



## Nota técnica

### Evaluaciones conjuntas

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Introducción</b>	<b>¿Qué es una evaluación “conjunta”?</b>	<b>¿Cuándo se deberá optar por una evaluación conjunta?</b>	<b>¿Cómo se deben dirigir y gestionar las evaluaciones conjuntas?</b>
<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
<b>¿Cómo se deberá realizar el presupuesto de una evaluación conjunta?</b>	<b>¿Qué criterios y preguntas debe analizar una evaluación conjunta?</b>	<b>¿Cómo revisar los resultados cuantificables de la evaluación y garantizar su calidad?</b>	<b>¿Cuáles son las consideraciones específicas para las evaluaciones conjuntas en todas las fases de la evaluación?</b>

## 1. Introducción

1. En el contexto de la Agenda 2030, las evaluaciones conjuntas, en particular, en el plano descentralizado, son cada vez más relevantes para la rendición de cuentas y el aprendizaje colectivos, así como para fortalecer el liderazgo nacional. Desde 2016, las prácticas del Programa Mundial de Alimentos (PMA) dentro de este ámbito se han expandido, y las enseñanzas clave provenientes de las oficinas en el país o las oficinas regionales contribuyeron a enriquecer la presente nota técnica.
2. El propósito de esta nota técnica es aclarar las consideraciones específicas necesarias durante la planificación de una evaluación conjunta con los socios. La Guía del proceso del sistema de garantía de calidad de las evaluaciones descentralizadas (DEQAS) sigue siendo el principal documento de referencia que ofrece orientaciones generales sobre el proceso a seguir para las evaluaciones descentralizadas.
3. El dossier de recursos del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) sobre evaluaciones conjuntas también constituye una herramienta útil para planificar, preparar y gestionar una evaluación conjunta en el sistema de las Naciones Unidas.<sup>1</sup>
4. Para facilitar el aprendizaje continuo y la mejora en el ámbito de las evaluaciones conjuntas, se alienta a los Gerentes de Evaluación y los Oficiales Regionales de Evaluación del PMA (REO) a documentar las buenas prácticas y comunicarlas a la Oficina de Evaluación (OEV).

<sup>1</sup> Paquete de recursos del UNEG sobre evaluaciones conjuntas (2013): <http://www.unevaluation.org/document/download/2111>

## 2. ¿Qué es una evaluación “conjunta”?

5. El UNEG define la evaluación conjunta de la siguiente manera:

### Cuadro 1: Definición de evaluación conjunta

Una **evaluación conjunta** es un esfuerzo evaluativo conjunto realizado por más de una entidad sobre un tema de interés mutuo, un programa o un conjunto de actividades que estén cofinanciados y puestos en práctica con un nivel de “asociación” que puede variar desde la cooperación en el proceso de evaluación, hasta la puesta en común de recursos, pasando por la elaboración de informes combinados.

6. De acuerdo con la definición anterior, una evaluación conjunta puede tener como objeto:
  - a. intervenciones conjuntas cofinanciadas o puestas en práctica por parte de múltiples socios; o
  - b. intervenciones que no fueron puestas en práctica de manera conjunta (o solo parcialmente), pero que tuvieron una fuerte convergencia en lo que se refiere a objetivos, al sector, al tema, o a las modalidades de ejecución.
7. Una evaluación conjunta implica una toma de decisiones conjunta sobre la planificación, el diseño y la ejecución de la evaluación. Esto incluye la definición de su alcance, enfoque y metodología, la selección del equipo, así como la aprobación de resultados cuantificables claves como el informe de evaluación. Para el PMA, una evaluación se considerará evaluación conjunta si el PMA y al menos un socio ostentan una autoridad conjunta en lo relativo a la toma de decisiones dentro del proceso de evaluación.<sup>2</sup> En cambio, si el PMA simplemente es miembro del Grupo de Referencia de la Evaluación (función de asesoramiento), no se tratará de una evaluación conjunta del PMA y se hallará fuera del alcance de esta nota.
8. Se pueden llevar a cabo evaluaciones conjuntas con cualquier tipo de socio: las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales, gobiernos, donantes, centros de investigación, etc. Pueden variar mucho en lo relativo a su enfoque y a su posible cobertura geográfica, tal y como se describe en la Tabla 1 a continuación:

**Tabla 1: Posibles alcances y enfoques para las evaluaciones conjuntas**

Posibles esferas prioritarias	Posible alcance geográfico
<ul style="list-style-type: none"><li>• Programas conjuntos (dos o más organismos)</li><li>• Intervenciones sectoriales (por ejemplo, seguridad alimentaria)</li><li>• Intervenciones en todo el sistema</li><li>• Temas transversales (por ejemplo, género)</li><li>• Acuerdos de cofinanciación</li><li>• Programas gubernamentales respaldados por uno o más organismos cooperadores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Un solo país</li><li>• Varios países (dentro de una o varias regiones)</li><li>• Global (normalmente, encargada por una Oficina de Evaluación central u otra División de la Sede)</li></ul>

9. Las evaluaciones conjuntas pueden evaluar elementos del proceso (por ejemplo, la eficiencia y la efectividad de los mecanismos de coordinación) y resultados (es decir, el logro de resultados conjuntos). Por lo general, se llevan a cabo con el fin de (i) comprender cómo están funcionando las intervenciones realizadas de manera conjunta con otros organismos o el gobierno; (ii) evaluar el valor de la programación conjunta; y (iii) profundizar una comprensión compartida de lo que funciona bien y lo que se debería reproducir, ajustar o interrumpir.

## 3. ¿Cuándo se deberá optar por una evaluación conjunta?

10. Las evaluaciones conjuntas resultan de utilidad en situaciones humanitarias donde la intervención en casos de emergencia o de recuperación involucra a varios organismos humanitarios que trabajan codo a codo para

<sup>2</sup> Por ejemplo, si el PMA forma parte del Comité Directivo responsable de aprobar los resultados cuantificables clave de una evaluación administrada por otro organismo.

alcanzar un objetivo común.<sup>3</sup> Por ejemplo, las evaluaciones humanitarias interinstitucionales son evaluaciones independientes de los resultados de la respuesta humanitaria colectiva por parte de las organizaciones afiliadas del Comité Directivo Interinstitucional.<sup>4</sup>

11. Las evaluaciones conjuntas también son una elección adecuada en entornos de desarrollo donde varios agentes diseñan programas conjuntos para apoyar colectivamente las prioridades nacionales en materia de desarrollo. En este sentido, constituyen instrumentos importantes para avanzar hacia las evaluaciones dirigidas por los países, así como para desarrollar las capacidades de evaluación de los socios.
12. La evaluación general de si se satisfacen las necesidades de los beneficiarios y la identificación de posibles lagunas se vuelve más clara cuando se examinan de manera integral las contribuciones de varios agentes. Las evaluaciones conjuntas pueden revelar de qué manera encajan factores como la cobertura geográfica, las intervenciones específicas del sector y la participación de las partes interesadas.
13. La decisión de realizar una evaluación conjunta debe tomarse caso por caso, estudiando su posible valor agregado, los beneficios, los costos y los riesgos involucrados. Dos preguntas básicas deberían guiar la toma de decisiones por parte de las Divisiones de la Sede, las oficinas regionales o las oficinas en el país del PMA en lo relativo al mejor enfoque que se deberá adoptar en su contexto y sus circunstancias específicos:
  - ¿Existen “factores impulsores” que exijan un enfoque conjunto?
  - ¿Existen requisitos mínimos para una evaluación conjunta?
14. El Cuadro 2 destaca los “factores impulsores”, es decir, las situaciones en las que las evaluaciones conjuntas pueden resultar especialmente útiles.

