

SAVING
LIVES
CHANGING
LIVES



Estrategia de Evaluación del Impacto del PMA

(2019-2026)



World Food
Programme

Oficina de Evaluación del PMA

Índice

Prólogo	4
Apartado 1: Introducción	5
Apartado 2: ¿Por qué debería invertir el PMA en la evaluación del impacto?.....	6
Apartado 3: Evaluación del impacto en el PMA	8
Apartado 4: Cuestiones fundamentales para una función de evaluación del impacto ...	11
Apartado 5: Visión y objetivos de la Estrategia de Evaluación del Impacto.....	15
Apartado 6: Actividades de evaluación del impacto.....	19
Apartado 7: Aplicación, supervisión y seguimiento de la Estrategia.....	27
Apartado 8: Dotación de recursos para la Estrategia de Evaluación del Impacto	29
Anexo 1: Plan de acción para la Estrategia de Evaluación del Impacto	32
Anexo 2: Funciones y responsabilidades en las evaluaciones del impacto.....	34

Prólogo

En la época de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las pruebas derivadas de las evaluaciones son más necesarias que nunca. Las evaluaciones contribuyen a lograr un mejor desempeño del Programa Mundial de Alimentos (PMA), lo que mejora las vidas de los millones de personas pobres y vulnerables a las que atiende el organismo día tras día. Saber qué intervenciones funcionan y cuáles no ofrece información básica para avanzar a través de un recorrido más preciso hasta alcanzar el objetivo del hambre cero. En este contexto, la evaluación del impacto puede desempeñar una función única a la hora de generar pruebas sólidas fundamentales para la formulación de políticas, básicas para mejorar el éxito de los programas y valiosas para el aprendizaje y la rendición de cuentas.

La presente Estrategia de Evaluación del Impacto (2019-2026), desarrollada por la Oficina de Evaluación (OEV) del PMA, describe de qué manera puede el PMA desempeñar una función más importante en la evaluación del impacto en las esferas humanitaria y del desarrollo, con el objetivo de aportar pruebas relevantes desde el punto de vista operacional que posean significación mundial para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La Estrategia de Evaluación del Impacto, que se enmarca dentro de la Política en materia de Evaluación (2016-2021) y la Estrategia Institucional de Evaluación (2016-2021) del PMA, se desarrolló por medio de un proceso de consultas, talleres y análisis

comparativos en colaboración con nuestros asociados de otras organizaciones internacionales, como el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), entre otros.

Para el PMA, la organización humanitaria de lucha contra el hambre y la malnutrición más grande del mundo, la evaluación del impacto puede realizar una importante aportación a la hora de salvar y cambiar vidas. El posible rendimiento de la inversión de las pruebas generadas por las evaluaciones del impacto supera ampliamente la inversión inicial en los recursos. En última instancia, el logro de la visión que se establece en esta Estrategia dependerá de un apoyo firme por parte de los líderes del PMA y sus asociados.

Como Directora de Evaluación, me complace presentarles esta Estrategia de Evaluación del Impacto con la seguridad de que constituirá una importante aportación a las iniciativas mundiales encaminadas a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Andrea Cook
Directora de Evaluación



Apartado 1: Introducción

La presente Estrategia de Evaluación del Impacto se presenta a través de los apartados que figuran a continuación. En el apartado 2, ¿Por qué debería invertir el PMA en la evaluación del impacto?, se ofrece información básica sobre el uso y los posibles beneficios de las evaluaciones del impacto. En el apartado 3, Evaluación del impacto en el PMA, se incluye una descripción general de las actividades de las evaluaciones del impacto centralizadas y descentralizadas en curso. En el apartado 4, Cuestiones fundamentales para una función de evaluación del impacto, se hace hincapié en algunas de las decisiones que se pueden tomar a la hora de desarrollar una función de evaluación del impacto para el PMA. En el apartado 5, Visión y objetivos de la Estrategia de Evaluación del Impacto, se proporciona una descripción detallada de los objetivos de la Estrategia. En el apartado 6, Actividades de evaluación del impacto, se recoge una descripción general de las principales actividades que se pondrán en práctica. En el apartado 7, Aplicación, supervisión y seguimiento de la Estrategia, se presentan los mecanismos de gestión, supervisión, seguimiento y presentación de informes que respaldan la función de evaluación del impacto en el PMA. Por último, en el apartado 8, Dotación de recursos para la Estrategia de Evaluación del Impacto, se muestra una descripción general de los requisitos de financiación y las fuentes que se

