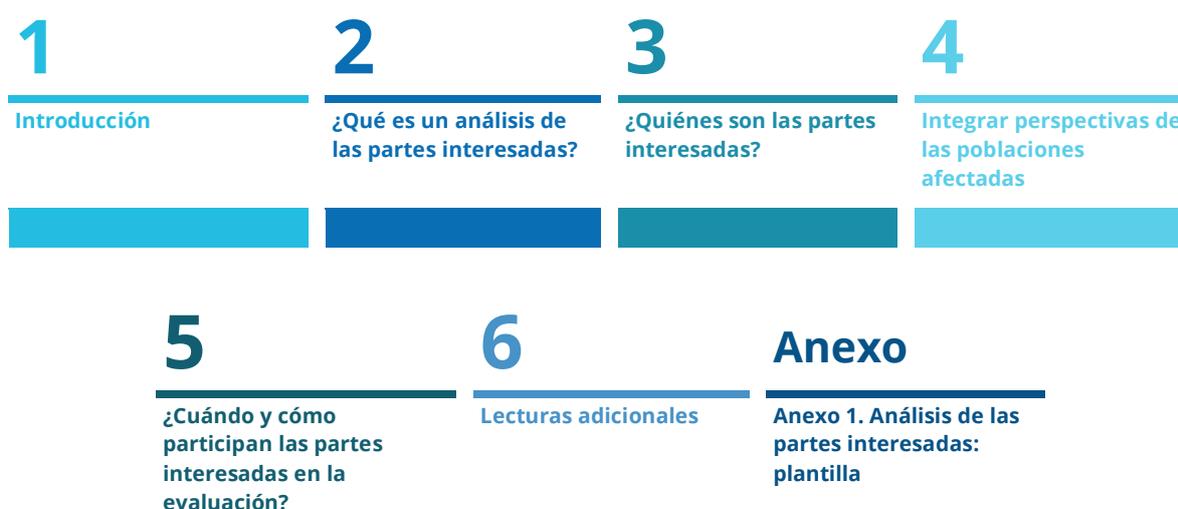




Nota técnica

Análisis de las partes interesadas



1. Introducción

1. El propósito de esta nota técnica es explicar por qué se necesita un análisis de las partes interesadas para informar el diseño y la implementación de una evaluación. Su objetivo es orientar al gerente de la evaluación durante la fase de preparación, al identificar a las partes interesadas clave que participarán en la evaluación, establecer los grupos de referencia y solicitar comentarios sobre el borrador de los términos de referencia. La nota también es relevante para el equipo de evaluación que es responsable de desarrollar un análisis más detallado de las partes interesadas durante la fase de inicio.

2. ¿Qué es un análisis de las partes interesadas?

2. Un análisis de las partes interesadas permite mapear e identificar que, por qué, cuándo y cómo las partes interesadas participarán en el proceso de evaluación. Entre ellas se incluyen a aquellos que han participado directa o indirectamente en el diseño o la implementación de la intervención, así como a quienes se han visto afectados o se han beneficiado de la intervención. Es clave desarrollar un análisis de las partes interesadas en la etapa de preparación para garantizar que se tengan en cuenta una amplia gama de perspectivas e intereses desde el inicio del diseño de la evaluación. Como tal, contribuye a la imparcialidad, la credibilidad y la calidad de la evaluación y refuerza la identificación de las partes interesadas con los resultados de la evaluación.
3. El gerente de la evaluación debe analizar quiénes son estas partes interesadas, así como sus roles, sus intereses y sus preocupaciones durante la fase de preparación. La identificación de los usuarios de los resultados de la evaluación previstos, así como el uso que se espera que hagan de ellos, debe estar estrechamente relacionada con los objetivos declarados de la evaluación y los procesos de toma de decisiones planeados que se espera que informe la evaluación. En función del análisis inicial de las partes interesadas presentado en los términos

de referencia, el equipo de evaluación debe desarrollar un análisis más detallado como parte del informe de inicio y asegurarse de que la metodología propuesta y la matriz de evaluación sean coherentes con el análisis de las partes interesadas. El plan de comunicación también debe estar bien alineado con el análisis de las partes interesadas y asegurar que se desarrollen diferentes productos de aprendizaje para los distintos grupos de partes interesadas. Más específicamente, el análisis de las partes interesadas permite lo siguiente:

- identificar quiénes son los diferentes grupos de partes interesadas;
- determinar su "interés" (es decir, nivel de interés e influencia) en el tema que se evalúa (es decir, cuál fue su papel en la intervención) y en la evaluación (es decir, por qué deberían participar o cuáles son los beneficios de que participen en la evaluación);
- determinar cómo y cuándo deben participar en la evaluación (como informantes clave durante la recopilación de datos, para asesoramiento como parte del grupo de referencia, para obtener información como parte de la difusión, etc.) y la importancia de dicha participación;
- determinar si algún grupo de las partes interesadas fue excluido del diseño o la implementación de la intervención y, de ser así, considerar cómo su participación en el proceso de evaluación podría ayudar a examinar los posibles resultados no deseados de la intervención; e
- informar las decisiones sobre qué partes interesadas entrevistar, ya que es muy probable que sea necesario establecer prioridades debido a las limitaciones de tiempo y presupuesto.

3. ¿Quiénes son las partes interesadas?

4. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define a las partes interesadas como "agencias, organizaciones, grupos o individuos que tienen un interés directo o indirecto en la intervención de desarrollo o su evaluación".¹ Algunas son partes interesadas del tema que se está evaluando, mientras que otras son partes interesadas de la evaluación. Un gobierno asociado, por ejemplo, puede no financiar o implementar una intervención, pero es muy probable que tenga interés en la evaluación.
5. Las partes interesadas se pueden clasificar de diferentes formas. En primer lugar, pueden clasificarse ampliamente entre partes interesadas internas y externas. Para las evaluaciones del PMA, las partes interesadas pueden incluir a algunos o todos los siguientes grupos de partes interesadas internas y externas.

Cuadro 1: Grupos de partes interesadas

Partes interesadas internas	Partes interesadas externas
<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de País/ Sub Oficina/ Oficina de Área del PMA • Despacho Regional • Divisiones de la sede del PMA • Oficina de Evaluación • Junta Ejecutiva del PMA (si corresponde) 	<ul style="list-style-type: none"> • Poblaciones/comunidades afectadas • Gobierno (a nivel nacional, regional y local) • Agencias de la ONU/ Equipo de Oficina de País de la ONU • ONG y organizaciones comunitarias • Donantes • Instituciones financieras internacionales • Socios colaboradores o subcontratistas • Sector privado (si corresponde)

6. Las partes interesadas también pueden clasificarse según su posición y función, ya sea como titulares de obligaciones o titulares de derechos (ver Cuadro 2).

¹ OCDE (2002) [Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.](#)

Cuadro 2: Análisis de grupos de partes interesadas sensibles a los Derechos Humanos²

Titulares de obligaciones con facultades para tomar decisiones relacionadas con la intervención	Titulares de obligaciones que tienen la responsabilidad directa de la intervención	Titulares de obligaciones secundarios	Titulares de derechos que de una forma u otra se benefician de la intervención	Titulares de derechos que se encuentran en una posición desfavorecida por la intervención	Otros grupos de interés que no participan directamente en la intervención
<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> • Donantes • Oficina de País/ Suboficina/ Oficina Local del PMA • Socios 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector privado (si corresponde) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres, hombres, niñas, niños; otros grupos desagregados 	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres, hombres, niñas, niños; otros grupos desagregados 	<ul style="list-style-type: none"> • Otras agencias de desarrollo • Organizaciones de la sociedad civil • Otras organizaciones

7. Por último, las partes interesadas también pueden identificarse mejor en función de su interés en la evaluación como:
- Partes interesadas principales: entre ellas se incluyen las personas que tomarán decisiones sobre la base de los resultados de la evaluación, por ejemplo, la Oficina de País del PMA que puede decidir ampliar o reducir una intervención en función de los resultados de la evaluación; o bien, un donante que puede decidir asignar recursos. Las partes interesadas principales también incluyen a personas que se beneficiarán o se verán afectadas negativamente por los hallazgos de la evaluación, incluidas las comunidades objetivo.
 - Partes interesadas secundarias: entre ellas se incluyen las entidades y personas que podrían estar interesadas en la evaluación, pero que no se espera que tomen decisiones basadas en los hallazgos ni se vean directamente afectadas por los resultados de la evaluación.
8. La mayoría de las intervenciones tienen muchas partes interesadas, algunas con más interés que otras. Pensar en el nivel de interés de cada uno en la evaluación ayudará al gerente de la evaluación a identificar cómo interactuar con ellos en las distintas etapas de la evaluación. El gerente de la evaluación y el equipo de evaluación deben tener en cuenta las inquietudes y los intereses de estas partes interesadas y analizar qué pueden ganar o perder con los resultados de la evaluación y cómo participarán en la evaluación. Cuando se las incluye en las primeras discusiones de la evaluación, es más probable que se identifiquen con los resultados de la evaluación.