#### Cuadro 2: Situaciones en las que se deberá plantear la realización de una evaluación conjunta<sup>5</sup>

1. La intervención es un programa cofinanciado o conjunto, es decir, diseñado y puesto en práctica de manera conjunta con un enfoque amplio (por ejemplo, un programa conjunto de seguridad alimentaria, agua y saneamiento y nutrición con diferentes organismos que trabajan con estos componentes por separado).
  2. Se prevé que los resultados de la evaluación se incorporen a un posible programa conjunto.
  3. Existen preguntas e inquietudes sistémicas sobre la amplia contribución de las Naciones Unidas a los objetivos nacionales en materia de desarrollo o se aborda una cuestión sistémica (por ejemplo, una evaluación de los resultados colectivos de las Naciones Unidas a través de los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, enfoques sectoriales<sup>6</sup> o planes comunes de respuesta humanitaria).
  4. Es necesario abordar cuestiones o inquietudes generales relacionadas con políticas (por ejemplo, igualdad de género y empoderamiento de las mujeres (GEWE)).
  5. Las partes interesadas aspiran a diseñar programas sobre la base de pruebas más completas que las que podría ofrecer una evaluación de su propio programa.
  6. Las cuestiones que se abordan son demasiado delicadas o posiblemente controvertidas para que solo un organismo o socio se haga cargo de ellas.
  7. La carga general de la evaluación sobre los agentes nacionales puede reducirse mediante la combinación de evaluaciones.
  8. Los presupuestos de los organismos individuales son demasiado reducidos para encargar evaluaciones individuales, pero, agrupados, son suficientes para una evaluación conjunta.
  9. Existe la oportunidad de mejorar la apropiación y la aceptación nacionales, así como las políticas nacionales, los acuerdos de gobernanza, los procedimientos y las herramientas a través de una evaluación conjunta. A su vez, las evaluaciones conjuntas pueden brindarle al PMA la oportunidad de obtener una visión profunda del *modus operandi* de las instituciones públicas.
  10. Uno o más donantes solicitaron que la evaluación fuese de tipo conjunto.
15. Dado que el PMA trabaja con un amplio abanico de socios en el ámbito del país (organismos de las Naciones Unidas, agentes del gobierno nacional, ONG y la sociedad civil), muchos de estos fundamentos se aplicarán en diversos grados en diferentes contextos del país.
  16. Si uno o más de los “factores impulsores” que se describen en el Cuadro 2 están presentes, el PMA y los socios deberán evaluar con atención si existen requisitos mínimos en vigor antes de decidirse a encargar una evaluación conjunta. En la Tabla 3 se enumeran los requisitos que se deben cumplir antes de embarcarse en una evaluación conjunta.

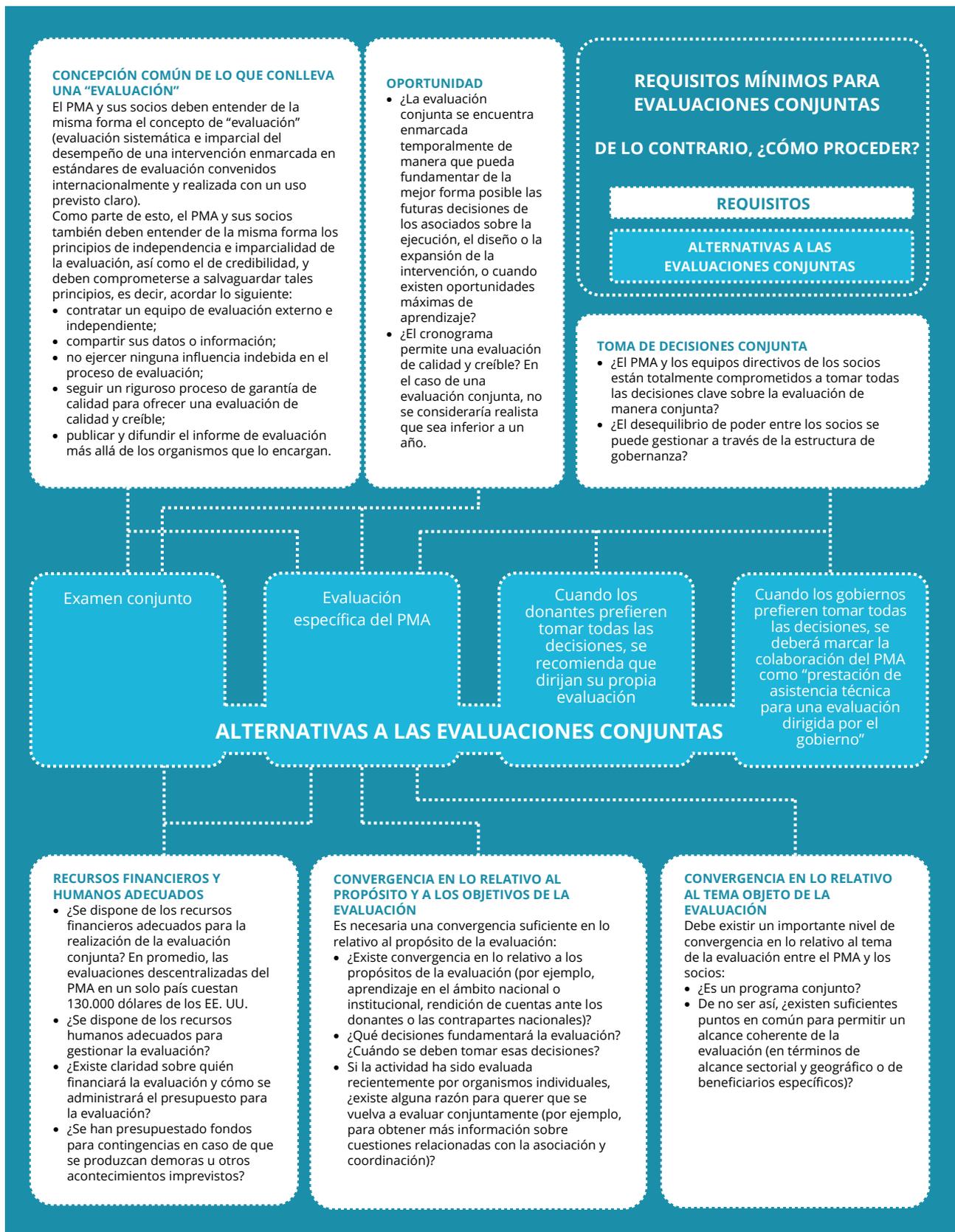
<sup>3</sup> Sistema de aprendizaje activo para la rendición de cuentas y el logro de resultados en la asistencia humanitaria (ALNAP) (2013): What we know about Joint Evaluation (Lo que sabemos sobre las evaluaciones conjuntas), <http://www.alnap.org/resource/9537>.

<sup>4</sup> <https://interagencystandingcommittee.org/inter-agency-humanitarian-evaluations>.

<sup>5</sup> Adaptado del Paquete de recursos del UNEG sobre evaluaciones conjuntas (2013) <http://www.uneval.org/document/detail/1620>

<sup>6</sup> <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3159.pdf>

**Cuadro 3: Requisitos mínimos para que el PMA emprenda una evaluación conjunta**



17. **Cuando se cumplen TODOS los requisitos mínimos, los socios deben optar por una evaluación conjunta. Si faltan algunos de los requisitos, se deberá contactar con el Oficial Regional de Evaluación o con el OEV HelpDesk para analizar el camino que se deberá seguir.**
18. El Paquete de recursos del UNEG sobre evaluaciones conjuntas también resume las ventajas y los posibles desafíos de las evaluaciones conjuntas para el sistema de las Naciones Unidas (véase a continuación la Tabla 2 adaptada). Esto también se aplica a las situaciones en las que los donantes u otros socios son comisionados conjuntos.