necesitan para poner en práctica la Estrategia de Evaluación del Impacto.

Cada año, el PMA presta asistencia a 86,7 millones de personas en unos 83 países, lo que la convierte en la principal organización humanitaria a la hora de salvar y cambiar vidas, prestar asistencia alimentaria en situaciones de emergencia y trabajar con las comunidades para mejorar la nutrición y aumentar su resiliencia.

A pesar de que la Estrategia abarca un período de 7 años, durante los 2 primeros tendrá lugar una fase piloto, diseñada para probar el nivel de demanda y desarrollar distintos enfoques que respalden las evaluaciones del impacto en el PMA y posibiliten su realización. La intención de esto es garantizar que el modelo operacional adoptado se adecúe a la finalidad prevista y dé respuesta a las necesidades de la organización. Las lecciones aprendidas durante esta fase piloto se reflejarán en la próxima Política en materia de Evaluación del PMA.

Apartado 2: ¿Por qué debería invertir el PMA en la evaluación del impacto?

Las evaluaciones del impacto responden a preguntas tales como qué resultados se han conseguido, cómo y para quién. En el caso de las organizaciones internacionales y los donantes, la necesidad de demostrar los resultados en términos claros y medibles ha impulsado el aumento del uso de las evaluaciones del impacto.

Medir el impacto (es decir, el efecto neto) de una intervención permite a las partes interesadas entender si algo funciona. Del mismo modo, poner a prueba varias formas de lograr el mismo resultado puede ayudar a identificar qué intervenciones hacen un uso óptimo de los recursos y cuáles son las más indicadas para la ampliación y la repetición.

Las evaluaciones del impacto ya han demostrado ser de gran valor para las intervenciones para el desarrollo. En 2015, un informe del Banco Mundial¹ reveló que, en los proyectos con evaluaciones del impacto, existen más probabilidades de que las actividades se lleven a cabo según lo planeado y, por consiguiente, tienen más probabilidades de alcanzar sus objetivos.

¹ Legovini *et al* (2015), "Impact Evaluation Helps Deliver Development Projects", Banco Mundial, Washington D. C., WPS7157:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/2015/01/23173058/impact-evaluation-helps-deliver-development-projects>

² Pamies-Sumner, S. (2015), "Development Impact Evaluations: State of Play and New Challenges", AFD: <https://www.afd.fr/en/development-impact-evaluations-state-play-and-new-challenges>

La Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) descubrió² que las evaluaciones del impacto ayudan a los encargados de la formulación de políticas y los profesionales al ofrecerles pruebas sobre: 1) el impacto de las intervenciones; 2) los factores de éxito; 3) el respaldo o la refutación de las hipótesis teóricas; 4) los efectos de la ampliación (de micro a macro); y 5) la valoración de la optimización de los recursos.

Muchos donantes³, organizaciones internacionales para el desarrollo⁴ y organizaciones no gubernamentales⁵ han adoptado la evaluación del impacto como herramienta para fines de aprendizaje y rendición de cuentas. Los beneficios del uso de las evaluaciones del impacto han incrementado la demanda y han dado lugar al correspondiente aumento de la oferta por parte de los científicos sociales y los evaluadores especializados en las metodologías de evaluación del impacto. En consecuencia, la evaluación del impacto se ha convertido en una práctica predominante en la programación internacional para el desarrollo y las investigaciones sobre ciencias sociales conexas.

