6 Preparar el plan de gestión del conocimiento y la comunicación  | R  | P  | P   | D  | P                                       |                         | R                |                       |                           |                             |

Legenda: A: aprobar; D: dirigir (asumir la responsabilidad general en la realización del paso); P: participar de forma activa en el paso; R: respaldar el proceso con tareas concretas, de ser necesario

En el recuadro 7 se exponen las implicaciones clave de los principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad en la etapa de preparación.

### Recuadro 7: Principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad

- **Independencia:** El gestor de la evaluación garantiza que los evaluadores independientes seleccionados no hayan participado con anterioridad en la intervención que va a ser evaluada ni tengan intereses creados.
- **Imparcialidad:** El gestor de la evaluación elabora los términos de referencia siguiendo las orientaciones de la presente guía del proceso a fin de garantizar la ausencia de sesgos respecto al alcance y el diseño. Se crea un grupo de referencia, integrado por partes interesadas clave, con miras a facilitar la evaluación y reducir los riesgos de sesgo. El gestor de la evaluación ha demostrado su capacidad para mantenerse imparcial respecto al objeto de la evaluación; esto significa que no debería tener prejuicios con respecto a lo que está siendo evaluado.
- **Credibilidad:** El diseño, el plan y el proceso de evaluación en su conjunto se recogen en los términos de referencia, documento maestro que sirve de guía para la evaluación. Los términos de referencia están sujetos a un riguroso proceso de garantía de la calidad. Al comienzo de la fase de inicio, se recopilan todos los datos disponibles y se ponen a disposición de los evaluadores. El equipo de evaluación seleccionado viene respaldado por su trayectoria en la realización de evaluaciones de gran calidad.
- **Utilidad:** Se lleva a cabo un debate explícito con las partes interesadas internas y externas sobre el uso previsto de la evaluación. Las preguntas de evaluación han de estar orientadas, ser apropiadas y pertinentes para las necesidades de los usuarios, y estar relacionadas con los objetivos de la evaluación (rendición de cuentas o aprendizaje). Los términos de referencia de la evaluación establecen claramente el propósito, el alcance y el uso previsto de la evaluación por parte de diversas partes interesadas. El gestor de la evaluación dirige de manera eficaz el proceso evaluativo con miras a garantizar que este se ciña a los calendarios previstos y se finalice en el momento oportuno.
- **Ética:** Las directrices éticas del UNEG incluyen un compromiso de conducta ética en las evaluaciones que debe ser respetado por todas las personas que encargan las evaluaciones y todos los evaluadores contratados por el PMA, así como una lista de verificación de cuestiones éticas que el gestor y el equipo de la evaluación deben tener en cuenta en cada fase del proceso.

## PASO 2.1 REDACTAR EL BORRADOR DE LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA

La elaboración de los términos de referencia es probablemente el paso de mayor importancia de todo el proceso de evaluación. Este paso requerirá una considerable labor de consulta y es un proceso iterativo, para el cual ha de destinarse suficiente tiempo. El gestor de la evaluación debe buscar el apoyo del oficial regional de evaluación, según corresponda, para reducir la duplicación de los esfuerzos de todas las partes sin comprometer los estándares de la evaluación. El [modelo de los términos de referencia](#) ofrece orientaciones adicionales sobre su estructura y contenido.

Los términos de referencia de la evaluación constituyen el documento maestro de referencia para todas las partes interesadas<sup>6</sup>. Por un lado, garantizan que los licitadores conozcan claramente los requisitos y los productos finales de la evaluación y, por otro, aseguran que el equipo de evaluación y las partes interesadas sepan claramente cuáles son sus expectativas.

Los estándares del UNEG 4.3 a 4.7 establecen los elementos clave que deben incluir unos términos de referencia bien elaborados, como la claridad en cuanto al objeto, el alcance, los objetivos, así como suficiente rigor metodológico con el fin de garantizar una evaluación integral y justa (véase la [Nota técnica sobre principios, normas y estándares de evaluación](#)).

---

<sup>6</sup> El informe inicial, el cual se aborda en la fase 3, también brinda la oportunidad de revisar los productos previstos de la evaluación, el enfoque y las principales líneas de investigación. Los términos de referencia y el informe inicial combinados proporcionan la hoja de ruta para la evaluación.

Al comprometerse a participar en una **evaluación conjunta**, los asociados deben ponerse de acuerdo acerca del sistema de garantía de calidad que será aplicado. Puesto que los demás asociados pueden tener sistemas alternativos igualmente rigurosos que el SGCED del PMA, existe cierta flexibilidad con respecto al sistema que se aplicará, siempre y cuando el PMA y los asociados estén seguros de que el sistema acordado puede contribuir a la realización de una evaluación útil y creíble. Cabe mantener dos principios importantes:

- No deben utilizarse paralelamente dos sistemas de garantía de calidad distintos a fin de evitar la duplicación del trabajo.
- No han de mezclarse los sistemas de garantía de calidad de distintos organismos (directrices, modelos, listas de verificación, servicio de apoyo de calidad), sino que debe seleccionarse un sistema y aplicarse con coherencia a todos los productos finales de la evaluación. Es posible que no todas las organizaciones internacionales o los homólogos nacionales se encuentren en la misma etapa en cuanto al desarrollo de sus respectivas funciones de evaluación. En caso de que los asociados encargados de la evaluación conjunta se encuentren en una etapa temprana, sería razonable que el PMA asumiera una función de liderazgo en la gestión de la evaluación.

### **Consulta con las partes interesadas**

En el marco de la elaboración de los términos de referencia, el gestor de la evaluación lleva a cabo un análisis de las partes interesadas que tenga en cuenta el género, guiado por la [Nota técnica sobre el análisis de las partes interesadas](#), que proporciona más información acerca de la forma en que debe determinarse quiénes son las partes interesadas, y cómo y cuándo han de participar en el proceso de evaluación. Esto requiere identificar con antelación a las partes interesadas que formarán el Grupo de Referencia de la Evaluación, o con las que se tratará durante el trabajo sobre el terreno de la evaluación, y ponerse en contacto con ellas, de modo que estén preparadas para involucrarse lo suficiente en la evaluación. Es importante garantizar que las necesidades y los intereses de las partes interesadas se tengan en cuenta mediante consultas al inicio de la fase de preparación.

Involucrar a las partes interesadas en una fase temprana, mantenerlas informadas sobre los avances durante el proceso y ofrecerles la oportunidad de realizar aportaciones en las fases clave (como la elaboración de los términos de referencia, la participación en las sesiones informativas y la revisión de los borradores de los productos) contribuirá a asegurar el apoyo al proceso de evaluación y a fortalecer el compromiso de utilizar los resultados de la evaluación.

Sobre la base de las consultas iniciales con las partes interesadas celebradas durante la fase de planificación, deben refinarse o validarse los siguientes puntos para fundamentar el borrador de los términos de referencia y el plan de gestión del conocimiento y la comunicación:

- ¿Cuál es el propósito principal de la evaluación?
- ¿Cuáles son sus principales objetivos (equilibrio entre rendición de cuentas y aprendizaje)?
- ¿Cuáles son las preguntas fundamentales que deben responderse?
- ¿A qué necesidades e intereses servirá?
- ¿Cómo se utilizará la evaluación? ¿Quién la utilizará y cuándo?

### **Comprobación de los preparativos para la evaluación y recopilación de documentos clave**

A fin de que una intervención se evalúe de manera eficaz, es necesario que exista un entendimiento común de su diseño y lógica, así como claridad en cuanto al problema que la intervención prevé abordar. El gestor de la evaluación revisa el marco lógico o la teoría del cambio para comprobar que describe de forma explícita los cambios que se espera lograr, así como los productos, los efectos directos y los objetivos previstos (estudio de base y metas).

Si la intervención no cuenta con un marco lógico o una teoría del cambio definidos, el gestor de la evaluación debe considerar la posibilidad de facilitar un debate con el equipo del programa para determinar los resultados previstos y reconstruir una teoría del cambio a partir de las fuentes disponibles. Esto puede llevarse a cabo a través de un minitaller celebrado durante la fase de preparación con el apoyo de la oficina regional. Otra opción es incluirlo como primer producto final del equipo de evaluación en la fase de inicio,

pero hacerlo requerirá una estrecha colaboración con el equipo del programa. En la [Nota técnica sobre la utilización de modelos lógicos](#) figuran más orientaciones.

La biblioteca de documentos para el equipo de evaluación debe estar compuesta por la lista de documentos que se muestra en el recuadro 8, recopilada por el gestor de la evaluación, que también debe determinar la disponibilidad de datos que se utilizarán en la evaluación. La lista de documentos puede variar según el objeto de la evaluación o el tipo de evaluación de que se trate, entre otros factores.

#### Recuadro 8: Documentos clave y fuentes de datos

- Guía del proceso sobre el SGCED, modelos, controles de calidad y notas técnicas
- Documento con la descripción del plan estratégico para el país (u otros documentos que describan el objeto de la evaluación) y revisiones presupuestarias subsiguientes (si las hay)
- Presupuesto de la cartera de proyectos en el país (original y revisiones presupuestarias subsiguientes, si las hay)
- Nota para las actas de la reunión del proceso estratégico de examen de los programas y los comentarios presentados a través del proceso electrónico de examen de los programas sobre el plan estratégico para el país original y las revisiones presupuestarias subsiguientes
- Documentos operacionales clave, entre los que se incluyen informes de seguimiento posterior a la distribución; informes anuales sobre el país; marcos lógicos del Instrumento de las oficinas en los países para una gestión eficaz (COMET); estudios realizados por las oficinas en los países y sus asociados; etc.
- Datos relativos a los efectos directos y los productos en materia de seguimiento y evaluación; e informes sobre procesos y productos
- Datos del análisis y la cartografía de la vulnerabilidad
- Informes de envíos y distribución procedentes del PMA y sus asociados
- Datos de los sistemas de análisis y gestión del movimiento de los productos (COMPAS) y de apoyo a la gestión logística (LESS)
- Datos del sistema de gestión de las operaciones de efectivo (SCOPE) sobre los beneficiarios
- Datos financieros sobre desembolsos y transferencias destinados a los beneficiarios
- Mapas (de las operaciones [lugares donde se llevan a cabo proyectos, lugares de distribución, lugares de almacenamiento], de la seguridad alimentaria y de la clasificación integrada en fases)
- Evaluaciones o exámenes realizados con anterioridad (exámenes temáticos o de mitad de período del plan estratégico para el país)
- Extracto del sistema R2 sobre el estado de la aplicación de las medidas complementarias de las evaluaciones anteriores
- Informes del programa (por ejemplo, cadena de suministro, necesidades previstas)
- Actualizaciones sobre la disponibilidad de recursos y las contribuciones financieras
- Notas para el registro de las reuniones de coordinación (módulos de acción agrupada, por ejemplo, seguridad alimentaria, nutrición, logística; grupos de donantes, etc.)
- Información relacionada con los asociados cooperantes (acuerdos de asociación sobre el terreno, memorandos de entendimiento, listas de asociados por actividad y ubicación)
- Principales políticas y directrices pertinentes del PMA, como aquellas en materia de evaluaciones, planes estratégicos para los países, género, protección, efectivo y cupones, asistencia alimentaria a cambio de activos
- Marco de resultados institucionales del PMA
- Información sobre la estructura de la oficina en el país (número de suboficinas, ubicación, organigramas, etc.)
- Información sobre los parámetros del presupuesto
- Información sobre las limitaciones (acceso y cuestiones de seguridad, disponibilidad de datos, estacionalidad, etc.)
- Políticas, estrategias, valoraciones y documentos de programas del gobierno
- Documentos del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible

Si no se dispone de datos de seguimiento o de estudios de referencia, deberán aplicarse estrategias de mitigación que incluyan, por ejemplo, ejercicios adicionales de obtención de datos. En caso de ser necesarios, tienen que presupuestarse y ejecutarse como parte del seguimiento previo a la evaluación o como parte de la propia evaluación. Las carencias de datos restantes deberán indicarse explícitamente en los términos de referencia. Esto permite al equipo de evaluación llevar a cabo una valoración clara de los datos disponibles y reflexionar sobre qué estrategias de mitigación pueden ser necesarias y cuáles pueden ser las implicaciones (por ejemplo, para los plazos y los costos).

### **Preguntas y criterios de la evaluación**

Las preguntas de la evaluación deben diseñarse de acuerdo con el propósito y los objetivos de la evaluación que hayan sido acordados. Los criterios adecuados para la evaluación han de seleccionarse en consonancia con las preguntas de la evaluación. Unas pocas preguntas de la evaluación bien definidas y diseñadas estratégicamente son mejores que muchas preguntas que pueden duplicarse o contradirse entre sí.

En las evaluaciones que se llevan a cabo en el PMA se valoran las intervenciones del Programa con respecto a una serie de criterios y estándares convenidos internacionalmente para evaluar el desempeño. Los criterios estándar más utilizados entre evaluadores del desarrollo en todo el mundo son los siguientes: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad; todos ellos son componentes esenciales de la evaluación. En sus evaluaciones, el PMA suele incluir además otros criterios de evaluación humanitarios, como adecuación, conectividad y cobertura. En función del objeto y las preguntas de la evaluación que interesen a quien encarga la evaluación es posible que un conjunto específico de criterios sea más o menos dominante en una evaluación concreta. El gestor de la evaluación debe justificar en los términos de referencia la selección de los criterios de evaluación, así como cualquier exclusión. En la [Nota técnica sobre preguntas y criterios de la evaluación](#) se facilitan orientaciones adicionales sobre cómo priorizar las preguntas de la evaluación y relacionarlas con los criterios de evaluación. También se incluyen ejemplos de preguntas para cada criterio.

### **Examen de las cuestiones de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres**

La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres son elementos que deben integrarse en las preguntas y los criterios de la evaluación, de conformidad con lo establecido en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas (ONU-SWAP) sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. Cuanto antes se incorporen estos elementos en el concepto de evaluación, mayores serán las probabilidades de que sean sometidos a un análisis exhaustivo y se informe sobre las constataciones. El PMA ha asumido un compromiso institucional respecto a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Se puede obtener más información en la [Nota técnica sobre la integración del género en las evaluaciones del PMA](#), el [Control de calidad](#) y la [Guía rápida](#), que se basan en las orientaciones del UNEG ["Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación"](#). Del mismo modo, deben tenerse en cuenta cuestiones de equidad más amplias y atender a otros grupos marginados, como las personas con discapacidad, aunque sin limitarse a ellos. El SGCE del PMA se revisará a su debido tiempo para ofrecer orientaciones adicionales al respecto.