**Tabla 2: Ventajas y posibles desafíos de las evaluaciones conjuntas<sup>7</sup>**

Ventajas	Posibles desafíos
Aumento de la imparcialidad y la legitimidad	La independencia o imparcialidad de las evaluaciones conjuntas (con el gobierno) puede verse amenazada en situaciones en las que existan interferencias políticas
Contribución al fomento de un sentimiento colectivo de rendición de cuentas	La falta de claridad sobre las responsabilidades de las acciones complementarias puede debilitar la rendición de cuentas de la evaluación
Alcance más amplio y evaluación más holística	Si no se gestionan bien las expectativas de los socios, el número de preguntas de la evaluación puede ser demasiado alto para abordarse de manera realista
Mejora del entendimiento mutuo y del aprendizaje conjunto; fortalecimiento de la asociación entre los organismos que encargan las evaluaciones	Diferencias de poder y de compromiso entre los socios, en especial cuando un organismo financia de manera significativa una actividad
Aumento de la coordinación y la colaboración en relación con el diseño y la ejecución de futuras intervenciones	Los plazos fijados posiblemente son más largos, dada la necesidad de una mayor coordinación; esto podría afectar a la oportunidad del informe y reducir la utilidad de las conclusiones
Promoción de la participación en los costos para, de ese modo, lograr una reducción de los costos financieros y las demandas administrativas sobre cada comisionado	Un alcance más amplio y complejo combinado con un proceso de consulta extenso puede aumentar los costos de la evaluación
Utilidad para desarrollar mensajes de políticas coherentes	Las posibles diferencias en las prioridades de las políticas pueden ser difíciles de conciliar dentro del proceso de evaluación, lo que puede dificultar la toma de decisiones
Mayor credibilidad y apropiación más amplia de las conclusiones y recomendaciones	Es posible que las conclusiones no aborden los requisitos de rendición de cuentas del organismo o del socio individual
Contribución para limitar el número total de evaluaciones realizadas y, de ese modo, conseguir una reducción en la carga sobre las partes interesadas	Los arreglos de coordinación pueden ser más complejos
Puede producir evaluaciones de mayor calidad	Los datos multisectoriales pueden ser más complicados de recopilar y analizar Falta de acuerdo en lo relativo a las normas de calidad que se deberán aplicar
Contribución al fortalecimiento de la capacidad de evaluación nacional si se realiza en asociación con un gobierno (véase el Anexo 3)	Las consideraciones sobre la inclusión deben equilibrarse con las destinadas a reducir al mínimo la sobrecarga de los socios nacionales.

19. El PMA ha elaborado un [video](#) breve en el que se representa el valor agregado de las evaluaciones conjuntas en el contexto de la evaluación de los programas de alimentación escolar.

<sup>7</sup> Paquete de recursos del UNEG sobre evaluaciones conjuntas (2013) <http://www.uneval.org/document/detail/1620>

## 4. ¿Cómo se deben dirigir y gestionar las evaluaciones conjuntas?

20. Uno de los pasos más importantes para las evaluaciones conjuntas consiste en crear una estructura de gobernanza eficaz. Dicha estructura debe estar compuesta por todos los organismos o socios clave que se espera que desempeñen una función de toma de decisiones. Para conseguir que sea eficaz y manejable, el número de organismos que forman parte de la estructura de gobernanza no debe ser demasiado grande. Es importante designar a un solo representante por cada organismo y asegurarse de que esta persona posea el perfil adecuado para participar adecuadamente en los debates y tomar decisiones en nombre del organismo que representa. La estructura de gobernanza de las evaluaciones conjuntas difiere ligeramente de la de las evaluaciones en las que el PMA se encarga de la evaluación por sí solo, de acuerdo con lo que se describe en la Tabla 3.

**Tabla 3: Estructuras clave de gobernanza: evaluación del PMA frente a una evaluación conjunta**

Función en el proceso de evaluación	Evaluación del PMA	Evaluación conjunta
Proporcionar una <b>dirección estratégica general</b> y tomar <b>decisiones clave</b> sobre la evaluación, incluida la aprobación de los productos de la evaluación	<b>Comité de Evaluación:</b> compuesto por personal del PMA y presidido por el Director en el País o el Director Adjunto en el País del PMA <sup>8</sup>	<b>Comité Directivo:</b> compuesto por los jefes de los distintos organismos o entidades que encargan la evaluación y presidido o copresidido por uno o más de ellos.
<b>Dirigir el proceso de evaluación</b> a través de las seis fases, incluida la redacción de los términos de referencia, la identificación del equipo de evaluación, la <b>garantía de la calidad</b> de los productos de la evaluación, el mantenimiento de una <b>comunicación regular</b> con las partes interesadas y el <b>asesoramiento al Comité de Evaluación o al Comité Directivo sobre las decisiones clave</b> con respecto a la evaluación	<b>Gerente de la Evaluación del PMA</b>	<b>3 opciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un solo Gerente de la Evaluación</li> <li>• Grupo de Gestión de la Evaluación Conjunta con representación parcial de las unidades que encargan la evaluación</li> <li>• Grupo de Gestión de la Evaluación Conjunta compuesto por todas las unidades que encargan la evaluación</li> </ul> Véase el párrafo 21 a continuación para obtener más información.
<b>Revisar y comentar</b> los proyectos de <b>productos de evaluación</b> de manera consultiva, <b>sin responsabilidades de gestión</b>	<b>Grupo de Referencia de la Evaluación:</b> presidido por el Director en el país o el Director Adjunto en el país del PMA <sup>9</sup> y compuesto por partes interesadas internas y externas del PMA	<b>Grupo de Referencia de la Evaluación:</b> presidido por el Presidente del Comité Directivo y compuesto por partes interesadas internas en representación de los distintos organismos o entidades que encargan la evaluación y partes interesadas externas. Sin embargo, para seguir siendo factible, cada organismo debe designar a un solo miembro del personal para que forme parte del Grupo de Referencia de la Evaluación. Esta persona reunirá los comentarios de los demás miembros del personal. En caso de que haya múltiples partes interesadas, el Grupo de Referencia de la Evaluación puede dividirse en dos grupos: Un Grupo de Referencia de la Evaluación interno (compuesto por representantes de los organismos o entidades que encargan la evaluación) y un Grupo de Referencia de la Evaluación externo (compuesto por otras partes interesadas externas). <sup>10</sup>

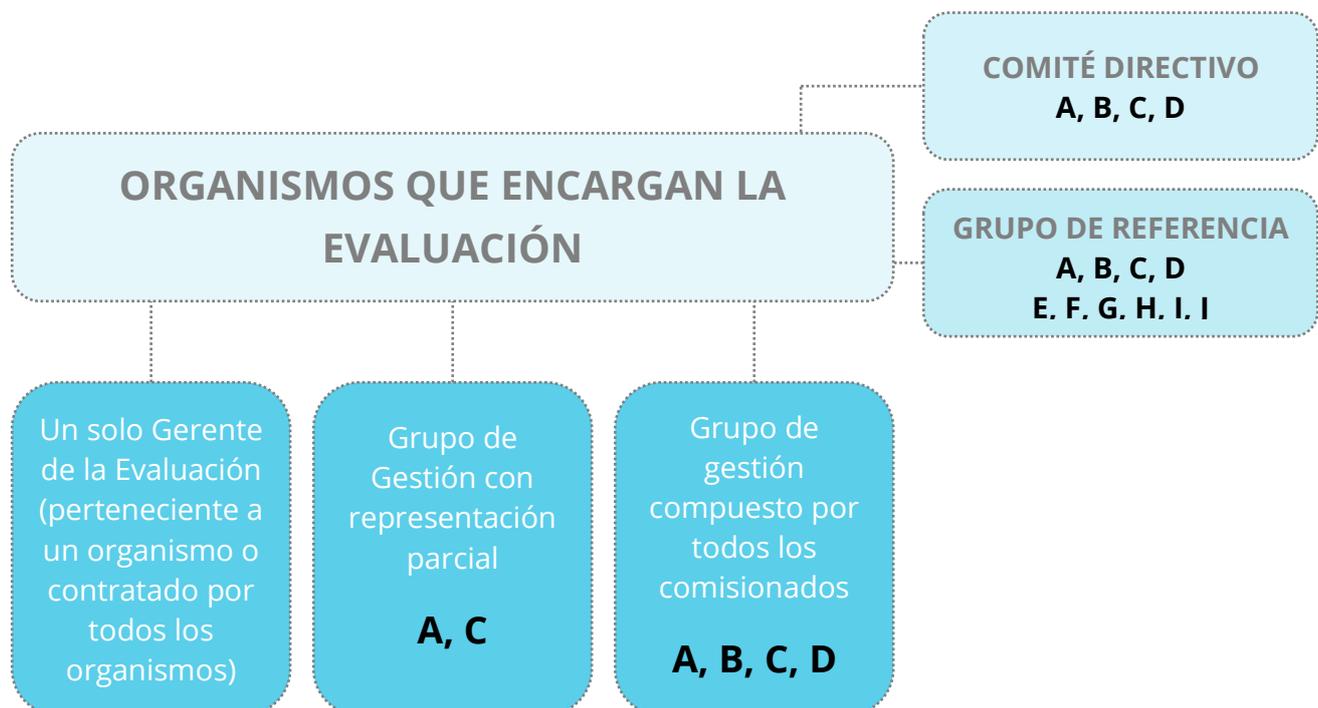
<sup>8</sup> O, respectivamente, un gerente superior en las oficinas regionales o la sede en el caso de evaluaciones descentralizadas encargadas por una oficina regional o una División de la Sede.