El interés en las evaluaciones del impacto y la financiación de los donantes para estas también han dado lugar a un crecimiento de las organizaciones y redes de evaluación del impacto, como Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL), Evidence in Governance

³ Incluidos el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) y el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID).

⁴ Incluidos el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el PMA y el Banco Mundial.

⁵ Incluidos Building Resources Across Communities (BRAC), el International Rescue Committee (IRC) y Oxfam.

and Politics (EGAP), Innovations for Poverty Action (IPA), International Initiative for Impact Evaluation (3ie) y la unidad de la Iniciativa para la Evaluación del Impacto en el Desarrollo (DIME) del Banco Mundial. Como resultado de estas iniciativas, el registro de diseños de investigación para evaluaciones del impacto, albergado por la red Evidence in Governance and Politics (EGAP), ha recibido 1.193 entradas desde 2009. La Iniciativa DIME ya cuenta con una cartera de más de 170 evaluaciones del impacto.

A pesar del reconocimiento internacional del valor de la evaluación del impacto, el sector humanitario no se ha beneficiado en la misma medida que el sector del desarrollo. Puede que, en épocas pasadas, los contextos frágiles y de rápida evolución tuvieran unas evaluaciones del impacto limitadas; sin

embargo, las nuevas tecnologías y fuentes de datos brindan nuevas oportunidades para que el PMA aproveche el potencial de la evaluación del impacto, en especial a la hora de establecer el nexo acción humanitaria y desarrollo y de pasar de las respuestas de emergencia estrictamente a corto plazo a la adopción del modelo de plan estratégico para el país. A medida que los países y los donantes invierten en el desglose de los datos y se comprometen con la revolución de los datos, las organizaciones humanitarias se encuentran bajo una mayor presión para utilizar las nuevas tecnologías y la innovación con el fin de demostrar la eficacia de sus intervenciones destinadas a ayudar a las poblaciones pobres y marginadas a escapar de la pobreza. La evaluación del impacto puede ayudar al PMA a contribuir al logro de los ODS y a no dejar a nadie atrás.



Apartado 3: Evaluación del impacto en el PMA



La Política en materia de Evaluación del PMA (2016-2021) define las evaluaciones del impacto como análisis de los cambios positivos y negativos, directos o indirectos, intencionados o no intencionados en la vida de las poblaciones destinatarias de las intervenciones del PMA. La Oficina de Evaluación amplió esta definición al especificar que las evaluaciones del impacto miden los cambios en los efectos del desarrollo que sean de interés para una población destinataria que se pueden atribuir a un programa específico o a una política por medio de un contrafactual creíble.

En las orientaciones del PMA sobre la evaluación⁶, se señala que las evaluaciones del impacto resultan útiles para responder a preguntas de causa y efecto con el objetivo de entender si las intervenciones tuvieron un impacto, es decir, un efecto neto, sobre las poblaciones elegidas, así como valorar el grado del impacto y el modo en que ocurrió. El término “impacto” se entiende como los “cambios y efectos” a corto o largo plazo, los cuales no se pueden confundir con los indicadores del impacto en una cadena de resultados.

CONTRAFCTUAL

El PMA define un contrafactual como una estimación de lo que habría sucedido si no hubiera existido la intervención, o bien establece que los efectos para los beneficiarios no existirían en ausencia de la intervención.

⁶ PMA 2017. Nota técnica sobre la evaluación del impacto.

