



## Nota Técnica

### Grupo de Referencia de la Evaluación

1

¿Qué es un Grupo de Referencia de la Evaluación?

2

¿Quién preside el GRE?

3

¿Quiénes forman parte de un GRE?

4

¿Cuándo se debe organizar el GRE?

5

Gestión eficaz del GRE

6

Borrador de Términos de Referencia para el GRE

7

Lecturas adicionales

## 1. ¿Qué es un Grupo de Referencia de la Evaluación?

1. Un Grupo de Referencia de la Evaluación (GRE) es un grupo de partes interesadas clave para la evaluación que revisa y ofrece comentarios sobre productos concretos. Los miembros del GRE actúan como expertos y ejercen funciones de asesoría sin responsabilidades administrativas.
2. Establecer un GRE es una forma excelente de implicar a las partes interesadas internas y externas. Contribuye a reforzar la relevancia, la imparcialidad y la credibilidad de la evaluación (véase la [Nota Técnica sobre Independencia e Imparcialidad](#)), puesto que ofrece, en calidad de grupo asesor, diversos puntos de vista y garantiza un proceso transparente. La participación en el GRE de las principales partes interesadas también puede ayudar a mejorar la colaboración con el Gobierno, otros organismos y donantes, así como a aumentar la cultura de evaluación y la capacidad entre los socios nacionales.

## 2. ¿Quién preside el GRE?

3. Dirigir el GRE requiere una gran capacidad de liderazgo. Por este motivo, la Presidencia la ocupará el Director/a del País (que podrá delegar su cargo en el Director/a Adjunto del País<sup>1</sup>, o en el Gestor/a de la evaluación si tiene suficiente categoría como para dialogar con las partes interesadas externas).

<sup>1</sup> También podrá ocupar la presidencia el Director/a Regional para las ED dirigidas por el RB o el Director/a de la División para las ED dirigidas por la sede.

4. Con el fin de garantizar la imparcialidad, NO PODRÁ delegarse la presidencia del GRE en:
  - a. Director/a del Programas a menos que sea el Subdirector/a del País;
  - b. Oficial de Programas que se encargue directamente de las actividades que vayan a someterse a evaluación.

### 3. ¿Quiénes forman parte de un GRE?

5. El Comité de Evaluación es quien elige a miembros del GRE<sup>2</sup>. Las personas que forman el Comité de Evaluación (CE) son un subconjunto de miembros del GRE. Por lo tanto, los miembros obligatorios del CE deberán incluirse por defecto en el GRE. La presidencia del CE se encarga de aprobar la composición del GRE.
6. El GRE está compuesto por partes interesadas clave que i) desempeñan una función clave en la intervención que se evalúa; ii) son expertas en el tema que se evalúa; o iii) aportan experiencia en el diseño y los métodos de evaluación. El GRE debe incluir tanto partes interesadas internas como externas (Gobierno, otras agencias de Naciones Unidas y ONG socias, donantes, mundo académico). La participación de miembros externos aumenta la credibilidad de la evaluación y ayuda a minimizar el sesgo. En WFP, se fomenta la participación del personal de suboficinas, oficinas en los países y oficinas regionales a fin de representar las distintas perspectivas. En las evaluaciones descentralizadas, también pueden estar representadas algunas divisiones de la sede del WFP.
7. El número de miembros del GRE puede variar en función del alcance y la complejidad de la evaluación. No obstante, debe ser lo suficientemente amplio como para ofrecer diversidad de perspectivas y lo suficientemente limitado como para ser manejable y eficaz. Normalmente, el GRE tiene entre 8-12 miembros<sup>3</sup>. Es importante garantizar que los miembros del Grupo de Referencia cuentan con la experiencia y los conocimientos que se necesitan para añadir valor a la evaluación. Se debe incluir a los siguientes grupos:

Director/a del País o Subdirector/a del País (Presidente), <i>obligatorio</i>	Obligatorio
Para ED encargadas por la sede, Director/a o Subdirector/a de la División de la sede (Presidente)	
Gestor/a de la Evaluación (Secretario/a del GRE)	Obligatorio
Director/a del Programa u Oficiales de Programas que se encarguen directamente de los temas de la evaluación	Obligatorio
Oficial de Seguimiento y Evaluación de la Oficina País (si difiere del Gestor/a de la Evaluación)	Obligatorio
Oficial Regional de Evaluación (REO)	Obligatorio
Otros miembros pertinentes del personal de la OP (por ejemplo, cadena de distribución, género, nutrición, resiliencia, alimentación escolar, partenariados o fortalecimiento de capacidades)	Obligatorio
Representantes pertinentes de áreas de la OP/oficinas exteriores	Si es pertinente
Representantes de los ministerios interesados, donantes, organismos de las Naciones Unidas y socios de la sociedad civil/ONG (combinación de personas directamente implicadas en las actividades que se evalúen, así como personas expertas en seguimiento y evaluación)	Obligatorio
Asesores regionales del WFP (por ejemplo, Asesores Senior de Programas, Asesores Regionales de Seguimiento, Asesores Regionales de Análisis y Cartografía de la Vulnerabilidad, Asesores Regionales de Género, Nutrición, Resiliencia, Alimentación Escolar, Partenariado, Fortalecimiento de Capacidades). Se seleccionarán en función del alcance de la evaluación	Obligatorio
Representante/s de la Unidad Técnica de la sede	Si es pertinente
Representantes del mundo académico, o personas expertas independientes muy reconocidas en el tema de la evaluación y/o Think Tanks	Opcional

<sup>2</sup> Para las ED encargadas por la sede, se puede consultar el help desk de la OEV ([wfp.decentralizedevaluation@wfp.org](mailto:wfp.decentralizedevaluation@wfp.org)).

<sup>3</sup> En el caso de ED encargadas por la Oficina Regional o por la sede, se debe elegir a los miembros que correspondan. Los GRE regionales deben incluir representantes de cada país y, si resulta pertinente, también puede crearse un subconjunto de GRE a nivel nacional.

8. La participación en el GRE de contrapartes nacionales y regionales contribuye a desarrollar la capacidad nacional de evaluación. Pueden ser miembros del personal de seguimiento y evaluación de un organismo o un ministerio, miembros del personal de seguimiento y evaluación de ONG locales, o personas pertenecientes a una organización voluntaria nacional o regional para evaluadores profesionales.
9. Con el fin de garantizar la integración de las dimensiones de Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer (GEEW) en la evaluación, la persona punto focal para cuestiones de género de la OP o asesores de género de la Oficina Regional deben ser miembros del GRE. En general, debe buscarse el equilibrio de género en la membresía del GRE, y el Presidente/a debe garantizar la contribución de mujeres y hombres en la conversación.
10. En el caso de una Evaluación Conjunta, se debe incluir en el GRE a todas las organizaciones socias. Más información disponible en la [Nota Técnica sobre Evaluaciones Conjuntas](#).

## 4. ¿Cuándo se debe organizar el GRE?

11. El GRE se debe organizar durante la Fase de Preparación, a tiempo para participar en las discusiones sobre el objetivo y el uso previstos de la evaluación, el enfoque que se adoptará y las preguntas de la evaluación que se abordarán. Posteriormente, se espera que el GRE revise y comente el borrador de los TDR de la evaluación. Se trata de un paso clave para desarrollar el sentido de apropiación y compromiso. Los miembros del GRE se deben comprometer a participar a lo largo de todo el proceso de evaluación, desde la Fase de Preparación hasta la Fase de Divulgación y Seguimiento.
12. El Gestor/a de la Evaluación se encargará de redactar los TDR para el GRE. Describirá las contribuciones que se espera de las personas miembro y los plazos en los que se necesita que completen cada tarea (véanse los TDR sugeridos en el cuadro 1). El Presidente/a del GRE se encargará de la autorización final de los TDR del GRE y de la comunicación inicial con miembros del GRE.

## 5. Gestión eficaz del GRE

13. La mayoría de las responsabilidades del GRE se pueden llevar a cabo de forma remota. Sin embargo, las reuniones grupales presenciales pueden ser más eficaces en momentos clave, especialmente cuando se discutan comentarios sobre el borrador del Informe de Evaluación (y, en particular, si hay discrepancia de opiniones). Reflexionar sobre cuándo fijar reuniones presenciales y avisar al GRE con bastante antelación.
14. Gestionar un GRE requiere una gran capacidad de liderazgo para conseguir que las partes interesadas participen adecuadamente, ya que pueden estar demasiado ocupadas o quizá no se impliquen totalmente en el apoyo de la evaluación. Esto podría perjudicar la relevancia o la puntualidad de las contribuciones y acabar afectando al proceso de evaluación. Asimismo, puede que se encuentre en situaciones donde los miembros del GRE tengan muchas ganas de participar e intenten ejercer una influencia excesiva. Ambos riesgos se deben gestionar cuidadosamente. Por consiguiente, el liderazgo y el compromiso del Presidente/a del GRE es fundamental para determinar el tono y las expectativas del personal del WFP y de otros miembros del GRE. A continuación, se presentan consejos útiles para el Gestor/a de la Evaluación:
  - a. **Cómo conseguir el compromiso del personal directivo senior:**
    - Informe al Presidente/a del CE sobre la importancia de que el GRE entregue una evaluación fiable y útil, así como de fomentar la colaboración y la creación de partenariados más allá de la evaluación. Transmita mensajes de manera concisa y adáptelos para suscitar el interés y conseguir el compromiso (ya sea temático, técnico o en lo relativo al cumplimiento y la responsabilidad).
    - Comunique claramente cuáles son las expectativas del Presidente/a del CE mediante la preparación de un calendario que indique cuándo se necesitará la participación del Presidente/a y el nivel de esfuerzo previsto.
    - Invite a partes interesadas pertinentes que sean claves para el Presidente/a a fin de garantizar su compromiso desde el principio.