<sup>9</sup> Véase la anterior nota al pie 8.

<sup>10</sup> Los términos de referencia del Grupo de Referencia de la Evaluación que se establecen en la [Nota técnica sobre el grupo de referencia de la evaluación](#) deberán ajustarse en función del contexto de la evaluación conjunta.

21. El nivel de participación de los diversos organismos o entidades en la gestión de la evaluación conjunta puede variar. Si bien cada evaluación conjunta tiende a presentar una configuración única, podemos categorizar en líneas generales los diversos acuerdos de gestión según las siguientes opciones (véase también la Figura 1):
- **Modelo 1: un solo Gerente de la Evaluación:** un organismo dirige la gestión de la evaluación. Se consulta a otros comisionados. Como alternativa, todos los organismos que encargan la evaluación contratan a un Gerente de la Evaluación externo para que administre el proceso de evaluación en su nombre.
  - **Modelo 2: Grupo de Gestión de la Evaluación Conjunta con representación parcial de las unidades que encargan la evaluación:** algunos de los organismos que encargan la evaluación asumen responsabilidades en lo relativo a la gestión de la evaluación. Se consulta a otros comisionados.
  - **Modelo 3: Grupo de Gestión de la Evaluación Conjunta compuesto por todas las unidades que encargan la evaluación:** Cada organismo designa un miembro del personal que participará de manera activa y con funciones idénticas como Gerente conjunto de la Evaluación.

Figura 1: Opciones para la gestión de evaluaciones conjuntas



22. En cualquier evaluación conjunta, el PMA es miembro de pleno derecho del Comité Directivo y, como tal, toma decisiones sobre la evaluación. Al mismo tiempo, el PMA puede tener diferentes niveles de participación en la gestión de la evaluación: 1) el PMA dirige la gestión de la evaluación; 2) el PMA codirige la gestión de la evaluación con otros organismos socios; y 3) el PMA no participa directamente en la gestión de la evaluación. Cuando el PMA gestiona o cogestiona la evaluación conjunta, esta evaluación se cuenta como parte de las normas de cobertura de las evaluaciones descentralizadas del PMA. Sin embargo, cuando el PMA no participa directamente en la gestión de la evaluación conjunta, esta evaluación NO cuenta a favor de las normas de cobertura de las evaluaciones descentralizadas del PMA.
23. Si el PMA dirige la gestión de la evaluación, deberán emplearse los procesos de adquisiciones o recursos humanos del PMA para contratar al equipo de evaluación. Si el PMA gestiona conjuntamente la evaluación con otros socios, o bien un Gerente de la Evaluación contratado de manera externa gestiona la evaluación en nombre de los socios, se pueden utilizar los sistemas y procesos del PMA o de otro socio. Si un socio distinto al PMA dirige la gestión de la evaluación, se espera que dicho socio contrate al equipo de evaluación a través de sus propios procesos de adquisiciones o recursos humanos.
24. En la Tabla 4 se presentan una serie de criterios que se deberán tener en cuenta al determinar qué función desempeñará el PMA en la gestión de una evaluación conjunta, desde ser el Gerente Principal hasta uno de los Codirectores.

**Tabla 4: Criterios para determinar la función del PMA en la gestión de una evaluación conjunta**

<p><b>Función en la gestión de una donación para un programa conjunto</b></p>	<p>Si el PMA es el organismo principal dentro de un programa conjunto, tiene sentido que desempeñe una función importante en la gestión de la evaluación, muy probablemente como Gerente de la Evaluación (modelo 1) o como uno de los Gerentes conjuntos de la Evaluación (modelo 2).</p> <p>Las razones clave para que el PMA desempeñe un papel fundamental pueden incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es el responsable del presupuesto para las actividades transversales de seguimiento y evaluación del programa conjunto;</li> <li>• Generalmente convoca reuniones o consultas clave;</li> <li>• Tiene la mejor visión general del diseño y de la ejecución del programa; o</li> <li>• Ha establecido líneas de comunicación con las principales partes interesadas.</li> </ul>
<p><b>Capacidad de gestión de la evaluación de cada organismo</b></p>	<p>Un Gerente de la Evaluación necesita un conjunto de competencias que comprenden desde habilidades técnicas hasta habilidades de comunicación e interpersonales (para más detalles, consúltese el <a href="#">Marco de Competencias de Evaluación del UNEG</a>). Deberá demostrar suficiente experiencia y habilidades para que las partes interesadas la consideren una persona creíble.</p> <p>Si la administración del PMA considera proponer que dicho organismo asuma la función de la administración principal (modelo 1), deberá estar segura de que el Gerente de la Evaluación designado posee dichas competencias, y entenderá que el Oficial de Evaluación Regional estará disponible para apoyar al Gerente de la Evaluación de la oficina en el país según sea necesario.</p> <p>Además, si el PMA considera que el otro socio que encarga la evaluación carece de competencias suficientes para gestionar la evaluación, debe asegurarse de incorporar las competencias necesarias y que estas formen parte del grupo de gestión.</p>
<p><b>Disponibilidad de tiempo</b></p>	<p>Al acordar dirigir la gestión o coger gestionar una evaluación conjunta, el PMA debe asegurarse de que puede cumplir los requisitos en términos de tiempo del personal durante toda la evaluación. La experiencia ha demostrado que la falta de continuidad en la gestión de la evaluación socavarán la calidad y la pertinencia temporal de la evaluación.</p> <p>Si ninguno de los miembros del personal de los organismos que encargan la evaluación tiene el tiempo o las capacidades suficientes para gestionar la evaluación conjunta, los organismos deberían considerar la posibilidad de combinar recursos para contratar a un Gerente de la Evaluación especializado que represente a todos los organismos que encargan la evaluación. Deberá tener experiencia en el ámbito de la gestión de evaluaciones y cierta familiaridad con (una o más de) las entidades que encargan la evaluación o con el asunto de la evaluación.</p>
<p><b>Variaciones en el nivel de madurez de la función de evaluación de los organismos que encargan evaluaciones</b></p>	<p>Puede que no todas las organizaciones internacionales ni las contrapartes nacionales estén en la misma etapa en lo relativo al nivel de madurez de sus respectivas funciones de evaluación, incluida la definición de normas y estándares claros, la disponibilidad de orientaciones y otros mecanismos de apoyo, las disposiciones de imparcialidad, la garantía de calidad y los sistemas de evaluación, etc.</p> <p>Si los socios que encargan la evaluación conjunta se encuentran en una etapa emergente, tiene sentido que el PMA asuma una función de liderazgo en la gestión de la evaluación. Esto garantizará que el proceso de evaluación se pueda administrar con seguridad, siguiendo el Sistema de Garantía de Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas del PMA.</p>
<p><b>Financiación de la evaluación</b></p>	<p>Si el PMA financia la totalidad o una parte importante del presupuesto de la evaluación, deberá participar de manera activa en la gestión de la evaluación.</p> <p>No sucede lo mismo con la situación contraria: los socios (incluido el PMA) que no contribuyen o que contribuyen mínimamente al presupuesto de la evaluación pueden, sin embargo, formar parte del grupo de gestión. Por ejemplo, el PMA puede cubrir la mayoría de los costos de la evaluación, pero decidir realizar una evaluación conjunta con una contraparte nacional y alentar al Gobierno a formar parte del Grupo de Gestión de la Evaluación.</p>
<p><b>Número total de organismos que encargan la evaluación conjunta</b></p>	<p>Si hubiera más de cuatro organismos que encargan la evaluación, no sería práctico hacer que todos ellos participasen de pleno derecho en la gestión diaria de la evaluación. Si el PMA se encuentra entre los organismos con más recursos, deberá formar parte del grupo de gestión (modelo 2).</p>