## Recuadro 9: Consideraciones sobre la incorporación de la cuestión de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en la evaluación

1. Garantizar que la preparación de la evaluación sea sensible a la cuestión de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, es decir, que el análisis de las partes interesadas tenga en cuenta estas consideraciones y que además se integren en las preguntas y subpreguntas de la evaluación.
2. Asegurarse de que el plan de gestión del conocimiento y la comunicación para la evaluación tenga en cuenta las cuestiones de género e incluya una estrategia de difusión con perspectiva de género.
3. Velar por que el equipo de evaluación tenga una composición equilibrada de ambos géneros, sea geográfica y culturalmente diverso y cuente con la experiencia adecuada en materia de género.
4. Procurar que la metodología utilizada en la evaluación tenga en cuenta la cuestión del género (los indicadores cuantitativos y cualitativos deben ser sensibles al género; los datos deben desglosarse por sexo y edad; las técnicas de recopilación y análisis de datos deben integrar las cuestiones de género).
5. Garantizar que el informe de evaluación refleje las consideraciones de género, es decir, que los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones aborden estas cuestiones, según proceda.

### Selección del diseño idóneo de la evaluación

El gestor de la evaluación describe la metodología de evaluación (véase la [Nota técnica sobre enfoques, métodos y herramientas de evaluación](#)) en los términos de referencia, de cuya preparación se encargará el equipo de evaluación en la fase de inicio. En la mayoría de las evaluaciones que se llevan a cabo en el PMA se aplica una combinación de métodos diversos (enfoques analíticos y métodos de recopilación de datos cuantitativos y cualitativos) para tener en cuenta las distintas cuestiones inherentes a las intervenciones del Programa. El diseño dependerá del propósito, los objetivos, las preguntas principales y los datos que ya estén disponibles antes de que dé comienzo la evaluación. El oficial regional de evaluación se compromete a prestar al gestor de la evaluación apoyo técnico en relación con las preguntas de la evaluación, la metodología, la teoría del cambio y el análisis de la evaluabilidad al inicio de la evaluación y, si es posible, durante las misiones en el país.

La Oficina de Evaluación gestiona el [servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada](#), y una empresa externa lo lleva a cabo para proporcionar comentarios oportunos desde una perspectiva de evaluación. La empresa dispone de una lista de expertos en evaluación independientes con conocimientos de inglés, francés y español. En la fase de preparación (antes de la elaboración de los términos de referencia), la oficina en el país puede solicitar que se haga una llamada telefónica opcional al revisor del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada (junto con el oficial regional de evaluación) para recibir asesoramiento y mejorar la metodología de evaluación y las preguntas principales conforme al uso previsto de la evaluación, el tipo de preguntas que deben abordarse, la disponibilidad de datos y el tiempo y los recursos disponibles. El gestor de la evaluación debe facilitar un resumen en el que se indiquen el alcance y el uso previsto de la evaluación; las preguntas principales que deben responderse, y la disponibilidad de datos, recursos y tiempo para fundamentar el debate. Tras la llamada, el revisor resume en un correo electrónico las principales opciones y recomendaciones discutidas durante la conversación telefónica.

### Elaborar un calendario realista, acordar el presupuesto y asegurarlo

El gestor de la evaluación define el calendario de la evaluación, que incluye el calendario de hitos clave y los plazos para cada producto final (véase el [Modelo de presupuesto y calendario](#)). El calendario debe ser realista y prever tiempo suficiente para que el equipo de evaluación elabore los productos finales previstos, el gestor de la evaluación garantice la calidad de los mismos, y el Grupo de Referencia de la Evaluación los revise y formule sus comentarios. Se recomienda planificar algún tipo de contingencia en caso de que surjan problemas imprevistos (por ejemplo, un acontecimiento repentino que retrase la misión sobre el terreno, o la retirada de un miembro del equipo de evaluación). Asimismo, cabe examinar con atención una serie de elementos a la hora de determinar el momento en que se lleva a cabo la misión sobre el terreno

(estacionalidad de la intervención, elecciones, disponibilidad de las principales partes interesadas, etc.). El calendario debe incluirse como anexo a los términos de referencia.

El gestor de la evaluación elabora un presupuesto detallado a partir del presupuesto general estimado en la fase de planificación. En el [modelo de presupuesto](#) se aclaran los principales factores que lo determinan, como el número de días que durará cada fase, las actividades de recopilación de datos sobre el terreno necesarias y el tamaño del equipo de evaluación y su remuneración diaria. A la hora de calcular el costo de una evaluación descentralizada, tenga en cuenta los siguientes elementos que pueden incrementar o reducir los costos:

- ¿Qué tipo de evaluación se prevé?
- ¿Qué alcance se prevé (en cuanto al número de actividades y la cobertura geográfica)?
- ¿Qué metodología se prevé? ¿Es necesaria una recopilación adicional de datos cuantitativos para responder a las preguntas de la evaluación? En caso afirmativo, ¿cuántas rondas de recopilación de datos se prevén? ¿Cuál es el tamaño de la muestra?
- ¿Cuáles son los costos de la contratación de encuestadores o del desplazamiento al país?
- ¿Qué modalidades de difusión se prevén? (Véase el paso 2.6)

En el recuadro 10 se indican los factores que pueden repercutir en los costos de una evaluación.

#### Recuadro 10: Medidas para contener los costos de una evaluación



- Garantizar un seguimiento adecuado para generar un conjunto de datos y reducir así el volumen de datos primarios necesarios que debe recopilar el equipo de evaluación y los gastos conexos.
- Buscar vínculos con otros ejercicios de recopilación de datos en el marco de otras actividades clave como, por ejemplo, el seguimiento posterior a la distribución o las evaluaciones de la seguridad alimentaria en emergencias.
- Encontrar el equilibrio idóneo entre la contratación de evaluadores locales, regionales e internacionales.
- Reducir el alcance y la complejidad de la evaluación y limitar el número de preguntas de la misma.
- Sustituir una misión inicial por una fase de inicio a distancia llevada a cabo mediante teleconferencias.
- Realizar ejercicios conjuntos, siempre que sea posible, para compartir los costos.

Si la evaluación se ha planificado y presupuestado de forma adecuada, pero la oficina en el país experimenta un déficit de financiación considerable, esta puede recurrir al Fondo para imprevistos en materia de evaluación. La [Nota técnica sobre el Fondo de Contingencia de evaluación](#) describe los criterios de elegibilidad y el proceso de solicitud (véase el [formulario de solicitud al Fondo de Contingencia de evaluación](#)). Cada 3 o 4 meses aproximadamente se abre una convocatoria de solicitudes al Fondo de contingencia de evaluación. Si la oficina en el país tiene la intención de presentar una solicitud al Fondo, el gestor de la evaluación deberá informar al oficial regional de evaluación y ultimar los términos de referencia y el presupuesto de la evaluación antes de presentar el formulario de solicitud. El proceso de solicitud del Fondo de contingencia de evaluación dura en torno a dos meses desde la presentación de la solicitud por parte de la oficina en el país a la oficina regional hasta el desembolso de los fondos.

#### Solicitud de manifestaciones de interés a empresas de evaluación

Si la oficina en el país quiere contratar a una empresa de evaluación a través de un acuerdo a largo plazo del PMA para que preste servicios de evaluación, el gestor de la evaluación y el oficial de adquisiciones, en consulta con el Comité de Evaluación, pueden hacer llegar una solicitud de manifestaciones de interés a las empresas que tienen acuerdos a largo plazo y que cumplen los requisitos para participar en la evaluación descentralizada. Puede procederse a ello mientras todavía se elaboran los términos de referencia de la evaluación compartiendo únicamente información básica sobre la evaluación (alcance, calendario, número y perfil de los evaluadores). Esto resulta fundamental para garantizar que las empresas con acuerdos a largo

plazo dispongan de un intervalo de tiempo suficiente para incluir la evaluación en sus calendarios. En la [Nota técnica sobre las opciones de contratación de los equipos de evaluación](#) se ofrecen más orientaciones.

## PASO 2.2 ULTIMAR LAS DISPOSICIONES PARA SALVAGUARDAR LA IMPARCIALIDAD Y LA INDEPENDENCIA

En principio, el director o director adjunto para el país ya habrá establecido el Comité de Evaluación y la presidencia de este durante la fase de planificación. Si la fase de planificación tuvo lugar mucho antes de la fase de preparación, la presidencia del Comité de Evaluación debe volver a confirmar la composición de este y su presidencia (véase más arriba). En cualquier caso, el gestor de la evaluación ha de actualizar los términos de referencia del Comité de Evaluación para reflejar cualquier cambio en la composición y el calendario de evaluación revisado.

El gestor de la evaluación debe elaborar términos de referencia sencillos para el Grupo de Referencia de la Evaluación, cuyo presidente los compartirá con sus miembros, invitándolos a formar parte del grupo. El director o director adjunto para el país establece y preside el Grupo de Referencia de la Evaluación, que está compuesto por partes interesadas internas y externas. Se trata de un mecanismo importante para asesorar y dirigir el proceso de evaluación y fomentar su independencia e imparcialidad. Debe prestarse especial atención a la selección de los miembros del Grupo de Referencia de la Evaluación. Algunos miembros ya habrán sido seleccionados en la fase de planificación al realizarse la consulta sobre el alcance de la evaluación. Normalmente, el Grupo de Referencia de la Evaluación debería estar compuesto por entre 8 y 12 miembros para que el proceso sea manejable. Es importante seleccionar a personas que se comprometan con sus funciones y aporten valor al proceso. A fin de garantizar que las cuestiones de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres se tengan en cuenta desde el inicio de la evaluación, el coordinador en materia de género de la oficina en el país o el asesor en cuestiones de género de la oficina regional deben ser miembros del Grupo de Referencia de la Evaluación. Otros asesores pertinentes del programa de la oficina regional también deben formar parte del Grupo. La composición del Grupo de Referencia de la Evaluación debe finalizarse durante la fase de preparación y antes de que se aprueben los términos de referencia de la evaluación. En la [Nota técnica sobre el Grupo de Referencia de la Evaluación](#) puede obtenerse más información sobre el propósito y la función del Grupo de Referencia de la Evaluación y cómo mantenerlo comprometido.

## PASO 2.3 GARANTIZAR LA CALIDAD, REALIZAR CONSULTAS Y ULTIMAR LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA

Garantizar la calidad de la evaluación es una norma clave del UNEG, y uno de los principios por los que se rigen todas las evaluaciones del PMA. Una vez definidos todos los elementos principales de los términos de referencia, debe garantizarse sistemáticamente la calidad del borrador de estos y finalizarse.

**Tabla 5: Esquema del proceso para la garantía de calidad y la revisión de los términos de referencia**

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Gestor de la evaluación</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa el borrador de los términos de referencia, con el fin de comprobar que cumple lo indicado en el <a href="#">Control de calidad de los términos de referencia</a>, y el modelo del SGCED correspondiente para asegurarse de que se ha respetado la estructura, se ha incluido el contenido principal y no hay errores importantes en cuanto al contexto o los hechos.</li> </ul>                    |
| <b>Oficial regional de evaluación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa el borrador de los términos de referencia con el fin de comprobar que cumple lo indicado en el <a href="#">Control de calidad de los términos de referencia</a> y confirmar que cumple los requisitos mínimos necesarios para presentarlo al servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada.</li> </ul>   |
| <b>Gestor de la evaluación</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comparte el borrador de los términos de referencia y el <a href="#">formulario de solicitud de servicios</a> con el servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada (incluyendo en copia al Helpdesk, <a href="mailto:wfp.decentralizedevaluation@wfp.org">wfp.decentralizedevaluation@wfp.org</a>, al oficial regional de evaluación y al presidente del Comité de Evaluación).</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acusa recibo y confirma la fecha de envío de los comentarios en un plazo de cinco días laborables.</li> <li>• En algunos casos, el director de proyectos del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada puede decidir llevar a cabo una revisión por pares para garantizar la adecuación de la valoración y los comentarios del experto en evaluación independiente (el “revisor”). En última instancia, esto supondría algunos días adicionales a la hora de enviar al gestor de la evaluación los comentarios finales del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada.</li> <li>• Organiza una llamada de seguimiento (obligatoria) con el gestor de la evaluación para aclarar las dudas que puedan haber surgido a raíz de los comentarios recibidos y para entender la opinión general del revisor sobre la calidad de los términos de referencia. El oficial regional de evaluación también debe participar en esta llamada.</li> </ul>   |
| <p><b>Gestor de la evaluación</b></p>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ultima el borrador de los términos de referencia basándose en los comentarios del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada y en cualquier orientación adicional del oficial regional de evaluación.</li> <li>• Comparte el borrador de los términos de referencia con el Grupo de Referencia de la Evaluación para que lo revise y formule comentarios al respecto. Se recomienda que, al comunicarse con el Grupo de Referencia de la Evaluación, el gestor de la evaluación describa los pasos previos que se han dado para mejorar la calidad del borrador de los términos de referencia (aplicación del SGCED, así como la garantía de calidad del gestor de la evaluación).</li> <li>• Recopila todos los comentarios en una <a href="#">matriz de comentarios</a> y explica cómo los ha abordado al revisar los términos de referencia.</li> <li>• Ultima el borrador de los términos de referencia basándose en los comentarios formulados por el Grupo de Referencia de la Evaluación y presenta la versión final de los términos de referencia al Comité de Evaluación para que el presidente la apruebe.</li> </ul> |
| <p><b>Presidente del Comité de Evaluación</b></p>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprueba la versión final de los términos de referencia.</li> </ul>   |
| <p><b>Gestor de la evaluación</b></p>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta el presupuesto y la composición del equipo al oficial regional de evaluación, entrega la versión final de los términos de referencia al Grupo de Referencia de la Evaluación y garantiza que esta versión se compartan de forma proactiva con todas las partes interesadas de la evaluación.</li> </ul>   |
| <p><b>Oficial regional de evaluación</b></p>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte la versión final de los términos de referencia con la Oficina de Evaluación para su publicación en los sitios web de evaluación interna y externa del PMA.</li> </ul>   |

## PASO 2.4 SELECCIONAR Y CONTRATAR AL EQUIPO DE EVALUACIÓN Y ULTIMAR EL PRESUPUESTO

**Opciones de contratación:** Existen tres opciones posibles para contratar al equipo: i) contratación por medio de empresas de consultoría e instituciones de investigación que tengan un acuerdo a largo plazo con el PMA para prestar servicios de evaluación; ii) proceso de licitación; y iii) contratación de consultores individuales. Los próximos pasos y el calendario del proceso de selección que debe preparar el gestor de la evaluación variarán en función de la opción de contratación elegida. Es necesario publicar un anuncio de vacante o una manifestación de interés y una convocatoria de propuestas, que deben difundirse ampliamente. [La Nota técnica sobre las opciones para la contratación de equipos de evaluación](#) proporciona más información al respecto.

Cada una de las tres opciones tiene implicaciones en cuanto a quién toma la decisión final sobre la selección del equipo o la empresa, el acceso a los conocimientos especializados, el tiempo necesario y el nivel de esfuerzo administrativo por parte del gestor de la evaluación. La nota técnica expone las ventajas y los inconvenientes de cada opción, así como las principales consideraciones que deben tenerse en cuenta a la hora de decidir la modalidad de contratación. Cabe recordar que la contratación de un equipo de evaluación

puede tomar tiempo y debe llevarse a cabo con suficiente antelación, dado que los buenos consultores ya suelen estar contratados.