4. Integrar perspectivas de las poblaciones afectadas

9. Las partes interesadas pueden ser agencias o individuos y no deben tratarse como un grupo uniforme. El gerente de la evaluación debe asegurarse de que el análisis de las partes interesadas tenga en cuenta el género y la igualdad, más allá del simple desglose por sexo. Las evaluaciones deben incluir las perspectivas de las poblaciones afectadas. Estas tienen un interés importante en el resultado de una evaluación³. Por eso, el análisis de las partes interesadas debe considerar las diferencias dentro de los grupos destinatarios, como edad (niño/as, jóvenes, hombres y mujeres adultos), género, religión, etnia, discapacidades, sector, refugiados o desplazados, urbano/rural. Los términos de referencia deben indicar cómo se incluirán sus perspectivas en el proceso de evaluación y cómo los métodos y el marco de muestreo abordarán su diversidad, particularmente para los más vulnerables.

² Para un análisis más detallado, consulte las orientaciones del GNUD sobre la integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación (2014).

³ Consulte la orientación relacionada: la [Nota técnica sobre la integración del género en las evaluaciones del PMA](#), la [Lista de verificación](#) y la [Guía rápida](#), el [Indicador de desempeño de la evaluación \(PAI\) del plan de acción para todo el sistema de las Naciones Unidas \(UNSWAP\)](#), y la orientación del GNUD, [Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación](#) (agosto de 2014).

10. En situaciones de conflicto o entornos frágiles, o durante una respuesta humanitaria, puede resultar más difícil acceder a las poblaciones afectadas. Al planificar una evaluación, se deben considerar los desafíos que podrían surgir al acceder y consultar a los beneficiarios, en particular para los grupos marginados, y cómo manejar los desafíos. Las limitaciones deben documentarse en el informe de inicio. Una forma de representar éticamente las experiencias en la evaluación de las poblaciones afectadas (hombres, mujeres, niños y niñas) es obteniendo sus perspectivas.

5. ¿Cuándo y cómo participan las partes interesadas en la evaluación?

11. No siempre es fácil involucrar a las partes interesadas y mantenerlas involucradas en una evaluación. Se debe priorizar la importancia de su participación en el proceso de evaluación y se debe identificar el momento oportuno. Es probable que las partes interesadas más importantes formen parte del grupo de referencia de evaluación establecido durante la etapa preparatoria y proporcionen comentarios al gerente de evaluación y al equipo de evaluación en momentos clave durante el proceso de evaluación. Se puede encontrar más información en los respectivos sistemas de garantía de calidad de las evaluaciones centralizadas y descentralizadas (CEQAS/ DEQAS) para cada tipo de evaluación.

Cuadro 3: Participación de los miembros del ERG en las evaluaciones descentralizadas

Si las partes interesadas que han sido identificadas no pueden participar, el gerente de la evaluación debe averiguar por qué y explorar oportunidades para involucrarlas, incluso en reuniones *ad hoc* para conocer su "interés" en el programa o en la evaluación. De lo contrario, es posible que sientan que no se escuchan sus intereses y, en consecuencia, no se sientan identificadas con los resultados de la evaluación. Es importante que su participación no comprometa la independencia, integridad o imparcialidad de la evaluación. Es fundamental mantener la imparcialidad, escuchar diferentes perspectivas y dejar de lado posibles puntos de vista preconcebidos.

12. La **Tabla 1** ilustra cuándo y cómo el gerente de la evaluación y el equipo de evaluación suelen involucrar a las principales partes interesadas, aunque la participación real diferirá de una evaluación a otra. Para obtener información más específica, consulte la guía del proceso EQAS para cada tipo de evaluación.