- El Presidente/a del CE siempre debe saber cómo va la evaluación. Incluya un punto habitual en el orden del día de las reuniones con el personal para compartir los avances en el proceso de evaluación y sus constataciones. Facilite actualizaciones semanales estructuradas en puntos sobre el progreso de la evaluación.

b. **Cómo mantener el compromiso del GRE:**

- Utilice el GRE para pensar detenidamente posibles preguntas de evaluación en las primeras etapas. Si se incluyen sus preguntas en la evaluación, su interés por los resultados será mayor y se fortalecerá su sentido de apropiación.
- Prepare y comparta un documento de dos páginas donde se resuman los TDR.
- Puede que los miembros del GRE se sientan desconectados y se desvinculen del proceso de evaluación. Piense en celebrar reuniones/teleconferencias para facilitar la comunicación y conseguir que los miembros se sientan más conectados.
- Envíe circulares mensuales estructuradas en puntos para mantener informado al GRE sobre el proceso de evaluación.
- Entérese de los temas (entre otros, temas contextuales) que les interesan a los miembros del GRE y prepárese para sacarlos con el fin de discutirlos abiertamente.
- Trate a los miembros del GRE de manera equitativa y profesional, avíselos con antelación de las reuniones e infórmelos si cambian las fechas o las horas.
- Involucre a los miembros del GRE en la formulación/discusión de las recomendaciones de la evaluación. Lo ideal es hacerlo mediante un taller con el Equipo de Evaluación (o por teleconferencia). De este modo, se obtendrán recomendaciones relevantes y factibles, y aumentará el sentido de apropiación de los resultados. Cuando se utiliza un diseño participativo alto, los miembros del GRE suelen ser muy eficaces.

c. **Cómo gestionar un proceso eficaz de formulación de comentarios:**

- Indique a los miembros del GRE cuándo recibirán los borradores para revisarlos, y avíselos en caso de retraso.
- Deles tiempo para formular comentarios. Envíeles recordatorios en tono cortés para informarles de que se acerca el plazo.
- Registre los comentarios en una matriz de comentarios: el Equipo de Evaluación deberá rellenar la matriz con sus respuestas. El Gestor/a de la Evaluación compartirá la matriz con el GRE para que puedan ver cómo se han abordado los comentarios.
- Prepárese para rechazar algunas de las peticiones o algunos de los comentarios de los miembros del GRE. Por ejemplo, puede que sugieran preguntas de evaluación que desvíen la evaluación del objetivo previsto. Quizá algunos de sus comentarios sobre el borrador del Informe de Evaluación no sean pertinentes. El Gestor/a de la Evaluación para los TDR y el Equipo de Evaluación para el Informe de Inicio y para el Informe de Evaluación tienen la posibilidad de no abordar algunos de los comentarios del GRE siempre y cuando se justifique adecuadamente en la matriz de comentarios.