**Conflicto de intereses:** Es muy importante para la credibilidad y la legitimidad de la evaluación que el equipo de evaluación seleccionado sea imparcial e independiente y que no tenga conflictos de intereses. Puede resultar útil que los consultores estén familiarizados con el PMA, pero la posibilidad de sesgo aumenta cuando su trabajo se centra exclusivamente en un organismo. No debe haber relaciones oficiales, profesionales, personales o financieras que puedan propiciar una percepción de sesgo con respecto a aquello que se evalúa, al diseño y desarrollo de la evaluación, y a los hallazgos presentados. Al revisar los currículums de los miembros del equipo de evaluación propuestos, el gestor de la evaluación debe comprobar con especial atención que no presentan un posible conflicto de intereses. En caso de duda, el gestor de la evaluación ha de consultarlo con el oficial regional de evaluación y la Oficina de Evaluación. Asimismo, la oficina comanditaria de la evaluación descentralizada no debe contratar a los evaluadores durante un período de seis meses tras la finalización de la evaluación (para trabajos que se extralimiten al alcance de la evaluación y la difusión de sus resultados). El recuadro 11 define lo que supone un conflicto de intereses.

#### **Recuadro 11: Definición de conflicto de intereses (extracto de las directrices éticas del UNEG)**

Los conflictos de intereses suelen identificarse por la falta de independencia o imparcialidad. Estos conflictos se producen cuando un interés primario, como la objetividad de una evaluación, puede verse influido por un interés secundario, como consideraciones personales o beneficios económicos.

Los evaluadores están particularmente expuestos a posibles conflictos de intereses, ya que su valoración puede tener consecuencias importantes para el objeto de la evaluación, como cambios en la aplicación, la reputación o la financiación. Por lo tanto, la valoración de los evaluadores [...] puede verse afectada por factores, como el dinero o las perspectivas profesionales, que pueden inducir a los evaluadores, por ejemplo, a ofrecer un análisis más positivo de lo que realmente lo es. Se reconoce que los conflictos de intereses suelen conllevar un alto riesgo de sesgo y, por lo tanto, deben evitarse en la medida de lo posible.

A fin de evitar los conflictos de intereses, hay que prestar especial atención a garantizar que se mantengan la independencia y la imparcialidad. Por ejemplo, los evaluadores no deben evaluar objetos en los que hayan trabajado o tenido alguna responsabilidad recientemente, o en los que hayan estado involucrados económicamente. Del mismo modo, no deben evaluar ninguna organización, departamento o equipo para los que se estén postulando o en los que exista una posibilidad considerable de ser contratados en un futuro próximo. No obstante, los conflictos de intereses pueden ir más allá de estas normas básicas. Pueden ser múltiples y, en ocasiones, ambiguos. Por lo tanto, resulta aún más importante estar atento a los conflictos de intereses aparentes o posibles y responder ante ellos de manera adecuada.

**Conjunto de competencias de los evaluadores:** También es muy importante para la credibilidad de la evaluación que el equipo de evaluación tenga los conocimientos especializados y la experiencia necesarios para llevarla a cabo. A este respecto, puede consultarse el [marco de competencias de evaluación del UNEG](#). Las competencias necesarias variarán en función del tipo de evaluación, pero se agruparán en torno a las competencias básicas indicadas en el recuadro 12. El gestor de la evaluación es responsable de determinar y preseleccionar el equipo de evaluación, y de comprobar que cuenta con la combinación de competencias que se requieren para la evaluación según los términos de referencia.

## Recuadro 12: Conjunto de competencias que deben reunir los evaluadores (adaptado del marco de competencias de evaluación del UNEG)

Las competencias y cualificaciones necesarias para la evaluación variarán en función de los sectores, el tipo de evaluación y los arreglos de ejecución; no obstante, las consideraciones que se indican a continuación son importantes:

- **Ética e integridad:** Conocer las directrices éticas del UNEG, ser capaz de comprender sus implicaciones para el proceso de evaluación y comunicárselas a otros; ser capaz de garantizar la protección y la confidencialidad del objeto de la evaluación, así como que la evaluación no pondrá en riesgo a ninguna persona ni a la organización.
- **Conocimientos especializados en materia de evaluación:** Estos incluyen competencias metodológicas para diseñar y llevar a cabo evaluaciones, y el conocimiento de las normas éticas en las evaluaciones.
- **Conocimientos temáticos o sectoriales:** La necesidad de contar con diferentes conocimientos temáticos o sectoriales variará de una evaluación a otra (aunque las competencias relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres siempre deben integrarse) y ha de aclararse en los términos de referencia.
- **Conocimiento del contexto:** Una buena comprensión del contexto nacional y regional contribuye a la solidez del análisis.
- **Conocimiento del PMA:** El conocimiento del PMA (y la disposición a cuestionar a la organización basándose en pruebas) implica que los miembros del equipo puedan centrarse inmediatamente en el objeto concreto de la evaluación sin tener que adquirir antes conocimientos sobre la organización. Esta competencia no debe exigirse a todos los miembros del equipo.
- **Conocimientos lingüísticos:** La capacidad para comunicarse en la lengua oficial del país.
- **Competencias interpersonales y comunicativas:** La capacidad para comunicarse y relacionarse con una serie de partes interesadas de forma que se refuerce la credibilidad del proceso de evaluación. También incluyen las capacidades de comunicación y para facilitar debates en grupo y presentar los hallazgos de manera accesible.

### Recuadro 13: Preguntas que deben plantearse a la hora de seleccionar el equipo de evaluación



- ¿Cuenta el líder del equipo con la experiencia suficiente y ha demostrado su capacidad para dirigir un equipo?
- ¿Son fiables los evaluadores en lo que respecta a su competencia y reputación? ¿Tienen una trayectoria sólida?
- ¿Reúne el equipo de evaluación la combinación y complementariedad de las competencias necesarias (incluidas aquellas en materia de evaluación), la experiencia y los conocimientos sobre el país que requiere esta evaluación?
- ¿Tienen los evaluadores las competencias interpersonales adecuadas?
- ¿Dispone el equipo de la capacidad para mantener una actitud equilibrada, imparcial, objetiva y constructiva?
- ¿Los miembros del equipo han colaborado anteriormente? ¿Serán capaces de trabajar con eficacia como equipo?
- ¿Es equilibrada la representación de ambos géneros en el equipo? ¿Cuenta el equipo con miembros de los países o las regiones correspondientes?

A la hora de seleccionar a los miembros del equipo de evaluación directamente en calidad de consultores individuales, el gestor de la evaluación es responsable de organizar entrevistas con todos los miembros del equipo de evaluación y de comprobar sus referencias recurriendo a un jurado fiable y basándose en los últimos trabajos que hayan realizado los consultores, que deben indicarse en sus currículums. Si un consultor ha llevado a cabo evaluaciones para el PMA con anterioridad, ha de ponerse en contacto con el gestor de la evaluación. El oficial regional de evaluación y la Oficina de Evaluación pueden ayudar a identificarlo.

Si el equipo de evaluación se contrata a través de una empresa con un acuerdo a largo plazo, se espera que la empresa compruebe las referencias y lleve a cabo las entrevistas antes de presentar su propuesta. No obstante, el gestor de la evaluación ha de revisar con atención la propuesta y se le insta a comprobar las referencias del líder del equipo y de los evaluadores principales. También es aconsejable que mantenga una conversación con el líder del equipo para asegurarse de que este ha entendido de forma adecuada el trabajo y aclarar elementos de la propuesta.

El gestor de la evaluación puede solicitar a la empresa que sustituya a miembros del equipo y presente una nueva propuesta si uno de los miembros propuestos no cumple los requisitos que exige la evaluación. El gestor de la evaluación también puede compartir los currículums de consultores locales o regionales cualificados con las empresas para que los tengan en cuenta. Debe compartirse la misma información con todas las empresas que participen en la minilicitación.

A fin de facilitar una valoración objetiva de las propuestas, el gestor de la evaluación debe utilizar el [Modelo para la valoración de los equipos de evaluación propuestos](#) y consultar al oficial regional de evaluación.

El gestor de la evaluación ha de presentar la propuesta de equipo y de presupuesto al Comité de Evaluación junto con una matriz de decisión. Una vez que el presidente del Comité de Evaluación apruebe la composición del equipo de evaluación y el presupuesto, los próximos pasos variarán en función de la opción de contratación elegida. Puede consultarse la [Nota técnica sobre las opciones para la contratación de equipos de evaluación](#) a fin de obtener más información. Independientemente de la opción seleccionada, todos los evaluadores deben firmar el compromiso de conducta ética en las evaluaciones y el acuerdo de confidencialidad, y entregárselos al gestor de la evaluación antes de que se ultimen sus contratos. El gestor de la evaluación es el encargado de reunir y archivar las copias firmadas junto con el resto de la documentación de los contratos.

En el caso de las evaluaciones conjuntas, es esencial que los organismos comanditarios lleguen a un consenso sobre la selección del equipo de evaluación para evitar problemas en una fase posterior.

## PASO 2.5 PREPARAR Y COMPARTIR UNA BIBLIOTECA DE DOCUMENTOS

Una vez seleccionado el equipo, debe proporcionársele una extensa biblioteca de documentos. Facilitar el pleno acceso a la información, los documentos y los datos del PMA es fundamental para garantizar la imparcialidad y la credibilidad de la evaluación (véase la [Directiva CP2010/001 del PMA sobre divulgación de datos](#)). Esta biblioteca de documentos sienta las bases para el equipo de evaluación en lo que respecta a su preparación inicial y comprensión del objeto de la evaluación. Disponer de una biblioteca exhaustiva y bien organizada también acelerará la fase de inicio y minimizará las carencias de pruebas. Debe tenerse en cuenta el tiempo que necesita el equipo de evaluación para revisar estos documentos y seleccionarse únicamente la información o los documentos pertinentes.

Partiendo de la consolidación inicial de documentos llevada a cabo antes de elaborar los términos de referencia, el gestor de la evaluación, con el apoyo del personal correspondiente de la oficina en el país o la oficina regional, es responsable de garantizar que el equipo de evaluación pueda acceder a todas las fuentes de datos pertinentes de manera organizada.

## PASO 2.6 PREPARAR EL PLAN DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA COMUNICACIÓN

El plan de gestión del conocimiento y la comunicación se desarrolla, perfecciona y adapta a lo largo de la evaluación, con el apoyo del equipo del programa, el oficial informante y el oficial de asociaciones. Se trata de un paso crucial para garantizar una participación adecuada durante el proceso, el seguimiento y la adquisición de conocimientos (véase el [Modelo del plan de gestión del conocimiento y la comunicación](#) y la [Nota técnica sobre el análisis de las partes interesadas](#)). El plan debe dejar claras las funciones y responsabilidades respectivas del equipo de evaluación y de la oficina en el país, así como los momentos y los canales de comunicación. Esto ayuda a garantizar que los resultados de la evaluación se difundan de forma generalizada entre todas las partes interesadas pertinentes. Es necesario determinar los destinatarios internos y externos pertinentes y adaptar a ellos tanto los contenidos como los enfoques de comunicación. También debe señalarse si se requiere realizar traducciones. Los costos de los productos de difusión y la traducción deben incluirse en el presupuesto general de la evaluación.

En el caso de las **evaluaciones conjuntas**, pueden analizarse las posibilidades de lograr una gran difusión poniendo en común los recursos y los conocimientos especializados; ampliando el público del PMA a través del de los demás organismos; y utilizando los contactos y los canales de comunicación de los asociados.

# Fase 3: Inicio

## INTRODUCCIÓN

La fase de inicio sirve para garantizar que el equipo de evaluación conozca a fondo el objeto de la evaluación y otros requisitos indicados en los términos de referencia y pueda plasmarlos en un plan de trabajo según el cual se llevará a cabo la evaluación. El plan de trabajo incluye el proceso de la evaluación, así como los métodos de recopilación y análisis de datos seleccionados para responder a las preguntas de la evaluación.

La fase de inicio implica el análisis inicial de los materiales de referencia de la biblioteca de documentos y las conversaciones con las partes interesadas (presenciales o virtuales, por ejemplo, mediante teleconferencia o Skype) para que el equipo de evaluación comprenda mejor los problemas y las preocupaciones relacionadas con el objeto de la evaluación. También se espera que el equipo de evaluación analice de forma crítica algunos elementos de los términos de referencia y profundice en ellos, en particular para garantizar que el objeto, el contexto y el alcance de la evaluación sean correctos, pertinentes y políticamente sensibles, y estén actualizados y adecuadamente matizados.

El informe inicial aclara todo el enfoque de la evaluación y, junto con los términos de referencia, constituye la principal herramienta de referencia para orientar la evaluación y comprobar su progreso. El informe inicial facilita la claridad y el entendimiento mutuo entre quienes participan en la evaluación, y está destinado a describir con claridad en qué se centra la evaluación, cómo se va a realizar el trabajo, quién hace qué, qué se va a generar y cuándo se esperan los productos finales.

La fase de inicio requiere que los términos de referencia sean definitivos, que se contrate al equipo de evaluación y que se disponga ya de la biblioteca de documentos. Por lo general, la fase de inicio de una evaluación descentralizada debe durar aproximadamente siete semanas. No obstante, la experiencia adquirida hasta la fecha muestra que las evaluaciones descentralizadas del PMA han requerido más tiempo en función de la complejidad del objeto de la evaluación y de los retrasos experimentados a la hora de solicitar los comentarios de las partes interesadas.

Dentro de este marco, los principales objetivos de la fase inicial son los siguientes:

- (Re)construir una teoría del cambio relacionada con el objeto de la evaluación (o valorar la teoría del cambio si ya existe).
- Ahondar en el análisis de la evaluabilidad.
- Ajustar el alcance de la evaluación, las preguntas o subpreguntas y la metodología.
- Desarrollar una matriz de evaluación pormenorizada.
- Elaborar y probar herramientas o protocolos de recopilación de datos.
- Entrevistar a informantes clave.
- Confirmar los criterios y la selección de las visitas sobre el terreno.
- Ahondar en el análisis y mapeo de partes interesadas, y ultimarlos.
- Perfeccionar el plan de gestión del conocimiento y la comunicación.
- Establecer un plan de trabajo pormenorizado que incluya las funciones y responsabilidades del equipo y plazos para cada producto final.
- Elaborar un calendario de visitas sobre el terreno.
- Mejorar el conocimiento del equipo de evaluación sobre la programación, los procesos y los sistemas de datos del PMA, según sea relevante a efectos de la evaluación descentralizada.