Las evaluaciones del impacto resultan útiles para demostrar las repercusiones de una intervención con el fin de respaldar la toma de decisiones, en particular con el objetivo de:

- Valorar programas innovadores
- Fundamentar las decisiones estratégicas sobre si se debe ampliar la escala de las innovaciones y los proyectos experimentales
- Comprobar si un programa se puede reproducir en un contexto nuevo
- Probar mecanismos de ejecución y vías causales

Las evaluaciones del impacto sirven de complemento para otros tipos de evaluación. A pesar de que en las circunstancias adecuadas resultan útiles, el PMA no espera que todos los programas e intervenciones se sometan a una evaluación del impacto. En muchos casos, no será conveniente realizar una evaluación del impacto por un gran número de motivos (por ejemplo, debido al presupuesto, el calendario o las cuestiones de interés). Por tanto, es importante contemplar la evaluación del impacto como una herramienta dentro de un espectro más amplio de actividades para la generación de pruebas.

BREVE HISTORIA DE LAS EVALUACIONES DEL IMPACTO DEL PMA

Desde **2005**, el PMA ha completado cuatro series de evaluaciones del impacto centralizadas, las cuales comprenden un total de 23 evaluaciones del impacto.

En **2015**, el PMA se asoció con 3ie para realizar una serie de cuatro evaluaciones del impacto centradas en las intervenciones en materia de malnutrición aguda moderada (MAM) en situaciones humanitarias, como parte de la ventanilla temática de asistencia humanitaria de 3ie. La serie también ofreció pruebas útiles para mejorar las operaciones y políticas del PMA, pero planteó nuevas preguntas sobre las intervenciones humanitarias y en materia de nutrición a las que se deberá dar respuesta en las futuras evaluaciones del impacto. A pesar de que esta experiencia reforzó el valor de las evaluaciones del impacto en contextos humanitarios, también puso de relieve la necesidad de adoptar un enfoque más estratégico a la hora de realizarlas.

Desde **2016**, el PMA ha encargado cada vez más evaluaciones del impacto descentralizadas. Para respaldar el proceso de descentralización, el PMA está aumentando la sensibilización y la capacidad de las oficinas en los países de seleccionar las mejores herramientas para dar respuesta a las diferentes necesidades ligadas a las pruebas, como las evaluaciones del impacto, las evaluaciones de actividades, las investigaciones y los exámenes. La Oficina de Evaluación, los Oficiales Regionales de Evaluación y las dependencias de políticas y programas pueden apoyar a los equipos del PMA a la hora de tomar una decisión sobre cuándo es viable y recomendable realizar una evaluación del impacto o si es mejor emplear enfoques alternativos para generar pruebas. Además, en estos momentos el PMA cuenta con 10 evaluaciones del impacto descentralizadas planificadas o en marcha.

Las consultas con los asociados y el personal del PMA que se llevaron a cabo durante el desarrollo de esta Estrategia apuntan hacia un aumento de la demanda de las evaluaciones del impacto del PMA con relación a diferentes tendencias y factores, por ejemplo:

- **Enfoque estratégico con respecto a la programación del PMA.** La hoja de ruta integrada del PMA (2016) hace hincapié en el fortalecimiento de la organización en torno a prioridades estratégicas. Esto dio lugar a la necesidad de desarrollar planes estratégicos para el país en cada oficina en el país. En los planes estratégicos para el país se establecen las prioridades para varios años, lo que, a su vez, anima a las oficinas a pensar en lo que desean conseguir y los resultados que quieren producir a mediano plazo.
- **Mayor variedad de intervenciones y objetivos de efectos conexos.** En los últimos años, el PMA ha sido testigo de un aumento constante en el uso de transferencias de base monetaria (TBM) (un 35 % de la cartera de transferencia de activos en 2018). El uso cada vez mayor de TBM ha sumado la dificultad de determinar cómo se podrían abordar de manera simultánea distintas necesidades alimentarias, educativas, sanitarias y de otra índole (por ejemplo, con efectivo polivalente). Sin embargo, la ampliación de la variedad de resultados posibles también exige unas pruebas mucho más sólidas en lo relativo a los efectos de las intervenciones en determinadas esferas de resultados.
- **Compromiso con el desarrollo de las capacidades nacionales.** En virtud del Objetivo de Desarrollo Sostenible 17, el PMA debe tratar de fortalecer las asociaciones mundiales, por ejemplo, la mejora de los datos, el seguimiento y la rendición de cuentas. Muchos países asociados muestran un interés cada vez mayor en aprovechar las evaluaciones del impacto como una herramienta para encontrar las soluciones más rentables a la hora de realizar intervenciones que

logren los objetivos de desarrollo y humanitarios.