**Obtenga más información sobre la experiencia del Gestor/a de la Evaluación en su labor de implicar al GRE y al personal directivo senior:**

- Sameera Ashraf (Gestora de la Evaluación para la ED de la Food Assistance to Temporarily Dislocated Persons en Pakistán del PMA) y Makhauta Mokhethi (Gestora de la Evaluación para la ED del National School Feeding Programme en Lesotho) compartieron sus reflexiones sobre cómo garantizar que el proceso de evaluación refleje las perspectivas de las partes interesadas implicadas en las evaluaciones durante el taller Evaluation Learning Programme celebrado en abril de 2018.
- Vea el vídeo para obtener más información:  
[https://www.youtube.com/watch?v=N1\\_YQuhPmE4&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=N1_YQuhPmE4&feature=youtu.be)

## 6. Borrador de Términos de Referencia para el GRE

**Cuadro 1: Plantilla de TDR para el GRE**

<p><b>Contexto:</b> [Resumen de la evaluación que se va a llevar a cabo, entre otros, el tema, el alcance (actividades, espacios geográficos y periodos cubiertos) y los plazos previstos].</p>		
<p><b>Objetivo:</b> El objetivo global del GRE es apoyar un proceso de evaluación fiable, transparente, imparcial y de calidad, conforme a la Política en materia de Evaluación 2016-2021 del WFP y las normas y los estándares del UNEG. Los miembros del GRE revisan y comentan el borrador de los TDR de la evaluación, del Informe de Inicio y del Informe de Evaluación. Los miembros del GRE actúan en calidad de asesores, de modo que la responsabilidad de aprobar los productos de la evaluación es del Presidente/a del Comité de Evaluación.</p>		
<p><b>Composición del GRE [Enumere a los 8-12 miembros seleccionados para garantizar experiencia suficiente]:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• [Nombre] – Director/a del País o Director/a Adjunto del País (Presidente)</li> <li>• [Nombre] – Gestor/a de la Evaluación (Secretario o Presidente delegado conforme al párrafo 4)</li> <li>• [Nombre] – Oficial de Seguimiento y/o Evaluación de las organizaciones socias</li> <li>• [Nombre] – Oficial de Seguimiento y Evaluación de la Oficina País (si no es Gestor/a de la Evaluación)</li> <li>• [Nombre] – Director/a de Programas (si no es Gestor/a de la Evaluación)</li> <li>• [Nombres] – Expertas técnicas de la Oficina en el País/Oficina Regional (no implicados directamente en el diseño, la toma de decisiones ni la supervisión del tema de la evaluación, pero con conocimientos especializados en el tema, por ejemplo: nutrición, resiliencia, género, alimentación escolar o gestión de la cadena de distribución)</li> <li>• [Nombre] – Oficial Regional de Evaluación (REO)</li> <li>• [Nombre] – Asesor/a Regional de Seguimiento</li> <li>• [Nombre] – Representantes de área/oficinas exteriores</li> <li>• [Nombres] – Socios del Gobierno, ONG y donantes (tampoco implicados directamente, pero con conocimientos relativos a la intervención e, idealmente, con experiencia en evaluaciones)</li> <li>• [Nombres] – Oficial de Seguimiento y Evaluación de organizaciones de socios o socios gubernamentales, directamente implicados con las actividades evaluadas</li> </ul>		
<p><b>Tareas:</b> [Definición de las áreas de compromiso y las responsabilidades que se encargarán al GRE durante el proceso de evaluación (tal y como se indica en la tabla 1)]</p>		
<p><b>Plazo:</b> [Estimación del número de días necesarios para cada fase y las tareas principales, así como el marco de tiempo aproximado en los que se necesitarán las contribuciones desde el principio hasta el final de la evaluación] Esto se debe resumir en una tabla:</p>		
Tareas de los miembros del GRE por fase de evaluación	Tiempo estimado	Fechas aproximadas
<p><b>Fase de Preparación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y comentar el borrador de los TDR (véanse <a href="#">la plantilla del informe de los TDR</a>, <a href="#">la lista de control de calidad</a> y <a href="#">la matriz de comentarios</a>). Asegurarse de que los TDR sirvan para conseguir una evaluación fiable y útil, y facilitar información adicional para contribuir a la finalización de los TDR.</li> <li>• Si procede, aportar contribuciones sobre las preguntas de la evaluación.</li> <li>• Identificar documentos fuente que sean útiles para el equipo de evaluación.</li> <li>• Asistir a la reunión/conferencia telefónica/etc. del GRE.</li> </ul>	1 día	Meses/Semanas relevantes Por ejemplo: oct/nov de 2018
<p><b>Fase de Inicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunirse con el equipo de evaluación para discutir cómo este puede diseñar una evaluación realista/práctica, pertinente y útil.</li> <li>• Identificar y facilitar diálogos con partes interesadas clave para entrevistas, según sea necesario.</li> <li>• Identificar y acceder a documentos y datos.</li> <li>• Ayudar a identificar sitios de campo apropiados de acuerdo con los criterios de selección definidos por el equipo de evaluación en el Informe de Inicio. Su función en esta tarea impedirá el sesgo.</li> <li>• Revisar y comentar el borrador del Informe de Inicio (véanse <a href="#">la plantilla</a>, <a href="#">la lista de control de calidad</a> y <a href="#">la matriz de comentarios del informe de inicio</a>).</li> </ul>	1 día	Meses/Semanas relevantes Por ejemplo: febrero de 2019