**Tabla 6: Resumen de las responsabilidades: fase de inicio**

| <b>Pasos y responsabilidades</b>  | Director o director adjunto para el país | Equipo de programas de la oficina en el país | Equipo de seguimiento y evaluación de la oficina en el país | Gestor de la evaluación de la oficina en el país | Otras unidades de la oficina en el país | Equipo de la evaluación | Oficina regional | Oficina de Evaluación | Otras unidades de la sede | Partes interesadas externas |
|---|--|--|---|--|---|-------------------------|------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 3.1 Orientar al equipo de evaluación  |  | P  | P   | D  | P                                       | P                       | P                |                       |                           |                             |
| 3.2 Realizar un examen documental   |  | R  | R   | R  |   | D                       |                  |                       |                           |                             |
| 3.3 Organizar reuniones iniciales   | P  | P  | P   | R  |   | D                       | P                |                       |                           | P                           |
| 3.4 Redactar el borrador del informe inicial  |  |  |   | R  |   | D                       |                  |                       |                           |                             |
| 3.5 Garantizar la calidad del borrador del informe inicial (empleando las observaciones del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada y la matriz de comentarios) |  |  |   | D  |   | P                       | P                | R                     |                           |                             |
| 3.6 Ultime y apruebe el informe inicial   | A  | P  | P   | D  | P                                       | P                       | R                |                       |                           | P                           |

Leyenda: A: aprobar; D: dirigir, tomar la responsabilidad general para la realización del paso; P: participar de forma activa en el paso; R: respaldar el proceso con tareas concretas, de ser necesario.

**Recuadro 14: Principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad**

Los principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad, así como la ética, tienen una serie de implicaciones concretas durante la fase de inicio, que son las siguientes:

- **Independencia:** Para garantizar la adecuada ejecución de los estándares y principios de la evaluación, el gestor de la evaluación y las partes interesadas deben permitir que el equipo de evaluación tenga acceso a los informantes clave y a todos los datos disponibles al comienzo de la fase de inicio.
- **Credibilidad:** La metodología de evaluación debería ser adecuada para dar respuesta a las preguntas de la evaluación. Los métodos de recopilación, análisis e interpretación de los datos deben documentarse de forma transparente en el informe inicial. Los sitios de las visitas sobre el terreno y las partes interesadas consultadas deben seleccionarse conforme a criterios explícitos. El informe inicial debe basarse en las aportaciones de partes interesadas clave y está sujeto a un riguroso proceso de garantía de la calidad.
- **Utilidad:** El equipo de evaluación —con el apoyo del gestor de la evaluación— debe velar por la eficacia del proceso de evaluación en relación con el calendario para evitar retrasos en su finalización.
- **Ética:** Los evaluadores deben mantener un comportamiento ético en todas sus interacciones con las partes interesadas. Las salvaguardas éticas adecuadas se detallan en el informe inicial.

### PASO 3.1 ORIENTAR AL EQUIPO DE EVALUACIÓN

La reunión de orientación debe celebrarse antes de la misión inicial (si está prevista), ya sea en persona o de forma remota. El gestor de la evaluación, que se encarga de su organización, deberá asegurarse de que participen el equipo de evaluación, el presidente del Comité de Evaluación, el equipo del programa y el equipo de seguimiento y evaluación. El principal objetivo de la reunión de orientación consiste en presentar los términos de referencia, así como las expectativas de la oficina en el país, y debe incluir:

- Las principales características del objeto de la evaluación.
- Los principales usuarios de la evaluación y su propósito o uso previsto.
- Las fuentes de datos relevantes (incluidas políticas y estrategias institucionales, datos de seguimiento, cualquier evaluación o investigación previa, así como cualquier fuente de datos sobre el contexto). Una clarificación de cualquier carencia o limitación de los datos; asimismo, también debe ponerse de relieve aquellos que son prioritarios.
- Los productos finales, el calendario y los plazos previstos.
- Las expectativas comunes entre la oficina en el país y el equipo de evaluación, pero también dentro de este último, cuyos integrantes puede que no hayan trabajado juntos antes (por ejemplo, respecto a la redacción del informe por parte de cada uno de los integrantes del equipo).
- La revisión de las normas de calidad del SGCED, los modelos del informe inicial y de evaluación, los controles de calidad y las disposiciones de garantía de la calidad (incluida la función del líder del equipo, el asesor de garantía de la calidad de la empresa, el gestor de la evaluación del PMA, el oficial regional de evaluación y el servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada) y la evaluación de la calidad final a posteriori.
- La confirmación de que el equipo de evaluación **está informado de sus obligaciones con todas las actividades de evaluación** con arreglo a los estándares establecidos en las orientaciones del UNEG, concretamente el compromiso de conducta ética y el acuerdo de confidencialidad (se ha de verificar que todos los miembros del equipo han firmado estos documentos y se abordan las principales implicaciones).
- Las funciones y responsabilidades de todas las partes interesadas clave implicadas en el proceso de evaluación.
- Las modalidades de comunicación y las normas de participación, entre ellas:
  - a. Ante quién, con qué frecuencia y cómo informará el equipo de evaluación al PMA.
  - b. Cómo se prevé que interactúe el equipo de evaluación con las partes interesadas externas.
  - c. A quién, cuándo y cómo se difundirán los resultados de la evaluación.
  - d. Notificación de conductas indebidas: si los evaluadores descubren acusaciones de conducta errónea o indebida en la ejecución de un programa por parte de un miembro del personal del PMA o de un asociado (como, por ejemplo, fraude, desvíos de alimentos, uso indebido de activos del PMA, acoso, acoso sexual, etc.), el líder del equipo de evaluación debe notificar dichas acusaciones a la Oficina de Inspección e Investigación del PMA a través de la línea directa del Programa. Al mismo tiempo, el líder del equipo debe informar al gestor de la evaluación, a la gerencia de la oficina en el país, al oficial regional de evaluación y al director de la evaluación de que existen acusaciones de conducta indebida y errónea, manteniendo la confidencialidad.
  - e. Modalidades de resolución de conflictos: en caso de que haya conflictos dentro del equipo de evaluación, deben tratarse con la empresa de evaluación y el gestor de la evaluación. De existir desacuerdo con el gestor de la evaluación, debe ser puesto en conocimiento del presidente del Comité de Evaluación y el oficial regional de evaluación. Si esta cuestión continúa sin resolver, deberá remitirse a la Oficina de Evaluación (oficial de evaluación superior encargado de la unidad de Capacidad y Calidad).
- Los próximos pasos, incluida la programación de reuniones o teleconferencias iniciales.

### PASO 3.2 REALIZAR UN EXAMEN DOCUMENTAL

Es fundamental que todos los integrantes del equipo de evaluación estén familiarizados con los documentos clave, de forma que pueda hacerse el mejor uso posible del tiempo dedicado a la misión inicial y al trabajo sobre el terreno. Se prevé que el equipo de evaluación realice un examen y un análisis de los documentos guardados en la biblioteca de documentos, en especial aquellos que el gestor de la evaluación haya indicado como prioritarios.

Es especialmente importante el análisis de los principales documentos de diseño y ejecución, además del marco lógico o la teoría del cambio (o fuentes alternativas que establecen la lógica de intervención); así como la identificación y el análisis de los supuestos planteados (véase la [Nota técnica sobre la utilización de modelos lógicos](#)). Partiendo de este análisis, pueden identificarse implicaciones para la evaluación. Esta fase también debería incluir el examen de documentación específica al contexto (como políticas, estrategias, informes de evaluación y programas gubernamentales), según corresponda.

Pese a que la biblioteca de documentos debería proporcionar la mayoría de los documentos clave, es probable que durante su trabajo el equipo de evaluación requiera otros adicionales relevantes al objeto de la evaluación, a fin de cubrir las carencias de evidencias y triangular la información. El gestor de la evaluación, con el apoyo de los equipos de seguimiento y evaluación y del programa, debe facilitar toda la información adicional necesaria.

### PASO 3.3 ORGANIZAR REUNIONES INICIALES

El gestor de la evaluación debe organizar una serie de reuniones iniciales para que el equipo de evaluación se reúna con las partes interesadas clave internas y externas. Este puede participar en estas reuniones siempre que el líder del equipo esté de acuerdo. En caso de que el gestor de la evaluación participe en algunas de las reuniones iniciales, sería útil que el líder del equipo aclare al comienzo de la reunión que este debate se produce durante la fase de inicio, sin embargo, el personal del PMA no participará en las reuniones en cuanto la evaluación pase a la fase de recopilación de datos, a fin de salvaguardar el principio de independencia.

Las reuniones iniciales pueden celebrarse con:

- el presidente del Comité de Evaluación;
- el personal del PMA directamente relacionado con la ejecución del objeto de la evaluación;
- los integrantes del Comité de Evaluación o el Grupo de Referencia de la Evaluación;
- el personal de la oficina regional;
- el personal de las sedes de las correspondientes divisiones; y
- las partes interesadas externas con un interés en la evaluación, por ejemplo, el gobierno, organismos de las Naciones Unidas, donantes o asociados de cooperación.

El oficial regional de evaluación también puede prestar apoyo de forma útil al gestor de la evaluación participando en reuniones clave con el equipo de evaluación y aclarando las expectativas.

El gestor de la evaluación puede tomar la decisión de realizar las reuniones iniciales de manera remota o presencialmente. La celebración de reuniones presenciales repercute en el presupuesto cuando el líder se encuentra en otro país, pero pueden ser más eficaces para lograr los resultados previstos de la fase de inicio (véase el recuadro 15). En los casos en que se han previsto misiones iniciales, debería indicarse de forma explícita en los términos de referencia, junto con los costos asociados incluidos en el presupuesto. Si tiene lugar una misión inicial, el Comité de Evaluación o el Grupo de Referencia de la Evaluación debe: i) celebrar una reunión informativa al comienzo de la misión inicial, y ii) ser informado por el equipo al final de la misión.

### Recuadro 15: Objeto y contenido de las reuniones iniciales

- Aclarar los términos de referencia.
- Clarificar el contexto en el que opera el PMA.
- Abordar temas claves de interés para la oficina comanditaria y las partes interesadas.
- Realizar análisis de las partes interesadas y de cómo se incorporarán sus perspectivas.
- Analizar la matriz de evaluación y las preguntas de la evaluación (véase la [Nota técnica sobre la matriz de evaluación](#) y la [Nota técnica sobre preguntas y criterios de evaluación](#)).
- Acordar los criterios de muestreo y mapeo del sitio sobre el terreno a fin de favorecer una observación representativa del objeto de la evaluación.
- Recopilar documentación y datos (informes de seguimiento, conjuntos de datos, etc.); y detectar carencias en la documentación.
- Determinar los métodos y las herramientas de recopilación de datos.
- Identificar las limitaciones de los datos y cómo se resolverán, así como cualquier implicación.
- Acordar las disposiciones administrativas y logísticas para la misión sobre el terreno (como el desplazamiento hasta los sitios sobre el terreno, los servicios de traducción o interpretación, los medios de transporte, etc.).
- Tener en cuenta las consideraciones de acceso, seguridad o protección.

Entre los aspectos técnicos que se tratarán en reuniones informativas técnicas se incluyen los siguientes:

- Las características de las intervenciones evaluadas.
- Los procesos de seguimiento y evaluación.

### PASO 3.4 REDACTAR EL BORRADOR DEL INFORME INICIAL

El líder del equipo de evaluación redacta el borrador del informe inicial con el apoyo de su equipo. El informe inicial garantiza la apropiación del proceso por parte del equipo de evaluación y se mantiene a nivel interno del PMA, es decir, se comparte con el Grupo de Referencia de la Evaluación pero únicamente se publica en el sitio web interno del Programa.

El informe inicial debe seguir la estructura del [respectivo modelo](#) e incluir el contenido que este recoge, además de cumplir las normas de calidad del SGCED (véase el [Control de calidad para el informe inicial](#)). A fin de generar confianza en la credibilidad de la evaluación y en su independencia e imparcialidad, el informe inicial debe:

- Basarse en el análisis de la documentación facilitada y las reuniones iniciales celebradas.
- Ser sólido desde el punto de vista técnico, con una metodología robusta ([Nota técnica sobre enfoques, métodos y herramientas de evaluación](#)) y con base en fuentes de datos fiables y trianguladas.
- Ser viable y realista con arreglo a los debates iniciales sobre recursos, acceso, seguridad, disponibilidad de datos, etc.

La matriz de evaluación es la parte más crucial del informe inicial. Desglosa las principales preguntas de la evaluación de los términos de referencia en subpreguntas claves e incluye indicadores, métodos y fuentes de datos. Asimismo, establece de qué forma el equipo de evaluación pondrá en práctica la metodología de evaluación. En la [Nota técnica sobre la matriz de evaluación](#) figuran más orientaciones.

### PASO 3.5 GARANTIZAR LA CALIDAD DEL BORRADOR DEL INFORME INICIAL

Cuando se contrate al equipo de evaluación por medio de una consultora, esta debe validar la calidad del borrador del informe inicial antes de entregárselo al gestor de la evaluación. Tras recibir el borrador del informe inicial, el gestor se ciñe a los pasos detallados en la tabla 7.

**Tabla 7: Esquema del proceso para garantizar la calidad del informe inicial**

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Gestor de la evaluación</b></p>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa el borrador del informe inicial y utiliza el <a href="#">Control de calidad para el informe inicial</a> como una guía para garantizar que el borrador se ciñe a la estructura y aporta el contenido principal, y que el informe no incluye errores fácticos o contextuales importantes, y se centra exclusivamente en las cuestiones de mayor calado.</li> <li>• Si el gestor de la evaluación considerase que el borrador del informe inicial no cumple los estándares, debe compartir sus comentarios con el líder del equipo, que presentará una nueva versión.</li> </ul>   |
| <p><b>Oficial regional de evaluación</b></p>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa el borrador del informe inicial por medio del <a href="#">Control de calidad para el informe inicial</a> y confirma que cumple los requisitos mínimos necesarios para presentarlo al servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada.</li> </ul>  |
| <p><b>Gestor de la evaluación</b></p>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte el borrador del informe inicial y el <a href="#">formulario de solicitud de servicios</a> con el servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada (incluyendo en copia al Helpdesk, <a href="mailto:wfp.decentralizedevaluation@wfp.org">wfp.decentralizedevaluation@wfp.org</a>, al oficial regional de evaluación y al presidente del Comité de Evaluación).</li> <li>• Cuando el servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada se encuentre en proceso de revisar el borrador del informe inicial, el gestor y el oficial regional de evaluación examinan el borrador del informe de forma más exhaustiva para comprobar que cumple lo indicado en el <a href="#">Control de calidad para el informe inicial</a> y formulan comentarios sistemáticos y constructivos que se recopilan en una matriz de comentarios.</li> </ul>  |
| <p><b>Servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acusa recibo y confirma la fecha de envío de los comentarios en un plazo de seis días laborables.</li> <li>• En algunos casos, el director de proyectos del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada puede decidir llevar a cabo una revisión por pares a fin de garantizar la adecuación de la valoración y los comentarios del experto en evaluación independiente (el “revisor”). En última instancia, esto supondría algunos días adicionales a la hora de enviar al gestor de la evaluación los comentarios finales del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada.</li> </ul>  |
| <p><b>Gestor de la evaluación</b></p>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El gestor de la evaluación revisa los comentarios del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada antes de compartirllos con el líder del equipo de evaluación, a fin de garantizar la eficacia del servicio. Si los comentarios presentados por el servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada presentaran algún tipo de problema, el gestor de la evaluación consulta al oficial regional de evaluación.</li> <li>• Solicita una llamada de seguimiento (obligatoria) con el revisor del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada y el líder del equipo para aclarar las dudas que puedan haber surgido a raíz de los comentarios recibidos y entender la opinión general del revisor sobre la calidad del informe inicial. El oficial regional de evaluación también debe participar en esta llamada.</li> </ul>   |
| <p><b>Líder del equipo de evaluación</b></p>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra en el formulario de comentarios del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada y la matriz de comentarios del gestor de la evaluación y el oficial regional de evaluación cómo se ha dado respuesta a cada comentario y, en el caso de los que no se han tratado, el razonamiento pertinente. Los comentarios cumplimentados ayudan a garantizar un proceso transparente y creíble.</li> <li>• Revisa el informe inicial con arreglo a los comentarios del gestor de la evaluación, el oficial regional de evaluación y el servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada; entrega un segundo borrador del informe inicial al gestor de la evaluación acompañado del formulario cumplimentado que recoge los comentarios del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada con la <a href="#">matriz de comentarios</a> del gestor de la evaluación.</li> </ul> |
| <p><b>Gestor de la evaluación</b></p>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se asegura de que los comentarios se hayan atendido debidamente y avala la calidad del informe inicial antes de compartirlo con el Grupo de Referencia de la Evaluación para su revisión y presentación de comentarios. Se recomienda que, al comunicarse</li> </ul>   |

con el Grupo de Referencia de la Evaluación, el gestor de la evaluación describa los pasos previos que se han dado para mejorar la calidad del borrador del informe inicial, y plantee algunas sugerencias acerca de los aspectos en los que deberían centrarse (véase el recuadro 16).