- **Rendición de cuentas con respecto a los resultados.** Para garantizar la rendición de cuentas, es esencial saber qué tipo de impacto tienen las acciones del PMA en las vidas de las personas a las que atiende. Por tanto, las evaluaciones del impacto del PMA constituyen una herramienta importante para describir y detallar a los donantes, los asociados en el país y los beneficiarios elegidos la diferencia que están marcando las intervenciones del PMA.
- **Reducción de la disponibilidad de la asistencia oficial para el desarrollo.** La escasez fomenta la competencia, algo que también sucede en el caso de las organizaciones que dependen de la asistencia oficial para el desarrollo para financiar su trabajo. Cuando los donantes se ven obligados a tomar decisiones difíciles sobre qué organizaciones financiar, deben tomar en consideración la solidez de las pruebas que fundamentan su eficacia. Las oficinas en los países del PMA son plenamente conscientes de que tienen que demostrar la eficacia de sus intervenciones para seguir siendo competitivas.

Las consultas también señalaron que el PMA tiene la capacidad de realizar evaluaciones del impacto centradas en el nexo acción humanitaria y desarrollo. Ese nexo, que ocupa una posición central en la Agenda 2030, es la base de la aspiración del PMA de no solo de salvar vidas, sino también cambiarlas. El PMA puede desempeñar una función de liderazgo en el marco de las iniciativas destinadas a generar pruebas y mejorar la práctica de las evaluaciones del impacto de las actividades ligadas al nexo acción humanitaria y desarrollo. Para ello, el PMA deberá realizar una importante inversión en la función de evaluación a fin de dar respuesta al aumento de la demanda, incorporando al mismo tiempo un enfoque flexible impulsado por la demanda para realizar evaluaciones del impacto que se basen en las lecciones aprendidas a lo largo del decenio anterior.

Apartado 4: Cuestiones fundamentales para una función de evaluación del impacto

El establecimiento de una función de evaluación del impacto eficaz obliga a aprender de las experiencias adquiridas por el PMA y otras organizaciones que emplean las evaluaciones del impacto. La finalidad, los objetivos y las actividades seleccionados para esta Estrategia de Evaluación del Impacto se fundamentaron en un ejercicio participativo de análisis de debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades (DAFO) con el personal de la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países, con el objetivo de recoger las anteriores experiencias y las expectativas actuales en lo relativo a la evaluación del impacto. Dicho ejercicio también resaltó algunas cuestiones esenciales que se deben tener en cuenta al establecer la función de evaluación del impacto: a) cobertura; b) prioridades relativas a las pruebas; y c) modelo de ejecución.

Si bien el PMA puede contribuir a las prácticas de evaluación del impacto en todo el mundo, para asumir una función de liderazgo es necesario tomar decisiones estratégicas sobre las mejores formas de superar los desafíos y

fortalecer la capacidad necesaria. Para tomar decisiones fundamentadas sobre la escala óptima de las actividades de evaluación del impacto del PMA es necesario entender mejor los posibles beneficios, así como el desarrollo y las pruebas, de un modelo de ejecución impulsado por la demanda para dar respuesta a las necesidades de la organización.