25. Todos los organismos que encargan evaluaciones deberán entender de la misma forma la función del Grupo de Gestión Conjunta, así como la del Comité Directivo al establecer una estructura de gobernanza para una evaluación conjunta. Todas las unidades que encargan evaluaciones deberán sentirse cómodas con la decisión final con respecto a la estructura de gestión y gobernanza; no se puede imponer esta decisión a ninguno de los socios. La responsabilidad y la composición de los diferentes elementos de la estructura de gobernanza deben describirse en los términos de referencia de la evaluación o en unos términos de referencia específicos para cada elemento.
26. Incluso aunque el PMA no sea el Gerente Principal de la evaluación, deberá guiar la selección del organismo principal según los criterios anteriores (función en la ejecución, madurez de la función de evaluación, capacidad de gestión de la evaluación, disponibilidad de tiempo y contribución financiera a la evaluación).
27. Para aliviar la carga del organismo que dirige la gestión, se pueden asignar tareas administrativas específicas a otros organismos que encarguen la evaluación. Al hacerlo, es importante identificar las ventajas comparativas de cada organismo que pueden hacer que la evaluación sea más eficiente, por ejemplo: personal de comunicación especializado, acceso a las partes interesadas clave, presencia destacada sobre el terreno o sistemas remotos de obtención de datos.
28. Existen determinadas circunstancias particularmente exigentes, en las cuales se justifica seguir un enfoque cauteloso:
  - a. **Combinación de niveles centralizados y descentralizados.** Uno de los organismos que encargan la evaluación participa en la evaluación conjunta a través de su función de evaluación centralizada, mientras que los demás lo hacen en el plano descentralizado. En este caso, es probable que los diferentes socios tengan diferentes niveles de experiencia o pericia en la gestión de la evaluación. Por lo tanto, todos los organismos de gestión compartida tendrían que comprometerse a compartir y comunicar sus conocimientos sistemáticamente para respaldar la toma de decisiones conjunta. En tales casos, las oficinas en el país del PMA se beneficiarán de un apoyo particularmente cercano del Oficial de Evaluación Regional.
  - b. **Miembros del equipo de evaluación mixtos, internos y externos.** Algunas oficinas de evaluación independientes (al margen de la OEV) pueden asumir la doble función de administrar y llevar a cabo la evaluación (el Gerente de la Evaluación también forma parte del equipo de evaluación). En tales casos, en la etapa de planificación será importante reflexionar sobre cómo se puede evitar el posible sesgo del ejercicio de evaluación hacia uno de los organismos. Por ejemplo, sería útil que uno de los otros miembros del equipo de evaluación haya evaluado o trabajado anteriormente para el PMA (así como para otros socios que no formen parte del equipo de evaluación). Además, sería importante asegurarse de que las preguntas de evaluación y las herramientas de obtención de datos reflejen en igual medida los intereses de todos los comisionados, y que las actividades que se visiten y las personas que se entrevisten cubran adecuadamente el alcance de la evaluación. En cualquier caso, un miembro de una función de evaluación descentralizada no puede formar parte de un equipo de evaluación mixto, ya que no debe tener acceso a la información confidencial proporcionada por los encuestados en el marco de la evaluación.
  - c. **Evaluaciones conjuntas multinacionales.** La estructura de gestión de una evaluación descentralizada conjunta se vuelve todavía más compleja si dicha evaluación abarca varios países. Se alienta a las unidades de la sede o a las oficinas regionales que planean embarcarse en este tipo de evaluación conjunta a que se pongan en contacto con el servicio de asistencia de la OEV para obtener orientación y un respaldo más personalizados. Los coordinadores del programa conjunto en la sede o en la oficina regional, aunque no hayan tenido una participación diaria en el programa conjunto en el ámbito de la oficina en el país, no se deben designar como Gerentes de la Evaluación si dentro del alcance de la evaluación se realizará una evaluación de la relevancia o del desempeño del ente de coordinación. Esto se debe a la necesidad de respetar el principio de independencia e imparcialidad. Lo ideal sería que los

organismos pudieran agrupar recursos para contratar a un Gerente de la Evaluación especializado y con experiencia que represente a todos los organismos.

## 5. ¿Cómo se deberá realizar el presupuesto de una evaluación conjunta?

29. Acordar el presupuesto para realizar una evaluación conjunta es otro paso crucial en relación con la preparación del terreno para llevar a cabo un ejercicio exitoso. El presupuesto debe elaborarse de manera realista tomando como base el alcance y la complejidad de la evaluación. Deberá desglosarse según los diferentes componentes del costo e incluir una línea para contingencias. Esto facilitará una resolución rápida de problemas y evitará desacuerdos en caso de que se incurra en costos adicionales imprevistos durante la evaluación.
30. En función del número de agentes involucrados, en ocasiones las evaluaciones conjuntas pueden ser más costosas que las evaluaciones de un solo organismo, ya que pueden exigir equipos más grandes y mayor tiempo para realizarlas. En particular, las evaluaciones que se llevan a cabo de manera conjunta con el gobierno deberían planificar el tiempo suficiente para llevar a cabo varias rondas de consultas. En vista del alto nivel de esfuerzo y del sólido conjunto de aptitudes necesarios para la gestión de las evaluaciones conjuntas, el presupuesto también puede incluir los costos de un Gerente de la Evaluación especializado contratado a jornada completa si el personal de los organismos que encargan la evaluación no dispone de suficiente capacidad o tiempo.
31. Si bien los costos generales de la evaluación son usualmente más altos en las evaluaciones conjuntas, en muchos casos se pueden compartir entre los organismos y, de este modo, reducir la carga financiera de cada organismo. El presupuesto general de la evaluación y las contribuciones de los respectivos organismos deben analizarse en la etapa de planificación, preferiblemente cuando se esté diseñando la intervención que se vaya a evaluar. En el caso de un programa conjunto, donde un organismo principal gestiona el presupuesto de la evaluación, los acuerdos para la evaluación son sencillos. Cuando este no sea el caso, los socios deberán decidir qué organismo contratará al equipo de evaluación en nombre de todos los socios. Deberán evitarse las situaciones en las que las líneas presupuestarias se dividen entre organismos (por ejemplo, un organismo contrata evaluadores nacionales y cubre los gastos de viaje y, otro contrata evaluadores internacionales). La contratación por parte de un organismo exige una aclaración de antemano en lo relativo al procedimiento y a la posible aplicación de los costos indirectos para transferir fondos entre los organismos.
32. Las asignaciones presupuestarias para evaluaciones conjuntas con socios gubernamentales no tienen que provenir únicamente del presupuesto para evaluaciones de la cartera de proyectos en el país. Como las evaluaciones con socios gubernamentales suelen contribuir al fortalecimiento de la capacidad nacional de evaluación, parte de sus costos también podrían cubrirse con fondos disponibles de los “costos de ejecución” de una actividad de “desarrollo de capacidades”.

## 6. ¿Qué criterios y preguntas debe analizar una evaluación conjunta?

33. Pese a que cada evaluación conjunta posee diferentes preguntas, por lo general, evalúa la relevancia, la coherencia, la efectividad, la eficiencia, el impacto, la sostenibilidad, la idoneidad, la cobertura o la conectividad de una intervención conjunta o una gama de intervenciones convergentes (véase la [Nota técnica sobre criterios y preguntas relacionados con la evaluación](#))

34. Es importante que los asociados acuerden **una lista focalizada y concisa de preguntas de evaluación** durante las fases de planificación y preparación de la evaluación para evitar un análisis superficial. Un buen punto de partida consiste en asegurar que haya consenso en lo relativo a la teoría del cambio para la intervención. De no haber ninguna teoría del cambio disponible, se puede reconstruir (consúltese la [Nota técnica sobre modelos lógicos](#))
35. Algunas de las preguntas de una evaluación conjunta deberían estar relacionadas de forma predeterminada con la idoneidad de la colaboración entre las organizaciones durante las etapas de diseño y ejecución de las actividades del programa o proyecto. En el Cuadro 4 que se muestra a continuación se recogen algunos ejemplos de preguntas de evaluación relacionadas con la colaboración.

**Cuadro 4: Ejemplos de preguntas de evaluación relacionadas con la programación o ejecución conjuntas y los criterios relacionados del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE)**

<b>Coherencia</b>	¿En qué medida se tuvieron en cuenta los factores contextuales (estabilidad o inestabilidad política, movimientos de población, etc.) en el diseño y la ejecución de la intervención conjunta?
<b>Efectividad</b>	¿Cómo ha mejorado la programación conjunta los efectos previstos desde el punto de vista de los resultados y la efectividad operativa?
<b>Impacto</b>	¿Cómo ha contribuido la planificación, el análisis y el diseño conjuntos en lo relativo a los resultados o efectos de políticas nacionales más amplias?
<b>Eficiencia</b>	¿En qué medida y de qué manera ha conducido la programación conjunta a una mayor coherencia dentro de la intervención?
<b>Sostenibilidad</b>	¿En qué medida ha conducido una coordinación conjunta hacia asociaciones y sinergias a más largo plazo?