En caso de que se incluya un estudio de base en el contrato para la evaluación final (en lugar de en las actividades ordinarias en materia de seguimiento de la oficina en el país), el informe de dicho estudio también debe presentarse ante el servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada.

A fin de facilitar el proceso de revisión del informe inicial, en el recuadro 16 se recogen algunos consejos prácticos sobre las esferas en las que centrarse, de forma que los comentarios se concentren en la exactitud de la información presentada.

#### Recuadro 16: Sugerencias para aligerar la carga del proceso de revisión del informe inicial



- **Contexto:** ¿Existe algún error fáctico importante sobre el que deba llamarse la atención del equipo?
- **Selección del sitio:** La selección de las visitas sobre el terreno se ha hecho con el propósito de favorecer una amplia representatividad de las áreas operativas del PMA. ¿Tiene alguna reserva sobre la selección presentada en el borrador del informe? En caso afirmativo, ¿por qué? ¿Qué ajustes plantea? ¿Ha pasado por alto el equipo alguna zona o ubicación importante?
- **Calendario de misiones:** ¿Ha dado prioridad el equipo a las entrevistas con las partes interesadas externas con arreglo a la información disponible? ¿Se ha pasado por alto a alguna parte interesada clave? De ser así, ¿cuáles deberían incluirse? ¿Son realistas los supuestos sobre el tiempo que requerirá el desplazamiento de una ubicación a otra? La oficina en el país puede plantear sugerencias para agrupar las visitas a sitios o las entrevistas de distintas formas con el propósito de contribuir a la eficiencia, teniendo en cuenta que la decisión final dependerá del líder del equipo.
- **Matriz de evaluación:** ¿Existen preguntas de interés concretas según los términos de referencia que no se hayan abordado en la matriz de evaluación? ¿Falta alguna fuente de datos en la matriz de evaluación que podría contribuir a responder las preguntas de la evaluación? ¿Incluye la matriz de evaluación fuentes de datos que no existan o no sean accesibles?

### PASO 3.6 ULTIMAR Y APROBAR EL INFORME INICIAL

Cuando recibe los comentarios relativos al informe inicial, el gestor se ciñe a los pasos detallados en la tabla 8.

Tabla 8: Esquema del proceso para ultimar el informe inicial

|  |  |
|--|--|
| <b>Gestor de la evaluación</b>             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Recopila todos los comentarios en una matriz de comentarios, ordenados por grupos, en función de la sección del informe a la que se refieren. Si existieran contradicciones entre los comentarios, el gestor de la evaluación debe acordar la forma más adecuada de corregirlas con el líder del equipo de evaluación.</li><li>• Comprueba si existen comentarios ambiguos, en cuyo caso el gestor de la evaluación debe solicitar aclaraciones al revisor.</li><li>• Comparte los comentarios con el líder del equipo de evaluación y los analiza con este durante una reunión o teleconferencia, a fin de mejorar la comprensión mutua de las cuestiones planteadas.</li></ul> |
| <b>Jefe del equipo de evaluación</b>       | <ul style="list-style-type: none"><li>• Registra en la matriz de comentarios cómo se ha dado respuesta a cada comentario y, en el caso de los que no se han tratado, el razonamiento pertinente. Los comentarios cumplimentados ayudan a garantizar un proceso transparente y creíble.</li><li>• Revisa el informe inicial en consecuencia y presenta la versión final de este, así como la matriz de comentarios cumplimentada, al gestor de la evaluación.</li></ul>   |
| <b>Gestor de la evaluación</b>             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Revisa la versión final del informe inicial y la matriz de comentarios con las observaciones. Cualquier desacuerdo entre el PMA, las partes interesadas en la evaluación y el equipo de evaluación deberá resolverse antes de dar por finalizado el informe inicial y de que pueda avanzar la evaluación. En caso de que el equipo de evaluación no alcance una opinión consensuada, el gestor de evaluación consulta al oficial regional de evaluación.</li><li>• Presenta el informe inicial definitivo al Comité de Evaluación para su revisión y aprobación final por parte del presidente del Comité de Evaluación.</li></ul>   |
| <b>Presidente del Comité de Evaluación</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprueba la versión definitiva del informe inicial.</li></ul>   |
| <b>Gestor de la evaluación</b>             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Comparte el informe inicial ya aprobado con el oficial regional de evaluación y se asegura de que esta versión se comparta de forma proactiva con el Grupo de Referencia de la Evaluación y con todas las partes interesadas de la evaluación.</li><li>• Tramita los pagos de acuerdo con las condiciones contractuales y el procedimiento relativo a la gestión de contratos.</li></ul>   |
| <b>Oficial regional de evaluación</b>      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Comparte el informe inicial aprobado con la Oficina de Evaluación para su publicación en el sitio web interno de la Oficina de Evaluación del PMA.</li></ul>   |

# Fase 4: Recopilación de datos

## INTRODUCCIÓN

La fase de recopilación de datos es aquella en la que el equipo de evaluación recopila, sintetiza y comienza a analizar la información y los datos procedentes de fuentes tanto primarias como secundarias, tal como figura en el informe inicial. El equipo de evaluación reúne las evidencias a fin de responder las preguntas de la evaluación.

Los pormenores de la fase de recopilación de datos están condicionados por la metodología escogida para una evaluación concreta, por lo que pueden ser distintos en cada una de ellas. Los principios aquí indicados son genéricos, pero se aplican a todas las evaluaciones descentralizadas. La fase de recopilación de datos requiere que se apruebe el informe inicial. El equipo de evaluación se encarga principalmente de las tareas de recopilación y análisis de datos; no obstante, la oficina en el país debería prestar apoyo a la organización de visitas sobre el terreno y la celebración de una sesión informativa posterior al trabajo sobre el terreno a fin de que dichas tareas sean lo más eficaces posible. Normalmente la fase de recopilación de datos tiene una duración de tres semanas.

**Tabla 9: Resumen de las responsabilidades: fase de recopilación de datos**

| <b>Pasos y responsabilidades</b>  | Director o director adjunto para el país | Equipo de programas de la oficina en el país | Equipo de seguimiento y evaluación de la oficina en el país | Gestor de la evaluación de la oficina en el país | Otras unidades de la oficina en el país | Equipo de la evaluación | Oficina regional | Oficina de Evaluación | Otras unidades de la sede | Partes interesadas externas |
|---|--|--|---|--|---|-------------------------|------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 4.1 Preparar el trabajo de evaluación sobre el terreno                    |  | R  | R   | L (oficina en el país)                           | R                                       | L (oficina en el país)  |                  |                       |                           |                             |
| 4.2 Realizar el trabajo sobre el terreno y el análisis preliminar         | P  | R  | R   | P  | R                                       | D                       | P                |                       |                           | P                           |
| 4.3 Celebrar una sesión informativa posterior al trabajo sobre el terreno | P  | P  | P   | P  | P                                       | D                       | R                |                       |                           | P                           |

Leyenda: A: aprobar; D: dirigir, tomar la responsabilidad general para la realización del paso; P: participar de forma activa en el paso; R: respaldar el proceso con tareas concretas, de ser necesario.

## Recuadro 17: Principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad

Los principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad, así como el de ética, acarrearán las siguientes implicaciones específicas en la fase de recopilación de datos:

- **Independencia:** A fin de garantizar la independencia y la imparcialidad, el PMA o el personal de su organización asociada no debe participar en las actividades de recopilación de datos del equipo de evaluación con partes interesadas externas. El líder del equipo de evaluación tiene la máxima autoridad para seleccionar quién debe asistir a las reuniones de recopilación de datos. El gestor de la evaluación y el líder del equipo tienen la responsabilidad de anticiparse a los distintos intereses y contrarrestar los intentos de desviar la atención de determinados aspectos o subgrupos concretos, o de influir en la evaluación de alguna manera. El gestor de la evaluación garantiza que los evaluadores tienen total acceso a los datos y la información disponible con arreglo a la directiva del PMA sobre divulgación de información. Los evaluadores tienen libertad total para llevar a cabo su labor de evaluación sin temor a que esta interfiera en su carrera o la perjudique.
- **Credibilidad:** El gestor de la evaluación vela por que esta se implemente tal como ha sido diseñada. Si surgen dificultades durante la misión sobre el terreno, se realizarán ajustes destinados a impedir que comprometan su imparcialidad.
- **Utilidad:** El equipo de evaluación organiza una reunión informativa al final de la misión de evaluación con el apoyo del gestor de la evaluación y la participación de la oficina en el país, la oficina regional o la sede, según proceda.
- **Ética:** Los evaluadores mantienen un comportamiento ético en todas sus interacciones con las partes interesadas y los beneficiarios. Garantizan el consentimiento informado, la protección de la privacidad, la confidencialidad y el anonimato de los participantes, así como la sensibilidad a las cuestiones culturales. Los evaluadores respetan la autonomía de los participantes, se aseguran de que estos sean reclutados de manera equitativa, y velan por que los resultados de la evaluación no perjudiquen a los participantes ni a sus comunidades.

## PASO 4.1 PREPARAR EL TRABAJO DE EVALUACIÓN SOBRE EL TERRENO

El líder del equipo aporta información a todos sus integrantes para asegurarse de que han comprendido los requisitos de la evaluación y del plan operativo del informe inicial. La reunión o reuniones informativas del equipo también deberían contribuir a alcanzar acuerdos claros sobre los requisitos de elaboración de informes de cada miembro del equipo.

El gestor de la evaluación se coordina con el equipo de la evaluación a fin de:

- ultimar el programa de las visitas sobre el terreno de acuerdo con los requisitos que se recogen en el informe inicial;
- organizar las reuniones (en particular la reunión informativa inicial y la sesión informativa posterior a la misión) y las visitas sobre el terreno;
- seleccionar a las partes interesadas relevantes con las que reunirse;
- preparar las visitas sobre el terreno; y
- proporcionar apoyo administrativo o logístico a los miembros del equipo de evaluación, lo que incluye servir de enlace con las unidades o autoridades para la emisión de billetes, los pagos, el transporte, los visados y las autorizaciones, según proceda.

Deben establecerse mecanismos de comunicación y coordinación entre el equipo de evaluación y el gestor de la evaluación durante la fase de recopilación de datos y deben estar claros para todas las partes desde el

principio. Si el equipo de evaluación viaja desde el extranjero, el primer paso se lleva a cabo antes de su llegada al país.

Las consideraciones sobre seguridad variarán en función del contexto del país y la índole de los acuerdos con el PMA en materia de contratación (por ejemplo, si el equipo se contrata mediante un acuerdo a largo plazo o a modo de consultores individuales).

#### **Recuadro 18: Disposiciones de seguridad para los equipos de evaluación**

Si los integrantes del equipo son contratados directamente por la oficina en el país, están cubiertos por el sistema del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas para el personal de las Naciones Unidas, que cubre a la plantilla del PMA y a los consultores contratados directamente por este. Los consultores independientes deberán obtener una autorización de seguridad del Departamento de Seguridad y completar con antelación los cursos básico y avanzado de seguridad sobre el terreno, imprimir sus certificados y llevarlos consigo.

Si se contrata al equipo a través de una empresa, la empresa contratada tendrá la responsabilidad de velar por la seguridad del equipo de evaluación y de establecer las disposiciones adecuadas para la evacuación por motivos médicos o de seguridad. No obstante, la oficina comanditaria del PMA debería adoptar medidas de apoyo a la seguridad del equipo de evaluación durante su estancia en el país. El gestor de la evaluación deberá asegurarse de que la oficina en el país del PMA registre a los miembros del equipo ante el oficial de seguridad a su llegada al país y que organice una reunión informativa para que puedan entender la situación en materia de seguridad en el territorio. El equipo de evaluación debe cumplir con las normas vigentes del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas, entre ellas, lo que incluye completar los cursos de seguridad en línea (BSAFE y SSAFE) y asistir a las reuniones informativas en el país.

#### **PASO 4.2 REALIZAR EL TRABAJO SOBRE EL TERRENO Y EL ANÁLISIS PRELIMINAR**

Se recomienda que el presidente del Comité de Evaluación participe en la reunión inicial (o en parte de esta). Esta reunión, celebrada con el personal del PMA que desempeña una función fundamental a la hora de facilitar la evaluación, debería incluir lo siguiente:

- Una recapitulación de las expectativas comunes de la oficina en el país y el equipo de evaluación.
- La agenda prevista de reuniones y visitas sobre el terreno (quiénes son las partes interesadas, sus intereses, importancia y función en el desarrollo o ejecución del objeto evaluado, etc.).
- Acceso a los datos.
- Fechas y expectativas respecto a la sesión o sesiones informativas posteriores al trabajo sobre el terreno. El equipo de la evaluación debe contar con acceso al [modelo de sesión informativa posterior al trabajo sobre el terreno](#).
- Entre los estándares previstos para el equipo de evaluación a la hora de recopilar datos se incluye el compromiso de conducta ética del UNEG y el acuerdo de confidencialidad. Esto incluye la sensibilidad hacia las creencias y las costumbres, actuar con honradez, integridad y respeto hacia las partes interesadas, y un acuerdo de proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes.
- Recapitulación de las normas de calidad del SGCED, entre las que se incluyen, entre otros, los requisitos en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y sus implicaciones durante la fase de recopilación de datos, sobre todo con respecto a la recopilación de datos de participantes de masculinos y femeninos.