<p><b>Fase de Recopilación de Datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar como informante clave: responder a las preguntas de las entrevistas</li> <li>• Proporcionar fuentes de información y facilitar el acceso a los datos</li> <li>• Asistir a la reunión de información del equipo de evaluación una vez finalizadas las visitas sobre el terreno</li> </ul>	1,5 días	Meses/Semanas relevantes Por ejemplo: mar/abr de 2019
<p><b>Fase de Análisis de Datos y Presentación de Informes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y comentar el borrador del Informe de la Evaluación (véanse <a href="#">la plantilla</a>, <a href="#">la lista de control de calidad</a> y <a href="#">la matriz de comentarios del informe de evaluación</a>) prestando atención a la precisión, la calidad y la exhaustividad de las constataciones, así como a las relaciones entre las conclusiones y las recomendaciones. Estas últimas deben ser relevantes, realistas, factibles y estar orientadas a objetivos.</li> <li>• El GRE, en su calidad de asesor, debe respetar la decisión de los evaluadores independientes de no incluir sus comentarios, siempre y cuando el proceso sea transparente y presente las razones por las cuales no se incluyen dichos comentarios.</li> </ul>	2 días	Meses/Semanas relevantes Por ejemplo: mayo/jun de 2019
<p><b>Fase de Divulgación y Seguimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir el Informe final de manera interna y externa, según resulte pertinente;</li> <li>• Compartir las constataciones con las unidades, las organizaciones y las redes, y en los eventos;</li> <li>• Contribuir a la Respuesta de la Dirección y a su ejecución (según corresponda).</li> </ul>	2 días	Después de la finalización del informe Por ejemplo: jul/ago de 2019

**Procedimientos de participación:**

- El Presidente del Comité de Evaluación nombrará a los miembros del GRE.
- El Gestor/a de la Evaluación notificará a los miembros del GRE la hora, la ubicación y el orden del día de las llamadas o las reuniones [indicar el plazo de antelación más apropiado]. Además, compartirá los materiales de referencia pertinentes.
- Las reuniones del GRE serán presenciales o por videollamada/Skype [especificar según sea relevante o dejar sin concretar para que se determine según el contexto].
- El GRE se reunirá, como mínimo, [especificar la frecuencia de las reuniones según sea relevante en función de las discusiones iniciales].
- El equipo de evaluación entrevistará a los miembros del GRE, en calidad de representantes de sus organizaciones, como parte de las fases de inicio y de recopilación de datos.
- Los miembros del GRE enviarán electrónicamente al Gestor/a de la Evaluación sus comentarios respecto del borrador de los TDR, el informe de inicio y el informe de evaluación. El Gestor/a de la Evaluación se asegurará de que el equipo de evaluación responda a los comentarios incluyéndolos en los informes o dando razones por las cuales no se incluyen. Los comentarios se registrarán en una matriz de comentarios para garantizar un proceso transparente y fiable.

## 7. Lecturas adicionales

15. Guía de BetterEvaluation.com relativa a los usos y los objetivos de un grupo asesor para evaluaciones: [https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/advisory\\_group](https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/advisory_group)
16. Baizerman, M. Centers for Disease Control and Prevention, Division of Nutrition, Physical Activity, and Obesity. A. (2011). *Developing and using an evaluation consultation group*. Disponible en el sitio web: <http://www.cdc.gov/obesity/downloads/EvaluationConsultationGroup.pdf>
17. Läubli Loud, M. and Mayne, J. (Eds) (2013). *Enhancing Evaluation Use: Insights from Internal Evaluation Units*. Sage Publications
18. Jou Roholt, R., & Baizerman, M. L. American Evaluation Association, (2012). *Evaluation advisory groups*. Disponible en el sitio web: <https://www.scribd.com/book/117582841/Evaluation-Advisory-Groups-New-Directions-for-Evaluation-Number-136>

Para obtener más información sobre evaluaciones descentralizadas, visite nuestro sitio web <http://newgo.wfp.org/how-do-i-do-an-evaluation> o póngase en contacto con la Unidad Cap/Calidad en [wfp.decentralizedevaluation@wfp.org](mailto:wfp.decentralizedevaluation@wfp.org)