## 7. ¿Cómo revisar los resultados cuantificables de la evaluación y garantizar su calidad?

36. La calidad y la credibilidad de la evaluación no se deben ver comprometidas en ninguna circunstancia.
37. Para asegurar la calidad de una evaluación, se comienza con la revisión de los resultados cuantificables. La coordinación de los comentarios en lo relativo al proyecto de resultados cuantificables de la evaluación corre el riesgo de volverse muy compleja para las evaluaciones conjuntas. Por lo tanto, se recomienda lo siguiente:
- Limitar el número de miembros del Grupo de Referencia de la Evaluación a un miembro del personal por organismo. Dicha persona será la responsable de enviar los comentarios para el organismo en su conjunto (mecanismo en cascada);
  - Orientar a las partes interesadas hacia el examen y la realización de comentarios sobre aquellas partes concretas del informe que sean directamente relevantes para ellas (o, al menos, priorizar esas secciones específicas);
  - Realizar consultas en reuniones presenciales o virtuales (es decir, no por correo electrónico) para conseguir que se forme un consenso más eficiente;
  - En lo relativo a las cuestiones controvertidas, deberán celebrarse reuniones preparatorias bilaterales (antes de la consulta formal) con los responsables de la adopción de decisiones claves entre los organismos participantes;

- Dejar tiempo suficiente para examinar el informe final, pero solicitar comentarios sobre una base de “no objeción” (sin respuesta = conformidad) para que el proceso no se detenga durante un período innecesariamente largo.
38. Los organismos de las Naciones Unidas y los gobiernos también utilizan cada vez más una combinación de mecanismos de garantía de calidad internos y externos para asegurar la calidad de los informes de evaluación. El Sistema de Garantía de Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas del PMA está compuesto por una amplia guía de directrices<sup>11</sup>, un servicio externalizado de apoyo a la calidad, la asistencia técnica de Oficiales Regionales de Evaluación y el servicio de asistencia de la OEV, así como una valoración *a posteriori* de la calidad. Otros organismos de las Naciones Unidas se han referido a los mecanismos de garantía de calidad del PMA en términos muy positivos. No obstante, es posible que otros socios cuenten con sistemas igual de sólidos. Durante la etapa de planificación, el Comité Directivo de la Evaluación debe decidir qué sistema de garantía de calidad se aplicará a la evaluación conjunta, así como especificar dicha información en los términos de referencia. Véase la Figura 2 para consultar el árbol de decisión sobre el sistema de garantía de calidad.
39. **En ausencia de un entendimiento común sobre las normas y estándares de evaluación, así como de un acuerdo claro en lo relativo a los mecanismos de garantía de calidad que cumplen dichos estándares, la oficina en el país, la oficina regional o la sede deberá proponer a sus socios que realicen otro tipo de ejercicio (por ejemplo, un examen) o se retiren de la evaluación conjunta. El PMA puede seguir ofreciendo formar parte del Grupo de Referencia de la Evaluación, pero esta evaluación no se consideraría una evaluación conjunta del PMA.**

---

<sup>11</sup> El Sistema de Garantía de Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas del PMA consta de una guía del proceso, notas técnicas, listas de verificación de la calidad y plantillas para los resultados cuantificables de la evaluación (términos de referencia, informe de iniciación, informe final).

**Figura 2: Decisión sobre qué sistema de garantía de calidad se aplica a la evaluación conjunta**

**Los siguientes criterios pueden orientar la decisión del Comité Directivo de la Evaluación:**

Seleccione el sistema más completo o eficaz

Seleccione el sistema del organismo que dirigirá la gestión de la evaluación; este también suele ser el que contrata la evaluación en nombre de los demás organismos.

**Deberán respetarse los siguientes principios clave:**

Para evitar duplicaciones, los asociados que encargan la evaluación no deben aplicar a la vez diferentes sistemas de apoyo a la calidad ni valoraciones *a posteriori* de la calidad.

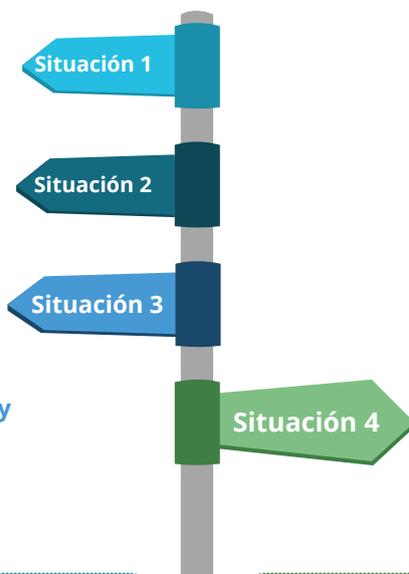
Los asociados que encargan la evaluación no deben mezclar elementos de los sistemas de garantía de calidad de distintos organismos. En su lugar, deberán seleccionar el sistema de apoyo a la calidad de las evaluaciones descentralizadas y de valoraciones *a posteriori* de la calidad, así como las guías o plantillas de un organismo y aplicarlos sistemáticamente a todos los resultados cuantificables de la evaluación (términos de referencia, informe de inicio e informe de evaluación), asegurándose de utilizar en su totalidad los comentarios recibidos

**El PMA dirige la gestión de la evaluación (modelo 1)**

[Véase el párrafo 21 y la anterior Figura 1 para mayor claridad en torno a los diferentes modelos]

**El PMA gestiona conjuntamente la evaluación (modelo 2 o 3) y los otros socios no tienen sistemas formales de garantía de calidad**

**Un Gerente de la Evaluación contratado externamente administra la evaluación (modelo 1) y los otros socios no poseen sistemas formales de garantía de calidad**



**El PMA no participa en la gestión de la evaluación (modelo 1 o 2)**

**APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD DEL PMA**  
 En concreto, esto significa que la evaluación conjunta:

- Sigue la guía y las plantillas del Sistema de Garantía de Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas del PMA
- Está sujeta al sistema externalizado de apoyo a la calidad de las evaluaciones descentralizadas del PMA
- Se presenta ante el servicio de valoración *a posteriori* de la calidad del PMA. Deberá trasladarse un resumen de los resultados de la valoración *a posteriori* de la calidad a la administración del PMA, a los organismos asociados y al equipo de evaluación. El resumen también se publicará en los sitios web internos y externos del PMA. Los resultados se incorporarán al informe anual de evaluación.

**APLICACIÓN DEL SISTEMA DE GARANTÍA DE CALIDAD DE UN ORGANISMO SOCIO**  
 En concreto, esto significa que la evaluación conjunta:

- Ha sido contratada por el organismo socio
- Sigue la guía y las plantillas del organismo socio
- Está sujeta al sistema de apoyo a la calidad de las evaluaciones descentralizadas del organismo asociado
- Se presenta ante el servicio de valoración *a posteriori* de la calidad del organismo socio (en caso de que el organismo asociado no posea dicho servicio, deberá utilizarse el del PMA). Se publicará una hoja con un resumen de los resultados de la valoración *a posteriori* de la calidad del organismo asociado en los sitios web internos y externos del PMA. Los resultados NO se incorporarán al informe anual de evaluación.

En cualquier caso, los socios deberán asegurarse de entender de la misma manera un marco temporal realista para aplicar los mecanismos de garantía de calidad y de poder invertir el nivel de esfuerzo estimado para examinar los proyectos de resultados cuantificables. Esto resulta especialmente importante para las evaluaciones conjuntas con socios nacionales.

## 8. ¿Cuáles son las consideraciones específicas para las evaluaciones conjuntas en todas las fases de la evaluación?

40. Las principales fases y pasos para una evaluación descentralizada del PMA se exponen en la Guía del proceso del Sistema de Garantía de Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas (DEQAS). Al mismo tiempo, en el caso de las evaluaciones conjuntas se aplica una serie de pasos o consideraciones adicionales, los cuales se exponen en la Tabla 5. En el dossier de recursos del UNEG encontrará más información.