El equipo de evaluación comienza el trabajo de recopilación de datos con arreglo a la agenda establecida con el gestor de la evaluación, e interactúa con el PMA y otras partes interesadas mediante entrevistas, debates por grupos especializados u otros enfoques participativos en función del diseño de la evaluación. Conforme el equipo de evaluación recopile de datos, pueden surgir más preguntas relativas a los procesos de

seguimiento, entre otros, y es probable que este solicite datos secundarios adicionales. El equipo de seguimiento y evaluación debería poder proporcionarlos oportunamente cuando estén disponibles.

El equipo de evaluación viaja a las ubicaciones sobre el terreno seleccionadas con el propósito de celebrar entrevistas adicionales con las partes interesadas, interactuar con los beneficiarios y observar las intervenciones del PMA. La duración de estas visitas puede variar en función del número de actividades, asociados y facilidad de acceso. El diseño y la metodología de la evaluación son algunos de los principales factores que determinan la duración de las visitas sobre el terreno, ya que, por ejemplo, la elaboración y el análisis de una encuesta representativa requieren mucho tiempo. Una misión tipo podría incluir una semana en la capital y dos semanas para visitar zonas, suboficinas y ubicaciones relevantes. El equipo de evaluación puede optar por dividirse en equipos distintos para determinadas actividades o regiones.

### **PASO 4.3 CELEBRAR UNA SESIÓN INFORMATIVA POSTERIOR AL TRABAJO SOBRE EL TERRENO**

El objeto de las sesiones informativas posteriores a la misión es ofrecer la oportunidad al equipo de evaluación de seguir interactuando con las partes interesadas, fomentar la reflexión y validar las conclusiones preliminares. El equipo de evaluación debe preparar y presentar una sesión informativa final basada en los datos recopilados y los primeros análisis llevados a cabo. Esto debería incluir las conclusiones iniciales o los análisis tempranos, cualquier carencia de información y los próximos pasos. La presentación sirve como documento de referencia a las partes interesadas, pero no está analizada, comentada ni revisada. Debe pedirse al equipo de evaluación que mantenga el carácter conciso de la presentación, para lo que debe emplear el [modelo de sesión informativa posterior al trabajo sobre el terreno](#). Las recomendaciones no se presentan en esta fase. Una buena práctica consiste en dejar uno o dos días sin reuniones para que el equipo de evaluación prepare la sesión informativa posterior a la misión.

#### **Recuadro 19: Contenido recomendado para la presentación informativa**

- Objeto (objetivos y usos de la evaluación).
- Contexto (operativo y país o zona).
- Resumen de la metodología.
- Cualquier cambio con respecto al informe inicial que se haya realizado o deba hacerse a modo de estrategia de mitigación.
- Lista de ubicaciones sobre el terreno visitadas y justificación.
- Partes interesadas entrevistadas y justificación.
- Conclusiones preliminares por pregunta de la evaluación.
- Nuevos temas merecedores de un análisis adicional.
- Carencias de conocimiento o de la recopilación de datos que persisten.
- Próximos pasos.

En función de lo acordado durante la fase de inicio, puede que se celebren hasta tres sesiones informativas posteriores a la misión. El plan de estas sesiones puede revisarse una vez que el equipo haya realizado el análisis preliminar.

- **Reunión bilateral con la gerencia del PMA:** Una reunión entre el equipo de evaluación y gestores clave del PMA, celebrada con antelación a la sesión informativa interna completa posterior a la misión, a fin de analizar los hallazgos de la evaluación inicial y aportar las reflexiones de la gerencia.
- **Sesión informativa interna posterior a la misión:** El equipo de evaluación presenta una sesión informativa interna posterior a la misión a las partes interesadas principales del PMA (y a los socios para una evaluación conjunta), que por lo general se celebra en la oficina principal del Programa, pero con la opción de participar por teleconferencia (por ejemplo, en el caso del personal de la correspondiente área o suboficina del PMA y de la oficina regional).
- **Sesión informativa externa posterior a la misión:** El equipo de evaluación presenta una sesión informativa externa posterior a la misión a las partes interesadas externas clave (incluidos todos los

miembros del Grupo de Referencia de la Evaluación) tras haber asimilado las observaciones de los participantes en la reunión informativa interna.

El gestor de la evaluación se encarga de ofrecer un lugar e instalaciones; de enviar las invitaciones con bastante antelación al Comité de Evaluación, el Grupo de Referencia de la Evaluación y otras partes interesadas relevantes; y de compartir la presentación de la sesión informativa posterior a la misión con todas las partes interesadas —sin olvidar al oficial regional de evaluación— antes de celebrar la reunión.

# Fase 5: Elaboración del informe

## INTRODUCCIÓN

La fase de elaboración del informe recopila los hallazgos del equipo de evaluación en un informe de evaluación conciso y analítico, que constituye el principal producto de la fase de elaboración del informe. La fase de elaboración del informe comienza en cuanto el equipo de evaluación ha completado las actividades de recopilación de datos y ha llevado a cabo un análisis temprano. La fase de elaboración del informe debe tener una duración aproximada de 11 semanas, en función del alcance y el propósito de la evaluación, así como de las observaciones oportunas de las partes interesadas. Pese a que es principalmente el equipo de evaluación el que se encarga de la redacción del informe, la oficina comanditaria del PMA, el servicio de apoyo de calidad gestionado por la Oficina de Evaluación, sus asociados y otras partes interesadas de la evaluación, deben realizar aportaciones al proceso con el propósito de contribuir a garantizar la calidad y la utilidad del informe de evaluación.

**Tabla 10: Resumen de las responsabilidades: fase de elaboración de informes**

| Pasos y responsabilidades  | Director o director adjunto para el país | Equipo de programas de la oficina en el país | Equipo de seguimiento y evaluación de la oficina en el país | Gestor de la evaluación de la oficina en el país | Otras unidades de la oficina en el país | Equipo de la evaluación | Oficina regional | Oficina de Evaluación | Otras unidades de la sede | Partes interesadas externas |
|--|--|--|---|--|---|-------------------------|------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 5.1 Redactar el borrador del informe de evaluación   |  |  |   |  |   | D                       |                  |                       |                           |                             |
| 5.2 Garantizar la calidad del borrador de informe de evaluación (empleando las observaciones del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada y la matriz de comentarios) |  |  |   | D  |   | P                       | P                | P                     |                           |                             |
| 5.3 Distribuir el borrador del informe de evaluación entre las partes interesadas para que aporten sus comentarios   | P  | P  | P   | D  | P                                       |                         | P                |                       | R                         | P                           |
| 5.4 Ultimar y aprobar el informe de evaluación   | A  | P  | P   | D  |   | D                       | R                |                       |                           |                             |

Leyenda: A: aprobar; D: dirigir, tomar la responsabilidad general para la realización del paso; P: participar de forma activa en el paso; R: respaldar el proceso con tareas concretas, de ser necesario.

## Recuadro 20: Principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad

Los principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad, así como el de ética, acarrearán las siguientes implicaciones específicas en la fase de presentación de informes:

- **Independencia:** El equipo de evaluación no debe estar sujeto a ningún tipo de presión que le lleve a modificar las conclusiones y las recomendaciones a no ser que esta se derive de los propios hallazgos.
- **Imparcialidad:** El equipo de evaluación analiza los datos y presenta los hallazgos de manera transparente, reflejando los casos en que existe diversidad de opiniones entre las distintas partes interesadas y garantizando la confidencialidad. El equipo de evaluación debe justificar explícitamente los casos en que no incluye los comentarios de las partes interesadas.
- **Credibilidad:** Los hallazgos han de basarse en evidencias sometidas a un proceso de triangulación: se establecen conexiones claras entre los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. Los hallazgos y las conclusiones son justos y reconocen la existencia de puntos de vista diversos. El informe de evaluación explica la metodología y todas las limitaciones posibles, y presenta las evidencias, conclusiones y recomendaciones de manera exhaustiva y equilibrada.
- **Utilidad:** El equipo de evaluación —con el apoyo del gestor de la evaluación— vela por la eficacia del proceso de elaboración del informe en relación con el calendario de la evaluación para evitar retrasos en su finalización. Se organiza un taller con las partes interesadas, en el que se presentan los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones iniciales a las partes interesadas internas.
- **Ética:** Si los evaluadores descubren acusaciones de conducta errónea o indebida en la implementación de un programa por parte del personal del PMA o de un asociado, el líder del equipo de evaluación debe notificar dichas acusaciones a la Oficina de Inspección e Investigación del PMA a través de la línea directa del Programa. Al mismo tiempo, el líder del equipo debe informar al gestor de la evaluación, a la gerencia de la oficina regional, al oficial regional de

### PASO 5.1 REDACTAR EL BORRADOR DEL INFORME DE EVALUACIÓN

El líder del equipo de evaluación redacta el borrador del informe de evaluación con el apoyo de su equipo. El informe de evaluación debe ajustarse a la estructura e incluir el contenido del [Modelo del informe de evaluación](#); también debe cumplir con los [estándares de calidad del SGCED \(el Control de calidad para el informe de evaluación\)](#) y [la Nota técnica sobre la calidad de las recomendaciones de las evaluaciones](#).

### Recuadro 21: Proceso para elaborar las recomendaciones y fomentar su sentido de apropiación



Conseguir la participación de los usuarios de la evaluación lo más pronto posible en el proceso de elaboración de las recomendaciones permitirá mejorar su pertinencia y puesta en práctica; también fomentará el sentido de apropiación de los resultados de la evaluación por parte de los usuarios clave. Por lo tanto, además de solicitar comentarios sobre el borrador del informe por correo electrónico, se recomienda organizar una reunión o un taller para:

- reflexionar sobre los hallazgos y las conclusiones principales de la evaluación;
- analizar las recomendaciones del borrador y aportar comentarios al equipo de evaluación para que dichas recomendaciones sean más claras, pertinentes y viables; e
- iniciar una reflexión sobre la manera en que la oficina en el país abordará las recomendaciones y la respuesta de la gerencia.

La [Nota técnica sobre la calidad de las recomendaciones de las evaluaciones](#) detalla los estándares y las expectativas del PMA en lo tocante a la calidad de las recomendaciones en los informes de evaluación.

En lo que respecta a las evaluaciones conjuntas, las recomendaciones deben establecer oportunidades para que todos los organismos comanditarios puedan perfeccionar los programas. Ciertas recomendaciones de una evaluación conjunta se dirigirán a un organismo concreto, mientras que otras aludirán a todos los organismos comanditarios (a ser posible con subrecomendaciones desglosadas).

## PASO 5.2 GARANTIZAR LA CALIDAD DEL BORRADOR DEL INFORME DE EVALUACIÓN

Cuando se contrate al equipo de evaluación por medio de una consultora, esta debe validar la calidad del borrador del informe de evaluación antes de entregárselo al gestor de la evaluación. Tras recibir el borrador del informe de evaluación, el gestor se ciñe a los pasos detallados en la tabla 11.

**Tabla 11: Esquema del proceso para garantizar la calidad del informe de evaluación**

|  |  |
|--|--|
| <b>Gestor de la evaluación</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa el borrador del informe de evaluación y utiliza el <a href="#">Control de calidad para el informe de evaluación</a> como una guía para garantizar que el borrador se ciñe a la estructura; aporta el contenido principal; y que el informe no incluye errores fácticos o de contenido, y se centra exclusivamente en las cuestiones de mayor calado.</li> <li>Si el gestor de la evaluación considerase que el borrador del informe de evaluación no cumple los estándares previamente descritos, debe compartir sus comentarios con el líder del equipo para que el informe se ajuste a los estándares de calidad.</li> </ul>   |
| <b>Oficial regional de evaluación</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa el borrador del informe de evaluación por medio del <a href="#">Control de calidad para el informe de evaluación</a> y confirma que cumple los requisitos mínimos necesarios para presentarlo al servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada.</li> </ul>   |
| <b>Gestor de la evaluación</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comparte el borrador del informe de evaluación y el <a href="#">formulario de solicitud de servicios</a> con el servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada (incluyendo en copia al Helpdesk, <a href="mailto:wfp.decentralizedevaluation@wfp.org">wfp.decentralizedevaluation@wfp.org</a>, al oficial regional de evaluación y al presidente del Comité de Evaluación).</li> <li>Cuando el servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada se encuentre en proceso de revisar el borrador del informe de evaluación, el gestor y el oficial regional de evaluación examinan el borrador del informe de forma más exhaustiva para comprobar que cumple lo indicado en el <a href="#">Control de calidad para el informe de evaluación</a> y formulan comentarios sistemáticos y constructivos que se recopilan en una matriz de comentarios.</li> </ul> |
| <b>Servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Acusa recibo y confirma la fecha de envío de los comentarios en un plazo de seis días laborables.</li> <li>En algunos casos, el director de proyectos del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada puede decidir llevar a cabo una revisión por pares para garantizar la adecuación de la valoración y los comentarios del experto en evaluación independiente (el “revisor”). En última instancia, esto supondría algunos días adicionales a la hora de enviar los comentarios finales del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada al gestor de la evaluación.</li> </ul>   |
| <b>Gestor de la evaluación</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>El gestor de la evaluación revisa los comentarios del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada antes de compartirllos con el líder del equipo de evaluación, a fin de garantizar la eficacia del servicio. Si los comentarios presentados por el servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada presentaran algún tipo de problema, el gestor de la evaluación consulta al oficial regional de evaluación.</li> <li>Solicita una llamada de seguimiento (obligatoria) con el revisor del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada y el líder del equipo para aclarar las dudas que puedan haber surgido a raíz de los comentarios recibidos y entender la opinión general del revisor sobre la calidad del informe de evaluación. El oficial regional de evaluación también debe participar en esta llamada.</li> </ul>        |
| <b>Jefe del equipo de evaluación</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Registra en el formulario de comentarios del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada y la matriz de comentarios del gestor de la evaluación cómo se ha dado respuesta a cada comentario y, en el caso de los que no se han tratado, el razonamiento pertinente. Los comentarios cumplimentados ayudan a garantizar un proceso transparente y creíble.</li> </ul>  |

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Gestor de la evaluación | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa el informe de evaluación con arreglo a los comentarios del gestor de la evaluación, el oficial regional de evaluación y el servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada; entrega un segundo borrador del informe de evaluación al gestor de la evaluación acompañado del formulario cumplimentado que recoge los comentarios del servicio de apoyo de calidad de la evaluación descentralizada con la <a href="#">matriz de comentarios</a> del gestor de la evaluación.</li> <li>• Se asegura de que los comentarios se hayan atendido debidamente y avala la calidad del informe de evaluación antes de compartir el borrador de dicho informe con el Grupo de Referencia de la Evaluación para su revisión junto con la <a href="#">matriz de comentarios</a>.</li> </ul> |
|-------------------------|---|

### PASO 5.3 DISTRIBUIR EL BORRADOR DEL INFORME DE EVALUACIÓN ENTRE LAS PARTES INTERESADAS (PARA QUE APORTEN SUS COMENTARIOS)

El Grupo de Referencia de la Evaluación suele disponer de dos semanas para revisar y aportar comentarios sobre el borrador del informe de evaluación. De manera excepcional, puede ser necesario acortar este plazo a cinco u ocho días laborables previo acuerdo con los revisores a fin de garantizar que los responsables de la toma de decisiones puedan consultar el informe cuando sea preciso. El gestor de la evaluación deberá describir las medidas previas adoptadas para mejorar la calidad del informe de evaluación cuando se comunique con el Grupo de Referencia de la Evaluación.