Esta Estrategia orienta los esfuerzos para poner a prueba de manera sistemática cuál es la mejor forma de aprovechar las evaluaciones del impacto para dar respuesta a las necesidades del PMA en lo que respecta a las pruebas. Tal y como se describe en el apartado 1, durante los dos primeros años de esta Estrategia se llevará a cabo una fase piloto en la cual se adoptará un enfoque de prueba y aprendizaje que permitirá al PMA generar un mayor conocimiento con el fin de aumentar la actividad de evaluación del impacto de acuerdo con las necesidades de la organización, el apoyo de los donantes y la mejora de la capacidad.



4.1 Cobertura

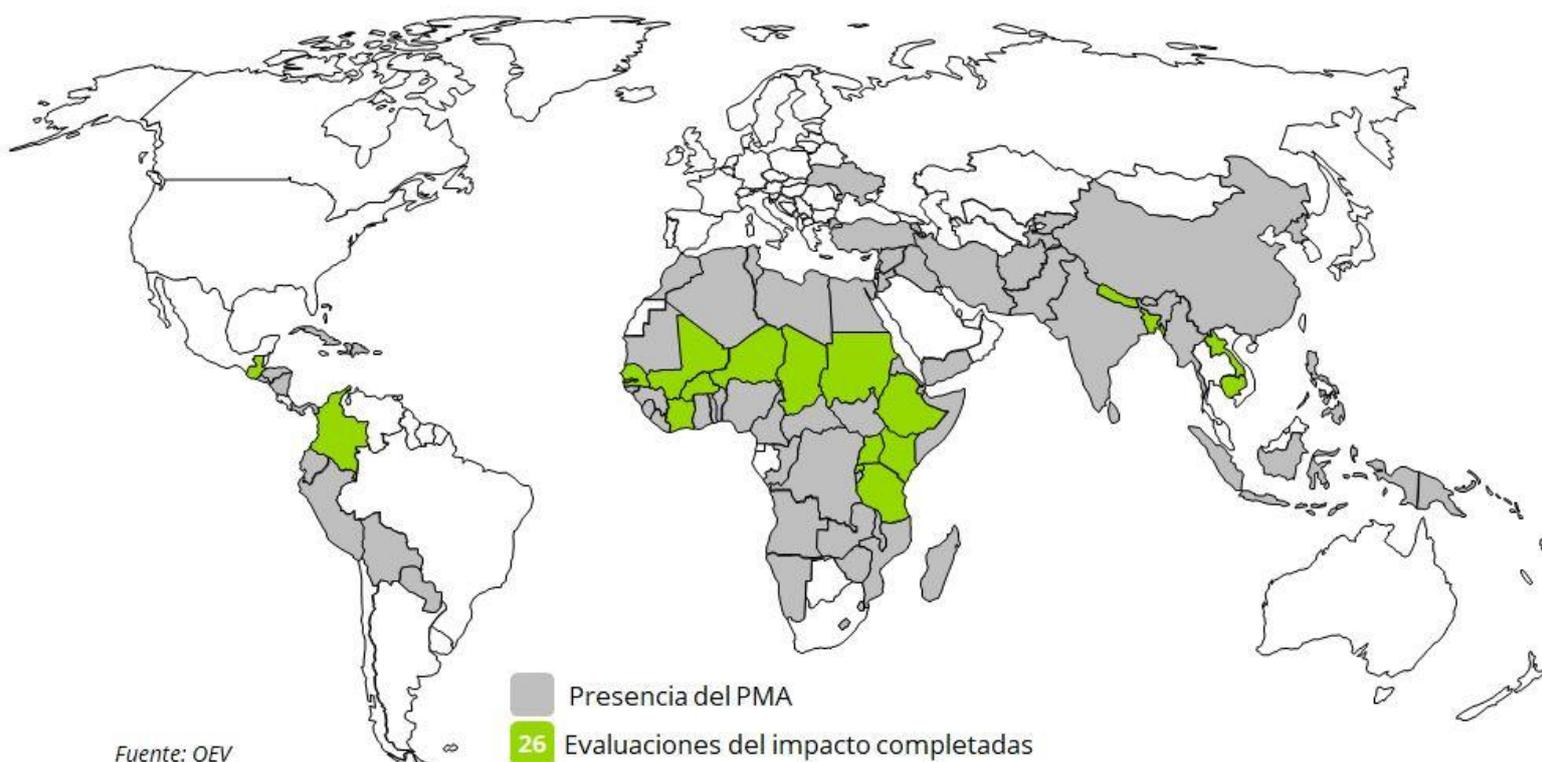
Hasta el momento, el PMA ha finalizado 26 evaluaciones del impacto. A tenor del tamaño de la cartera de proyectos del PMA, el número de oficinas en los países y la cantidad de sectores cubiertos por las intervenciones del PMA, se trata de una cifra relativamente baja. En la figura 1 se muestra una visión general de las evaluaciones del impacto completadas y se resalta el hecho de que, actualmente, gran parte de las oficinas del PMA en los países no las utilizan.