**Tabla 5: Fases de una evaluación: consideraciones específicas para evaluaciones conjuntas**

<b>Fase 1:</b> <b>PLANIFICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Al contemplar el alcance y el calendario de la evaluación conjunta, verifique las sinergias existentes con otras evaluaciones en el país o la región, así como con los ciclos de planificación y evaluación del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS).</li><li>• De ser posible, obtenga una carta de compromiso de los demás organismos que confirme la intención de encargar una evaluación conjunta.</li><li>• Compruebe si se cumplen los requisitos mínimos (Cuadro 2) para la participación del PMA en las evaluaciones conjuntas.</li><li>• Introduzca la evaluación en el sistema de información de gestión (SIG).</li></ul> <p><b>Creación de consenso en lo relativo a las características clave de la evaluación conjunta</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Determine quiénes son los socios en el plano global, regional y nacional, y qué organismos deberán formar parte del Comité Directivo y del Grupo de Gestión Conjunta. Busque una amplia aceptación por parte de estos y construya un ambiente de colaboración y consenso a través de una reunión presencial.</li><li>• Analice los riesgos institucionales y contextuales, los cuales pueden incluir, por ejemplo:<ul style="list-style-type: none"><li>- diferentes opiniones sobre los objetivos y propósitos de la evaluación conjunta;</li><li>- diferencias en los principios de rendición de cuentas (por ejemplo, en relación con la difusión pública);</li><li>- desafíos a la hora de identificar y agrupar fondos para la evaluación;</li><li>- asignación de recursos humanos inadecuados, lo cual limitará la capacidad de los organismos para dirigir y gestionar la evaluación;</li><li>- falta de acuerdo en lo relativo a las funciones y responsabilidades, sistemas de garantía de calidad, plantillas y procedimientos;</li><li>- disponibilidad limitada y coherencia de los datos de seguimiento entre los organismos;</li><li>- sensibilidades políticas en relación con uno o más de los organismos, los cuales pueden cuestionar la obtención de datos y la difusión de los resultados de la evaluación.</li></ul></li><li>• Vuelva a confirmar las características generales de la evaluación (propósito, alcance, cronograma, presupuesto y acuerdos de gobernanza) con los socios, de ser posible, en acuerdos formalizados. Brinde tiempo suficiente para ajustar las expectativas sobre los resultados cuantificables de la evaluación y determinar los pasos del proceso de evaluación. Aclare que la evaluación conjunta tendrá como resultado un solo informe y acuerde si se necesitan resultados cuantificables adicionales específicos para cada organismo.</li><li>• Acuerde los procedimientos para la selección del equipo de evaluación y su contratación, y haga partícipe al equipo de adquisiciones o recursos humanos de los distintos organismos. Ofrezca acuerdos a largo plazo del PMA como una opción para conseguir equipos de evaluación.</li></ul>
--	--

- Evalúe y acuerde los sistemas de apoyo a la calidad y de valoraciones *a posteriori* de la calidad que se aplicarán.
- Ofrezca una definición amplia de los elementos clave del plan de comunicación y difusión de la evaluación y busque oportunidades para organizar eventos conjuntos o desarrollar productos conjuntos de comunicación (videos, redes sociales, etc.).
- Planifique una fase de preparación más larga que la que se prevé en el Sistema de Garantía de Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas.

## Fase 2:

### PREPARACIÓN

- Vuelva a confirmar la participación del PMA en la evaluación conjunta, así como la función del PMA y sus socios en la gestión de la evaluación.
- Promueva la confianza mutua entre los socios, en lugar de propiciar un estricto control burocrático y procesos administrativos predeterminados.<sup>12</sup>
- Cree un plan de trabajo y un calendario de reuniones para informar a los socios por adelantado sobre cuándo serán necesarias sus aportaciones o su participación.
- Celebre acuerdos logísticos y administrativos, y describa explícitamente las responsabilidades de cada uno.
- Acuerde los mecanismos de imparcialidad e independencia.

#### Mecanismos de gobernanza y compromiso de asociación

##### Aspectos generales

- Determine con los demás organismos / socios si se establecerá un grupo de gestión conjunta o si se designará un gerente principal especializado. En caso de que se vaya a contratar a un Gerente de la Evaluación especializado, asegúrese de que se hayan incluido suficientes días laborales para gestionar todo el proceso de evaluación con una coordinación cercana entre los socios.
- Establezca el Comité Directivo de la Evaluación y el Grupo de Referencia de la Evaluación, en el cual estará representado cada uno de los organismos que encarga la evaluación. Designe miembros individuales.
- Para cada uno de los componentes de la estructura de gobernanza, desarrolle términos de referencia que describan las funciones y responsabilidades y acuerde las líneas de comunicación y la frecuencia de las reuniones. El cuadro directivo superior de los organismos / socios deberá aprobar las disposiciones acordadas de manera formal.

Nota: Si el personal que participa en la gestión de la evaluación se encuentra en diferentes ubicaciones, es importante planificar e incluir en el presupuesto los gastos de viaje para permitir la celebración de algunas reuniones presenciales, especialmente en las etapas iniciales.

##### Con un gobierno

- En el caso de las evaluaciones conjuntas con un gobierno que posea una capacidad de evaluación limitada, se necesitarán esfuerzos particulares para asegurar la participación activa del gobierno. Algunos ejemplos de acciones y enfoques incluyen los siguientes:
  - proporcionar orientación adecuada, así como acceso a capacitaciones y otras iniciativas para el fomento de la capacidad;
  - organizar un traslado temporal a la institución gubernamental;
  - ofrecer sistemáticamente actualizaciones sobre los últimos avances a los representantes gubernamentales en el Comité Directivo;
  - movilizar a la gerencia de la oficina en el país y al equipo del programa para reforzar los mensajes y solicitudes al gobierno;
  - conseguir que el ministerio del gobierno que encarga conjuntamente la evaluación firme o envíe todas las comunicaciones a los miembros del Grupo de Referencia de la Evaluación.

<sup>12</sup> Adaptación de: Niels Dabelstein y Ted Kliet (2013): "Preparing, Governing and Managing the Paris Declaration Evaluation", *The Canadian Journal of Program Evaluation*. Vol. 27, n° 3. Págs. 37 a 67.

### Propósito, alcance y metodología

- Perfeccione y acuerde el propósito de la evaluación, así como un alcance bien definido.
- Acuerde un conjunto limitado de preguntas de evaluación, y acepte que la evaluación no puede ajustarse a todas las necesidades de pruebas específicas de cada organismo. Esto deberá gestionarse con atención y exigirá una solución intermedia.
- Acuerde el enfoque metodológico con todos los organismos que encargan la evaluación.
- Incluya un requisito para que el equipo de evaluación desarrolle una teoría global del cambio que integre las cadenas de resultados de cada uno de los organismos participantes (de no estar disponible).

### Presupuesto y contratación

- Acuerde el presupuesto general y las contribuciones de cada organismo. Puede incluirse la contribución en especie en forma de tiempo del personal, por ejemplo. El reconocimiento explícito de diferentes tipos de aportaciones aumentará la apropiación y ayudará a equilibrar las relaciones de poder.
- Establezca acuerdos de contratación en conjunto (es decir, ¿qué organismo contratará de manera oficial al equipo de evaluación? ¿Será a través de un acuerdo a largo plazo, de un proceso de licitación o de una contratación a través de recursos humanos?).
- Acuerde un cronograma realista, con tiempo suficiente para examinar los informes de inicio y de evaluación final. Los cronogramas revisados siempre se deben compartir con todos los socios.
- Asegúrese de consultar a todos los organismos cuando (i) redacte los perfiles de los miembros del equipo de evaluación; (ii) preseleccione las propuestas de acuerdos a largo plazo o los currículums (para este fin, se pueden proponer las herramientas del PMA para evaluar propuestas o equipos de evaluación); (iii) realice las entrevistas y (iv) redacte las recomendaciones para la contratación.