Existe un riesgo elevado de que el proceso de garantía de la calidad se convierta en una tarea demasiado engorrosa en el caso de las evaluaciones conjuntas. Es preciso aplicar estrategias de mitigación, como la racionalización del número de miembros del Grupo de Referencia de la Evaluación; la organización de talleres de revisión con múltiples partes interesadas; o el establecimiento de sistemas de revisión en cascada para evitar que los gestores de la evaluación reciban un número excesivo de comentarios.

Con el objetivo de aligerar la carga del proceso de revisión del informe, se han incluido algunos consejos prácticos para el gestor de la evaluación en el recuadro 22.

#### Recuadro 22: Sugerencias para aligerar la carga del proceso de revisión del informe



- Establecer una lista de distribución por adelantado (además de los miembros del grupo de referencia de evaluación) en colaboración con el equipo de evaluación y los coordinadores de la oficina regional, y debatir las modalidades y los plazos para recabar los comentarios de las partes interesadas.
- Dejar tiempo suficiente —dos semanas suele ser lo habitual— para que las partes interesadas lean el borrador del informe y presenten sus comentarios por escrito. Puede ser útil enviar un recordatorio unos días antes de la fecha límite.
- Establecer directrices claras sobre la forma en que las partes interesadas deben compartir sus comentarios y asegurar a los participantes que sus comentarios se recopilarán en una matriz de comentarios, se responderán y se distribuirán a todos los revisores, a fin de fomentar que los comentarios que se envíen hayan sido debidamente razonados.
- Orientar a los revisores para que sus comentarios se centren en la precisión de la información presentada. A continuación se ofrecen algunos ejemplos:
  - ¿Son los datos precisos? De no ser así, adjunte material adicional para someterlo a examen.
  - ¿Los hallazgos son coherentes con los datos presentados?
  - ¿Las conclusiones se desarrollan de forma lógica a partir de los hallazgos?
  - ¿Las recomendaciones son viables y se desarrollan de forma lógica a partir de los hallazgos y las conclusiones?
  - ¿Existen omisiones importantes en los datos presentados?
  - ¿Los datos se presentan de forma clara, imparcial y objetiva?

El gestor de la evaluación debe consolidar todos los comentarios en una [matriz de comentarios](#) mediante el modelo que se ha facilitado y dividirlos en grupos, en función de la sección del informe a la que aludan. Si existieran contradicciones entre varios comentarios, el gestor de la evaluación debe acordar cómo corregirlas con el equipo de evaluación. Si existieran comentarios ambiguos, el gestor de la evaluación debe solicitar aclaraciones al revisor antes de compartir los comentarios con el líder del equipo de evaluación.

El tiempo invertido en esta fase ayuda a mejorar la calidad del borrador del informe de evaluación, lo que mejora a su vez la eficacia del proceso de elaboración del informe. El diálogo entre el gestor de la evaluación y el equipo de la evaluación es necesario para cumplir los siguientes fines:

- Mejorar el entendimiento mutuo de los miembros del Grupo de Referencia de la Evaluación respecto a los comentarios recibidos.
- Aportar aclaraciones sobre aspectos específicos cuando se solicite.
- Poner en común los aspectos principales de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones conforme se desarrollan.

El equipo de evaluación debe tener en cuenta los comentarios recibidos, pero tiene la facultad de aceptar o rechazar los comentarios de la gerencia y cualquier solicitud de cambio. Cuando existan presiones para que se modifiquen las conclusiones o las recomendaciones, dichas solicitudes deben juzgarse en función de sus méritos sin dejar de ser coherentes con los resultados. En caso de que surjan diferencias que no puedan resolverse de forma dialogada entre el gestor de la evaluación y el jefe del equipo, deberá pedirse la intervención del Grupo de Referencia de la Evaluación y ponerse en contacto con el servicio de asistencia de la Oficina de Evaluación de la evaluación descentralizada, según proceda. En caso de que el equipo de evaluación no alcance una opinión consensuada, el gestor de evaluación deberá consultar al oficial regional de evaluación y a la Oficina de Evaluación.

## PASO 5.4 ULTIMAR Y APROBAR EL INFORME DE EVALUACIÓN

Una matriz de comentarios cumplimentada ayuda a garantizar un proceso transparente y creíble. Es importante que el jefe del equipo de evaluación aplique los comentarios de las partes interesadas para corregir errores fácticos, evitar tergiversaciones y dar información adicional antes de completar el informe de evaluación. El equipo de evaluación debe determinar qué comentarios merecen un seguimiento. El equipo debe justificar aquellos casos en que no se hayan abordado los comentarios. De esta forma se refuerza la transparencia y credibilidad del análisis.

Deben seguirse las [directrices relativas al formato](#) a la hora de finalizar el informe de evaluación, con miras a garantizar la estandarización y el cumplimiento de la política de comunicación institucional.

Si el gestor de la evaluación considera que algunos de los comentarios no se han tenido debidamente en cuenta, deberá pedir al equipo de evaluación que los examine y vuelva a presentar la versión final del informe y la matriz de comentarios. Cualquier desacuerdo entre el PMA, las partes interesadas en la evaluación y el equipo de evaluación deberá resolverse antes de dar por finalizado el informe de evaluación. El gestor de la evaluación puede consultar al oficial regional de evaluación o a la Oficina de Evaluación.

**Tabla 12: Esquema del proceso para ultimar el informe de evaluación**

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Jefe del equipo de evaluación</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra en la <a href="#">matriz de comentarios</a> cómo se ha dado respuesta a cada comentario del Grupo de Referencia de la Evaluación y, en el caso de los que no se han tratado, el razonamiento pertinente. Los comentarios cumplimentados ayudan a garantizar un proceso transparente y creíble.</li> <li>• Revisa el informe de evaluación en consecuencia y presenta la versión final de este, así como la matriz de comentarios cumplimentada, al gestor de la evaluación.</li> </ul> |
| <p><b>Gestor de la evaluación</b></p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa la versión final del informe de evaluación y la matriz de comentarios con las respuestas del equipo de evaluación.</li> <li>• Presenta el informe de evaluación final al Comité de Evaluación para su revisión y aprobación final por parte del presidente del comité.</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
| <b>Presidente del Comité de Evaluación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprueba la versión final del informe de evaluación.</li> </ul>   |
| <b>Gestor de la evaluación</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte el informe de evaluación ya aprobado con el oficial regional de evaluación y se asegura de que la versión final del informe se comparta de forma proactiva con el Grupo de Referencia de la Evaluación y con todas las partes interesadas de la evaluación.</li> <li>• Tramita los pagos de acuerdo con las condiciones contractuales y el procedimiento relativo a la gestión de contratos.</li> </ul> |
| <b>Oficial regional de evaluación</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte la versión final del informe de evaluación con la Oficina de Evaluación para su publicación en los sitios web de evaluación interna y externa del PMA.</li> </ul>   |

En el caso de las evaluaciones conjuntas, coordinar los comentarios a los borradores de los productos finales de la evaluación corre el riesgo de convertirse en una tarea muy compleja. En lo relativo a cuestiones controvertidas, deben celebrarse reuniones bilaterales preliminares con los principales responsables de los organismos participantes antes de la consulta formal. Tanto el gestor de la evaluación como la gerencia de la oficina en el país deben desempeñar su función a la hora de garantizar que se han tenido en cuenta las preocupaciones de los organismos comanditarios, sin menoscabar su imparcialidad. Se debe conceder el tiempo suficiente para revisar la versión final del informe, solicitando comentarios con arreglo al procedimiento de "no objeción" (es decir, no emitir ninguna respuesta equivale a mostrarse conforme) a fin de evitar que el proceso se detenga durante un periodo de tiempo innecesariamente prolongado. Para evitar la adquisición inesperada de uno o más de los organismos comanditarios en las fases de difusión y seguimiento de la evaluación, es importante asegurarse de que todos los miembros del grupo directivo de la evaluación aprueben por escrito al informe de evaluación, distribuyendo un archivo PDF que no pueda modificarse fácilmente.

# Fase 6: Difusión y seguimiento

## INTRODUCCIÓN

En esta sección se resumen los últimos pasos del proceso de evaluación. La fase de difusión y seguimiento tiene como objetivo maximizar el uso de los resultados de la evaluación de las siguientes formas:

- Desarrollar una respuesta de la gerencia a las recomendaciones de la evaluación.
- Distribuir el informe de evaluación y la respuesta de la gerencia del PMA a un público general; esto puede incluir la elaboración de productos de aprendizaje adaptados a públicos específicos (según el plan de gestión del conocimiento y la comunicación).
- Someter el informe de evaluación a una evaluación de la calidad a posteriori.
- Identificar oportunidades o puntos de partida para promover la adopción de las recomendaciones de la evaluación.

**Tabla 13: Resumen de las responsabilidades: fase de difusión y seguimiento**

| Pasos y responsabilidades  | Director o director adjunto para el país | Equipo de programas de la oficina en el país | Equipo de seguimiento y evaluación de la oficina en el país | Gestor de la evaluación de la oficina en el país           | Otras unidades de la oficina en el país | Oficina regional | Oficina de Evaluación | Otras unidades de la sede | Partes interesadas externas |
|--|--|--|---|--|---|------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|
| 6.1 Preparar la respuesta de la gerencia e introducirla en el sistema R2   | D  | P  |   | P  | P                                       | D                | R                     |                           |                             |
| 6.2 Publicar el informe de evaluación y la respuesta de la gerencia del PMA  |  |  |   | R  |   | R                | D                     |                           |                             |
| 6.3 Celebrar una sesión informativa sobre las lecciones aprendidas posterior a la evaluación                             | P  |  |   | P  |   | D                | P                     |                           |                             |
| 6.4 Someter el informe de evaluación a una evaluación de la calidad a posteriori   |  |  |   |  |   | D                | P                     |                           |                             |
| 6.5 Difundir y utilizar los resultados de la evaluación  | D  | D  | D   | D  | D                                       | D                | D                     | D                         | D                           |
| 6.6 Supervisar la implementación de las medidas complementarias de las recomendaciones de la evaluación en el sistema R2 | P  | P  | D   | D<br>(coordinador del sistema R2 en la oficina en el país) | P                                       | P                |                       | R                         |                             |

Leyenda: A: aprobar; D: dirigir, tomar la responsabilidad general para la realización del paso; P: participar de forma activa en el paso; R: respaldar el proceso con tareas concretas, de ser necesario.

La etapa de difusión y seguimiento es fundamental para garantizar que los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación se pongan a disposición del público al que van dirigidos, de modo que puedan utilizarse para ayudar a mejorar las intervenciones, las estrategias y las políticas del PMA. Los plazos de esta fase varían, pero debe preverse un período de aproximadamente cuatro semanas.

### Recuadro 23: Principios de independencia y utilidad

Los principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad, así como el de ética, acarrearán las siguientes implicaciones específicas en la fase de difusión y seguimiento:

- **Independencia:** Todos los informes de evaluación finales, las respuestas de la gerencia y los resultados de las evaluaciones de la calidad *a posteriori* se publicarán en los sitios web del PMA y se divulgarán a través diversos canales.
- **Utilidad:** La gerencia responde a todas las evaluaciones con información detallada sobre cómo se abordarán las recomendaciones. Se supervisa la aplicación de las medidas complementarias. Se intenta ofrecer oportunidades para un mayor aprendizaje institucional, como incluir debates relevantes sobre los resultados de la evaluación en los talleres más importantes y contribuir a los procesos relativos a los programas, las estrategias y la formulación de políticas.

## 6.1 PREPARAR LA RESPUESTA DE LA GERENCIA E INTRODUCIRLA EN EL SISTEMA R2

La respuesta de la gerencia detalla las medidas que la oficina comanditaria ha acordado adoptar para atender cada recomendación de la evaluación, junto con los plazos de aplicación correspondientes. La gerencia debe emitir su respuesta en las cuatro semanas siguientes a la aprobación de la versión final del informe de evaluación. Con el objeto de mejorar la rendición de cuentas y el aprendizaje, las recomendaciones de la evaluación y la correspondiente respuesta de la gerencia deben registrarse en el sistema R2 del PMA (el sistema institucional del PMA para las respuestas de la gerencia), y la oficina responsable se encarga de supervisar y actualizar debidamente el estado de aplicación de las recomendaciones.

En el caso de las evaluaciones conjuntas, debería emitirse una respuesta conjunta de la gerencia a las recomendaciones de la evaluación; lo ideal sería que a dicha respuesta se añadieran recomendaciones específicas para cada organismo. Las actividades complementarias acordadas deben ser específicas para cada organismo a fin de garantizar que exista un compromiso adecuado para su aplicación.

**Tabla 14: Esquema del proceso para preparar la respuesta de la gerencia**

|  |   |
|--|---|
| <b>Presidente del Comité de Evaluación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige la preparación de una respuesta de la gerencia a la evaluación con el apoyo del gestor de la evaluación y utilizando la plantilla <a href="#">para la respuesta de la dirección</a> (véase también la <a href="#">Nota técnica sobre la respuesta de la dirección a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones descentralizadas</a>).</li> <li>• Decide si está de acuerdo, parcialmente de acuerdo o en desacuerdo con las recomendaciones.</li> <li>• Garantiza que todas las actividades complementarias atienden debidamente las recomendaciones de la evaluación; incluyen un calendario específico con plazos realistas para su puesta en marcha; y se asignan a un equipo o una unidad específicos, que deben participar en la elaboración de cualquier actividad complementarias. Si una recomendación se dirige a la oficina regional o a una división de la sede, es preciso solicitar las aportaciones de las oficinas correspondientes.</li> <li>• Aprueba la respuesta de la gerencia.</li> </ul> |
| <b>Gestor de la evaluación</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta a la oficina regional la respuesta de la gerencia ya aprobada.</li> </ul>   |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Oficial regional de evaluación</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa la respuesta de la gerencia en colaboración con el asesor regional superior sobre programas y en consulta con otros asesores regionales pertinentes para comprobar que: i) todas las recomendaciones se han tratado debidamente en la respuesta de la gerencia; ii) las justificaciones para aquellos casos en los que se ha aceptado o rechazado parcialmente una recomendación son pertinentes y adecuadas; y iii) las actividades complementarias propuestas abordan adecuadamente cada recomendación (y las subrecomendaciones, de haberlas). Puede llegar a ser necesario mantener conversaciones adicionales con la gerencia de la oficina en el país como parte de este proceso de revisión.</li> <li>• Intenta que la dirección de la oficina regional (el director regional o el director regional adjunto) apruebe la respuesta final de la gerencia.</li> <li>• Propone que las cuestiones estratégicas relacionadas con la respuesta de la gerencia que sean relevantes para otras oficinas en los países se incluyan en el orden del día del comité regional de evaluación o de otras reuniones regionales.</li> </ul> |
| <p><b>Asesor regional de seguimiento</b></p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantiza que la respuesta aprobada de la gerencia se introduzca en el sistema R2.</li> </ul>  |
| <p><b>Presidente del Comité de Evaluación</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombra a un miembro del personal de la oficina en el país responsable de supervisar la aplicación de las medidas complementarias de las recomendaciones de la evaluación (debería ser el coordinador de la oficina en el país para el sistema R2).</li> <li>• Supervisa la aplicación de las medidas complementarias acordadas para esta y otras evaluaciones o respuestas de la gerencia y aprueba las medidas para su finalización en el sistema R2 en función de las actualizaciones de la implementación y las pruebas aportadas por el personal designado.</li> </ul>   |

## PASO 6.2 PUBLICAR EL INFORME DE EVALUACIÓN Y LA RESPUESTA DE LA GERENCIA DEL PMA

El gestor de la evaluación se encarga de compartir la versión final del informe de evaluación, la respuesta de la gerencia y otros productos de aprendizaje con el oficial regional de evaluación para su publicación en los sitios web internos y externos del PMA; también es responsable de publicar el informe en la [comunidad de evaluación en línea del PMA](#).