Tabla 1: Participación de las partes interesadas por fase de evaluación

Fases	Participación de las partes interesadas
1. Planificación y preparación	<ul style="list-style-type: none"> El gerente de la evaluación identifica una lista preliminar de partes interesadas internas y externas que tienen un "interés" tanto en la evaluación como en la intervención. El gerente de la evaluación determina quiénes son los diferentes grupos de partes interesadas y cuáles son sus respectivos intereses y preocupaciones. El gerente de la evaluación consulta a las partes interesadas según sea necesario para obtener información sobre los objetivos de la evaluación, el alcance, las preguntas, el tiempo, la disponibilidad de los datos, entre otros, mientras se redactan los términos de referencia. El gerente de la evaluación crea un ERG/ IRG. Para las evaluaciones descentralizadas, el gerente de la evaluación comparte el borrador de los términos de referencia con el ERG/IRG.
2. Inicio	<ul style="list-style-type: none"> El equipo de evaluación consulta con diferentes grupos de partes interesadas para refinar la lista de partes interesadas y personas que serán entrevistadas durante la recogida de datos. El equipo de evaluación indica como limitación en el informe de inicio cuando no es posible involucrar a algunos de los grupos de partes interesadas clave. El gerente de la evaluación comparte el borrador del informe de inicio con las partes interesadas clave.
3. Recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> El equipo de evaluación consulta a las partes interesadas a través de encuestas, entrevistas y grupos focales.

	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de evaluación consulta a las poblaciones afectadas de forma directa y equitativa, incluidos hombres, mujeres, jóvenes, niños y niñas, así como otros grupos vulnerables. • El equipo de evaluación organiza un taller de partes interesadas en el país para discutir los hallazgos preliminares.
4. Análisis de datos y presentación de informes	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente de la evaluación comparte el borrador del informe de evaluación con las partes interesadas para que realicen comentarios a través de los grupos ERG/ IRG. • El gerente de la evaluación o el equipo de evaluación organiza un taller de validación con las partes interesadas clave para discutir el borrador del informe de evaluación.
5. Difusión y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente de la evaluación difunde el informe de evaluación final a las partes interesadas internas y externas. • El gerente de la evaluación desarrolla la respuesta de la gerencia en consulta con partes interesadas específicas que pueden influir en la implementación de algunas recomendaciones. • El gerente de la evaluación comparte los resultados de la evaluación de acuerdo con el plan de comunicación y gestión del conocimiento⁴, que identifica a los usuarios de la evaluación (productos a medida para cada audiencia).

¿Cuándo se convierte la “participación de las partes interesadas” en una “evaluación participativa”?

Algunas evaluaciones ofrecen oportunidades de una participación aún mayor de las partes interesadas, con el objetivo de hacer una evaluación más participativa. Cuando se desee un diseño de este tipo, puede ser útil incluir a partes interesadas adicionales en diferentes momentos de la evaluación. Esto requiere recursos y tiempo, además de otorgar un papel de toma de decisiones sobre la evaluación a un grupo más amplio. Por otro lado, ampliar la lista de partes interesadas o compartir las responsabilidades de la evaluación de manera más amplia puede enriquecer el proceso, como muestran estos ejemplos:

- El **personal del programa** puede tener sus propias preguntas de evaluación; incluir sus preguntas en la evaluación puede potenciar sus perspectivas y dar como resultado un mayor sentido de identificación.
- El **personal del programa** también puede ser incluido en discusiones de hallazgos y conclusiones, para generar recomendaciones en conjunto que estén más basadas en el conocimiento económico contextual y político del entorno del proyecto.
- Las **comunidades objetivo** pueden ser incluidas en la recopilación de datos a través de instrumentos simples y capacitación directa, como la observación de sitios remotos, encuestas breves en la comunidad o el acceso a personas que no acceden regularmente a sitios públicos, como personas mayores o personas con discapacidades. Más recientemente, el uso del teléfono móvil para recopilar las perspectivas de las comunidades ha demostrado ser una herramienta eficaz.⁵
- El hecho de presentar los resultados de la evaluación a los **destinatarios de la asistencia** puede crear un diálogo valioso sobre los procesos y resultados del proyecto, en lugar de simplemente extraer información para informar a los donantes. Estos momentos son también excelentes fuentes para obtener resultados de proyectos no esperados e ideas para mejorar.