### Preparativos para compartir documentos, la obtención de datos, la garantía de calidad y el seguimiento

- Dé prioridad a los documentos clave y los conjuntos de datos que los organismos que encargan la evaluación compartirán con el equipo de evaluación; mantenga un número total que resulte manejable.
- Acuerde una plataforma para compartir documentos que esté en línea con las políticas de protección de datos de todos los socios y cree una biblioteca electrónica.
- Solicite los permisos o una autorización ética para la obtención de datos según las exigencias de las entidades nacionales o las funciones de evaluación de otros organismos. Los procesos de autorización pueden llevar un tiempo considerable, por lo que se debe evitar su postergación para no arriesgarse a detener el proceso de evaluación más adelante.
- Seleccione qué sistema de evaluación y de garantía de calidad se aplicará (orientación, plantillas, garantía de calidad interna o externa, o valoración *a posteriori* de la calidad) y asegúrese de que todos los gerentes (conjuntos) y puntos de contacto del organismo estén familiarizados con él.
- Aclare los requisitos para las recomendaciones de la evaluación (individuales o conjuntas). En principio, las recomendaciones deben dirigirse a cada uno o a todos los organismos que encargan la evaluación. Sin embargo, en el caso de las evaluaciones conjuntas con un gobierno donde el PMA ha desempeñado una función mínima y muy específica en la ejecución del programa, podría presentarse un conjunto de recomendaciones específicas del PMA por separado del conjunto básico de recomendaciones. Esto debería comunicarse al equipo de evaluación durante la formulación de los términos de referencia o, a más tardar, en la fase de inicio.
- Acuerde las modalidades para preparar una respuesta de la administración ante las recomendaciones de evaluación, así como un plan de acción para su ejecución.

### Comunicación y difusión

- Perfeccione los planes de comunicación y difusión. Las actividades deben apoyarse en las ventajas comparativas de cada organismo en lo que respecta a las redes, los canales de medios (sociales) utilizados, los idiomas locales, los conocimientos sobre la comunicación para grupos beneficiarios específicos (por ejemplo, niños/as en el

	<p>caso del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)), así como las capacidades en materia de recursos humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realice un inventario de los reglamentos gubernamentales o del organismo desde el punto de vista de las reglas de publicación, los derechos de autor y los requisitos de la imagen de marca.</li> <li>• Acuerde los protocolos de difusión.</li> <li>• Documente o registre los puntos clave acordados y haga que todos los comisionados los firmen para evitar tener que repetir las negociaciones en caso de rotación de personal.</li> </ul>
<p><b>Fase 3:</b> <b>INICIO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcione al equipo de evaluación una lista completa de los lugares del proyecto, de modo que el equipo de evaluación pueda ver fácilmente en qué zonas geográficas existe una presencia común de uno o más de los organismos que encargan la evaluación.</li> <li>• Asegúrese de que todos los organismos se consulten y estén representados por igual: <ul style="list-style-type: none"> <li>- durante la charla informativa inicial con el equipo de evaluación (para esta reunión, deben estar presentes todos los organismos que encargan la evaluación);</li> <li>- al acordar la matriz de evaluación;</li> <li>- al acordar los métodos de evaluación;</li> <li>- al elaborar las listas de entrevistados y lugares del proyecto que se visitarán.</li> </ul> </li> <li>• Comente el informe de inicio y asegúrese de que los demás también lo hagan. Reúnase con otros organismos que encargan evaluaciones para alcanzar un consenso en lo relativo a las propuestas de muestreo o cobertura geográfica de las visitas al emplazamiento, la metodología de la evaluación, así como sobre los instrumentos para la obtención de datos que se incluyen en el informe de inicio.</li> <li>• Registre y traslade los comentarios y respuestas de manera transparente y obtenga la aprobación por escrito del informe de cada entidad que encarga la evaluación.</li> </ul>
<p><b>Fase 4:</b> <b>OBTENCIÓN DE DATOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegúrese de que todas las entidades que encargan la evaluación estén incluidas como informantes clave durante la obtención de datos.</li> <li>• Asegúrese de que se ofrezcan comentarios al equipo de evaluación con una sola voz, mediante la celebración de reuniones de final de misión de manera conjunta con todos los organismos que encargan la evaluación.</li> </ul>
<p><b>Fase 5:</b> <b>ANÁLISIS DE DATOS Y PRESENTACIÓN DE INFORMES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comente el proyecto de informe de evaluación y asegúrese de que los demás también lo hagan. De ser necesario, reúnanse con otros organismos que encargan la evaluación para llegar a un consenso sobre los puntos del contenido en los que existen opiniones divergentes.</li> <li>• Comuníquese con claridad con todos los organismos que encargan la evaluación y los miembros del Grupo de Referencia de la Evaluación, con el objetivo de limitar el número de rondas para presentar comentarios y ajustarse al cronograma de la evaluación.</li> <li>• Registre y traslade los comentarios y las respuestas de manera transparente.</li> <li>• Organice un curso práctico con todos los organismos que encargan la evaluación para analizar los proyectos de recomendaciones y el seguimiento. Cuando el alcance de la evaluación abarque más de un país, realice un ejercicio de formulación de respuesta de la administración en cada país.</li> <li>• Las recomendaciones en las evaluaciones conjuntas corren el riesgo de ir más allá del alcance de la evaluación, más aún que en el caso de las evaluaciones de un solo organismo. Por lo tanto, cuando se analizan las recomendaciones resulta fundamental recordar a las partes interesadas el alcance preciso que se acordó en la fase de iniciación.</li> <li>• Las recomendaciones deberán formularse de tal forma que quede claro a qué organismos que encargan la evaluación van dirigidas. Las recomendaciones dirigidas a más de un organismo, preferiblemente, deberán especificar qué organismo dirigirá o coordinará las acciones complementarias.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegúrese de que todos los miembros del Grupo Directivo de la evaluación den su aprobación por escrito al informe de evaluación; para ello, distribuya un archivo PDF que no se pueda modificar fácilmente.</li> </ul>
<p><b>Fase 6:</b></p> <p><b>DIFUSIÓN, RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN Y SEGUIMIENTO</b></p>	<p><i>Difusión</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respete las reglas de publicación del PMA y de los socios. Todos los socios comparten derechos de autor de los productos obtenidos en la evaluación conjunta. Asegúrese de que el descargo de responsabilidad introducido al comienzo del informe de evaluación incluya a todos los socios que encargan la evaluación. En los productos de la evaluación conjunta, coloque los logotipos de los socios que encargan la evaluación por orden alfabético, por ejemplo: FAO, FIDA, PMA.</li> <li>• Publique los productos obtenidos en la evaluación conjunta en los sistemas del PMA, independientemente del nivel de participación de este en la gestión de la evaluación.</li> <li>• Ejecute actividades de difusión conjuntas. Cuando corresponda, apóyese en el organismo participante que posea el mejor acceso a los medios, foros académicos, organizadores de conferencias, etc.</li> </ul> <p><i>Respuesta de la administración</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de que no se realizase en la fase 5, organice una sesión práctica con todos los organismos que encargan la evaluación para analizar las recomendaciones y redactar una respuesta de la administración que resuma las acciones complementarias.</li> <li>• Emita una respuesta conjunta de la administración a las recomendaciones de la evaluación, preferiblemente, complementada con las específicas del organismo.</li> <li>• Las acciones complementarias acordadas deben ser específicas del organismo para garantizar un compromiso adecuado a la hora de ejecutarlas.</li> <li>• Asegúrese de que la administración del PMA prepare una respuesta de la administración ante las recomendaciones específicamente dirigidas al PMA, incluso aunque los socios no cuenten con una política o un proceso en vigor para el seguimiento de las recomendaciones de evaluación.</li> </ul> <p><i>Seguimiento (responsabilidad de la administración)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerde un mecanismo para garantizar que los organismos realmente reaccionen ante las acciones complementarias identificadas dentro de los plazos establecidos. En cada organismo, designe al personal responsable de realizar periódicamente una supervisión conjunta, en particular, sobre aquellas acciones compartidas o que requieran coordinación. En muchos casos, los miembros del Grupo de Referencia de la Evaluación estarían en buenas condiciones para asumir esta responsabilidad.</li> <li>• Es posible que algunas de las recomendaciones de evaluación no requieran ninguna acción por parte del PMA. No es necesario registrar dichas recomendaciones en la base de datos de la respuesta de la administración coordinada a nivel central del PMA.</li> </ul>

Para obtener más información sobre evaluaciones descentralizadas, visite nuestra página web (<http://newgo.wfp.org/how-to-do-an-evaluation>)

o póngase en contacto con la Unidad Cap/Calidad de la OEV, enviando un correo electrónico a [wfp.decentralizedevaluation@wfp.org](mailto:wfp.decentralizedevaluation@wfp.org)