Cuando se comparta el informe de evaluación para su publicación, debe ir acompañado de una "reseña" para presentar y describir el producto de la evaluación en el sitio web. Esto ayuda a generar interés y favorece la visibilidad y el anuncio de la publicación.

### Recuadro 24: Modelo de reseña de la evaluación

*Esta evaluación descentralizada, encargada por la Oficina en el país, abarca el "tema" y el "período de evaluación" (año-año). Se llevó a cabo en "año". La evaluación se encargó para (por ejemplo, remediar una carencia de pruebas, fundamentar la ampliación de un proyecto piloto o el diseño del Plan Estratégico para el País, etc.) y estaba destinada tanto a fines didácticos como a la rendición de cuentas. Su objetivo principal era evaluar la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad, coherencia y conectividad del X (modificar según corresponda, elegir únicamente los criterios de evaluación pertinentes). Las preguntas de evaluación generales se centraron en xxx (enumerar las preguntas de evaluación generales más importantes). La evaluación abarcó las siguientes actividades (o temas, en función del tipo de evaluación): a) alimentación escolar; b) nutrición; c) asistencia alimentaria a cambio de activos; d) análisis y diagnóstico de la seguridad alimentaria y nutricional; y e) fortalecimiento de la capacidad. Entre los principales hallazgos de la evaluación*

## **PASO 6.3 CELEBRAR UNA SESIÓN INFORMATIVA SOBRE LAS LECCIONES APRENDIDAS POSTERIOR A LA EVALUACIÓN**

Las sesiones informativas sobre las lecciones aprendidas posteriores a la evaluación constituyen una oportunidad para reflexionar y poner en común la evaluación una vez finalizada, además de identificar y documentar las lecciones clave del proceso. El objeto de estas sesiones también radica en informar sobre la puesta en marcha de futuras evaluaciones, los ajustes de las orientaciones del SGCED y los mecanismos de apoyo del PMA para las evaluaciones descentralizadas.

La Oficina de Evaluación ha elaborado una serie de preguntas orientativas destinadas a facilitar el diálogo. Dichas preguntas pueden solicitarse al oficial regional de evaluación y deben compartirse con los participantes antes de la sesión informativa posterior a la misión.

La sesión informativa posterior a la misión debe programarse después de aprobar la respuesta de la gerencia, y entre los participantes deben figurar el gestor de la evaluación, el presidente del Comité de Evaluación, el oficial regional de la evaluación y la Oficina de Evaluación. El oficial regional de evaluación es el encargado de programar la sesión informativa y de distribuir la nota para las actas a los participantes.

## **PASO 6.4 SOMETER EL INFORME DE EVALUACIÓN A UNA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD A POSTERIORI**

En consonancia con las disposiciones de la política de evaluación del PMA en materia de independencia e imparcialidad, la Oficina de Evaluación garantiza la evaluación independiente de la calidad a posteriori de todas las evaluaciones centralizadas y descentralizadas, lo que contribuye a mejorar la calidad y la credibilidad de las evaluaciones del PMA y a reforzar la rendición de cuentas y la transparencia de la institución.

Los asesores independientes califican la calidad de los informes de evaluación completados en función de las normas de calidad del SGCED, incluidos los requisitos de evaluación establecidos por el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP). Así pues, la evaluación de la calidad *a posteriori* no debe considerarse un mecanismo de garantía de la calidad, ya que tiene lugar al término del proceso de evaluación y no contribuye a la mejora de la calidad de los borradores de los informes de evaluación.

### **Recuadro 25: Criterios de evaluación de la calidad a posteriori**

La evaluación de la calidad a posteriori tiene por objeto determinar la medida en que los informes de evaluación del PMA se basan en métodos de evaluación adecuados, presentan un análisis sólido y resultados creíbles, y ofrecen conclusiones válidas y recomendaciones útiles. Se utilizan ocho criterios para evaluar la calidad que tienen en cuenta las consideraciones en materia de género, equidad e inclusión:

1. Resumen del informe
2. Contexto y visión general del objeto de la evaluación
3. Justificación, objetivos y alcance
4. Metodología
5. Hallazgos
6. Conclusiones y lecciones aprendidas
7. Recomendaciones
8. Accesibilidad y claridad

A cada criterio se le asigna una puntuación que refleja su importancia relativa en la elaboración de un informe de calidad. La herramienta de evaluación de la calidad *a posteriori* también asigna una puntuación automáticamente a la inclusión de consideraciones de género en el informe, de acuerdo con las normas establecidas en el Indicador del Desempeño de la Evaluación del Plan de Acción para todo el Sistema de las Naciones Unidas ([ONU-SWAP EPI](#)).

**Tabla 15: Esquema del proceso para la evaluación de la calidad a posteriori**

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Oficial regional de evaluación</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte la versión final en formato Word del informe inicial y del informe de evaluación con la Oficina de Evaluación.</li> </ul>  |
| <b>Oficina de Evaluación</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Somete el informe de evaluación a una evaluación de la calidad a posteriori.</li> <li>• Comparte el borrador de los resultados de la evaluación de la calidad a posteriori con el oficial regional de evaluación para que este dé su opinión.</li> <li>• Comparte los resultados finales de la evaluación de la calidad a posteriori con la oficina comanditaria, los publica en el sitio web de evaluación interna y externa del PMA, y recopila todos los resultados de la evaluación de la calidad a posteriori en el informe anual de evaluación.</li> <li>• Tras recibir los resultados de la evaluación de calidad a posteriori, comparte las versiones finales de los informes de evaluación con el UNEG y el ALNAP (salvo que el informe se haya calificado como insatisfactorio).</li> </ul> |
| <b>Gestor de la evaluación</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparte el resumen de los resultados de la evaluación de la calidad con el equipo de evaluación que la llevó a cabo.</li> </ul>  |

## PASO 6.5 DIFUNDIR Y UTILIZAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Es importante que los informes de evaluación estén a disposición de un gran público —según lo expuesto en la Política en materia de evaluación— a fin de garantizar la credibilidad del PMA mediante la presentación transparente de informes, así como la utilidad de la evaluación.

El [plan de gestión del conocimiento y la comunicación](#) establece quién es el responsable de cada actividad de difusión, qué material se va a difundir (por ejemplo, el informe de evaluación completo, tan solo el resumen, un resumen de la evaluación, un vídeo, etc.), a quién, cómo, cuándo y por qué. Planificar la difusión de los resultados de la evaluación de forma sistemática es la mejor forma de garantizar que las evaluaciones vayan más allá de un mero ejercicio interno. Dichas actividades de difusión deben revisarse y ponerse en marcha durante esta fase.

Los resultados de la evaluación deben servir para fundamentar y mejorar tanto el diseño como la ejecución, la promoción y la estrategia de futuros programas; en particular, los datos de la evaluación deben utilizarse para diseñar nuevas revisiones y nuevos planes estratégicos para el país o planes estratégicos provisionales para el país. Por lo tanto, es importante compartir activamente las lecciones con las partes interesadas —en particular todos los donantes que contribuyeron a la intervención objeto de la evaluación— y con otros compañeros de la oficina en el país, la oficina regional y la sede para fundamentar intervenciones similares en otros lugares.

A fin de maximizar el uso de los resultados de la evaluación, deben desarrollarse diferentes productos para distintos grupos de usuarios en función de sus necesidades de información. El gestor de la evaluación debe tener en cuenta medios adecuados al público y utilizarlos a la hora de compartir los resultados de la evaluación de modo que las partes interesadas entiendan los planes para aplicar las recomendaciones y participen en ellos. Por ejemplo, deben sopesarse cuestiones relacionadas con el idioma, el acceso a internet y los problemas de conectividad a la hora de adecuar el tipo de producto al público. La difusión de las evaluaciones debe tener en cuenta específicamente las dimensiones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Una estrategia de difusión con consideraciones de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres puede incluir: i) la difusión de los resultados de la evaluación en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres a diversos grupos de partes interesadas y afectadas por estas cuestiones; y ii) promover que se saque el máximo partido a las cuestiones relativas a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres de las evaluaciones en el sistema de las Naciones Unidas, las ONG asociadas y los ministerios gubernamentales que se cuenten entre las partes interesadas. Deben explorarse otras vías para presentar los hallazgos de la evaluación con consideraciones de género y empoderamiento de las mujeres a las propias mujeres y a las personas o los grupos marginados.

En el recuadro 26 se destacan métodos eficaces para difundir las pruebas y los resultados de la evaluación, así como las mejores prácticas para perfeccionar el uso de la evaluación.

### Recuadro 26: Métodos eficaces para difundir las pruebas y los resultados de la evaluación



- Enviar el informe de evaluación completo al Comité de Evaluación y el Grupo de Referencia de la Evaluación.
- Distribuir un resumen independiente o un resumen de evaluación de una página a otras partes interesadas internas y externas (junto con un enlace al informe completo), tal y como se establece en el análisis de las partes interesadas y el plan de gestión del conocimiento y la comunicación.
- Organizar talleres en el país, ya que los eventos interactivos tienen más probabilidades de ser eficaces en la difusión de los resultados de la evaluación.
- Identificar y aprovechar otras oportunidades emergentes para compartir o utilizar las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, como reuniones de consulta a escala de la oficina en el país, la oficina regional o la sede.
- Identificar métodos creativos para difundir en mayor medida los resultados de la evaluación y suscitar debates —incluso con la población afectada— mediante, por ejemplo, resúmenes de la evaluación, panfletos, carteles, presentaciones de PowerPoint, dibujos, ilustraciones o presentaciones que resuman la información fundamental de la evaluación.
- Se recomienda utilizar herramientas audiovisuales para crear vídeos y mensajes de radio, cortometrajes, canciones, animaciones por computadora, consultas a la comunidad, etc. Estos métodos pueden ser especialmente útiles para llamar la atención de las partes interesadas con bajos niveles de alfabetización. Los formatos innovadores, como las novelas gráficas, los dibujos animados o la narración en directo, también pueden ser una forma eficaz de difundir los resultados.

#### Los siguientes vídeos pueden consultarse a modo de ejemplo:

- ⇒ [Evaluación descentralizada de mitad de período del PMA sobre la alimentación escolar en Bangladesh](#)
- ⇒ [Evaluación temática descentralizada del PMA sobre cuestiones de género en El Salvador](#)
- ⇒ [Las evaluaciones humanitarias interinstitucionales en Filipinas, Sudán del Sur y la República Centroafricana](#)
- ⇒ [Evaluación descentralizada de mitad de período del PMA sobre la operación prolongada de socorro y recuperación 200708 en Colombia](#)
- ⇒ [Evaluación descentralizada del PMA sobre la modalidad de transferencias en efectivo en las actividades de alimentación escolar en el Senegal](#)
- Pedir a las organizaciones asociadas que publiquen enlaces al informe de evaluación en sus sitios web .
- Utilizar [la comunidad de evaluación en línea](#), u otras [comunidades temáticas del PMA](#), como canales de difusión de los resultados de la evaluación.
- Subir el informe de evaluación a las bases de datos de informes de evaluación del [UNEG](#) y de [ALNAP](#) (incluido el mapa de pruebas de evaluación de ALNAP, [Evalmapper](#)) para que la comunidad humanitaria y la comunidad de evaluación en general puedan acceder a dicho informe con más facilidad.
- Utilizar las pruebas de evaluación en el diseño de nuevas revisiones y nuevos planes estratégicos para el país o planes estratégicos para el país provisionales.

## **PASO 6.6 SUPERVISAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEDIDAS COMPLEMENTARIAS DE LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN EN EL SISTEMA R2**

El coordinador del sistema R2 de la oficina en el país es quien revisa la aplicación de las medidas complementarias relacionadas con las recomendaciones de la evaluación y quien introduce las actualizaciones en el sistema.

El asesor regional de seguimiento debe coordinar el proceso de seguimiento de las medidas acordadas en el sistema R2 al menos dos veces al año (en junio y diciembre) y proponer el cierre de las recomendaciones al director regional adjunto una vez finalizadas las actividades correspondientes. Cuando sea necesario, también informará a la gerencia de la oficina regional y a la Dirección de Gestión de las Realizaciones y Rendición de Informes sobre el estado de las recomendaciones y las medidas complementarias, y utilizará la información del sistema R2 como aportaciones para la planificación y las evaluaciones del desempeño de la oficina a mediados y a finales de año. Con vistas a mejorar el aprendizaje, el asesor regional de seguimiento, en colaboración con la dependencia regional de evaluación, lleva a cabo un análisis de las medidas adoptadas para aplicar las recomendaciones de la evaluación, tal y como se indica en el sistema R2, cuyos resultados comparte con el personal del programa de la oficina regional.

Para garantizar un uso óptimo de las evaluaciones conjuntas, es importante garantizar que los organismos que las encargan definan las responsabilidades y la frecuencia del seguimiento de las actividades relacionadas con las recomendaciones de la evaluación. Esto complementará los procedimientos comunes complementarias de las acciones asignadas por el PMA en el seno de la organización.

# Lista de acrónimos

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>SGCED</b>    | Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones descentralizadas |
| <b>SGCE</b>     | Sistema de garantía de calidad de las evaluaciones                  |
| <b>ONG</b>      | Organización no gubernamental                                       |
| <b>PACE</b>     | Evaluación de la actuación profesional y mejora de las competencias |
| <b>ODS</b>      | Objetivo de Desarrollo Sostenible                                   |
| <b>ONU-SWAP</b> | Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas          |

**Oficina de Evaluación**

**[www.wfp.org/evaluation](http://www.wfp.org/evaluation)**

Programa Mundial de Alimentos

Via Cesare Giulio Viola 68/70

00148 Roma, Italia

Tel. +39 06 65131 [wfp.org](http://wfp.org)