Los métodos participativos para el diálogo (ayuntamientos comunitarios, indagación apreciativa, mapeo de resultados, método de cambio más significativo y otros) se pueden utilizar para incorporar conocimientos de los destinatarios de la asistencia, equipos de proyecto u otros, y estos métodos tienden a hacer que las partes interesadas se sientan empoderadas, a diferencia de muchos métodos tradicionales. Las empresas de evaluación que se propongan realizar ese trabajo deben tener experiencia y sentirse cómodas con las preguntas. Ver [Better Evaluation](#) o [What Works](#) para obtener información más detallada y ejemplos. Si usted o su equipo de evaluación están interesados en explorar opciones como estas, hágalo lo antes posible en el proceso, para asegurar el tiempo y los recursos necesarios.

⁴ Las guías CEQAS y DEQAS incluyen orientaciones adicionales sobre el plan de comunicación y gestión del conocimiento.

⁵ El siguiente video captura la experiencia de la Oficina de País del PMA en El Salvador con teléfonos móviles para recopilar las perspectivas de las comunidades en el contexto de la evaluación temática descentralizada centrada en cuestiones de género ([enlace](#)).

6. Lecturas adicionales

- MEASURE Evaluation: [Stakeholder Analysis and Engagement](#).
- Linda G. Morra Imas, Ray C. Rist (2009) "[The Road to Results: designing and conducting effective development evaluations](#)", páginas 147-148.
- ODI (2009) [Planning Tools: Stakeholder Analysis](#).
- Veena Pankaj, Myia Welsh, Laura Ostenso (2011) "[Participatory analysis: Expanding Stakeholder Involvement in Evaluation](#)".
- USAID Learning Lab: [Evaluation Stakeholder Analysis](#).
- Better Evaluation: [Stakeholder Mapping and Analysis](#).
- Kinnon, Nicole y otros. "[Who Really Matters? A Stakeholder Analysis Tool](#)"

Anexo 1. Análisis de las partes interesadas: plantilla

En la fase inicial, se alienta a los equipos de evaluación a profundizar el análisis de las partes interesadas utilizando la siguiente plantilla:

1. Agrupar a las partes interesadas como partes interesadas internas o externas.
2. Aclarar para cada grupo:
 - ¿Quiénes son las partes interesadas?
 - Su papel de interés en el diseño o la implementación de la intervención
 - Su interés en la evaluación (¿cómo utilizarán los resultados de la evaluación o cómo se verán afectadas por ellos?)
 - Cómo deben participar en la evaluación (como informantes clave, miembro del grupo de referencia, usuarios, etc.).
 - ¿En qué etapa deberían participar?
 - ¿Qué importancia tiene involucrarlos (ya que se requerirá alguna priorización)?

¿Quiénes son las partes interesadas?	¿Cuál es su papel en la intervención?	¿Cuál es su interés en la evaluación?	¿Cómo deberían participar en la evaluación? (estar informado/a, actuar como informante clave, ser parte de una entrevista de grupo focal, ser parte de un grupo de referencia, etc.)	¿En qué etapa deberían participar?	¿Qué importancia tiene involucrarlas en la evaluación? (alta, media, baja)
Partes interesadas internas del PMA					
Oficina de País del PMA					
Oficina de Zona del PMA					
Despacho Regional del PMA					
Oficina de Evaluación					
Junta Ejecutiva					

¿Quiénes son las partes interesadas?	¿Cuál es su papel en la intervención?	¿Cuál es su interés en la evaluación?	¿Cómo deberían participar en la evaluación? (estar informado/a, actuar como informante clave, ser parte de una entrevista de grupo focal, ser parte de un grupo de referencia, etc.)	¿En qué etapa deberían participar?	¿Qué importancia tiene involucrarlas en la evaluación? (alta, media, baja)
Partes interesadas externas					
Comunidades afectadas					
Gobierno a nivel local					
Gobierno a nivel regional					
Gobierno a nivel central					
Equipo de País de la ONU					
ONG internacionales					
ONG locales					
Banco Mundial					
Donantes que financian el PMA					
Otros donantes					
etc.					

Para obtener más información, visite nuestras páginas web [externas](#) e [internas](#) o póngase en contacto con la Unidad de Capacidad y Calidad de la Oficina de Evaluación: wfp.decentralizedevaluation@wfp.org.