Fuera del PMA, parece haber dos opciones principales para determinar el grado de cobertura de las evaluaciones del impacto:

- **Determinadas a nivel central.**
Algunas organizaciones como el Fondo Verde para el Clima (FVC) y el FIDA determinan el grado de cobertura de sus evaluaciones del impacto en relación con el gasto (un 30 % y un 15 % de sus respectivas carteras de proyectos son
- **Impulsadas por la demanda.**
Otro enfoque que se emplea para determinar la cobertura de las evaluaciones del impacto, empleada por organizaciones como el DFID y la Iniciativa para la Evaluación del Impacto en el Desarrollo (DIME) del Banco Mundial,

objeto de evaluaciones del impacto). Las normas de cobertura determinadas a nivel central para las evaluaciones del impacto ayudan a las organizaciones a demostrar su rentabilidad a la hora de gestionar los recursos de los donantes y de llevar a cabo las intervenciones. Sin embargo, uno de los riesgos de adoptar una norma de cobertura determinada a nivel central es que las evaluaciones del impacto se pueden convertir en ejercicios de cumplimiento y posiblemente resultar menos útiles para respaldar el aprendizaje y el liderazgo de pensamiento.

Figura 1: Evaluaciones del impacto completadas (2019)



consiste simplemente en responder a la demanda de los programas y los asociados. Por ejemplo, la unidad de la DIME del Banco Mundial selecciona las evaluaciones del impacto a partir de las prioridades relativas a las pruebas en el plano mundial y la demanda de los programas y los donantes y asociados del Banco Mundial. Sin embargo, el riesgo de los enfoques impulsados por la demanda estriba en que no todas las oficinas en los países ni todos los asociados están concienciados y capacitados para expresar la demanda, lo que da lugar a una distribución desigual de la actividad de evaluación del impacto.

A tenor de las ventajas y los riesgos relacionados tanto con los enfoques determinados a nivel central como impulsados por la demanda con respecto a la cobertura de las evaluaciones del impacto, la Oficina de Evaluación del PMA optará por estudiar formas de estimular la demanda de evaluaciones del impacto en aquellas esferas que se hayan señalado como prioridades institucionales para el PMA y, posteriormente, realizará ajustes para aumentar la cobertura con el paso del tiempo.

4.2 Prioridades relativas a las pruebas

Las evaluaciones del impacto resultan más útiles cuando se centran en las oportunidades que permiten lograr un avance importante en la teoría y en la práctica, y que, de este modo, subsanan las lagunas de conocimientos con el objetivo de fundamentar el aprendizaje y los programas. En la actualidad, el PMA ya aprende de las evaluaciones del impacto. Por ejemplo, la serie de evaluaciones del impacto sobre la malnutrición aguda moderada ayudó a la Dirección de Nutrición (OSN) del PMA a desarrollar su directiva sobre las normas mínimas para la preparación e intervención

en situaciones de emergencia nutricional, que fomenta la integración de iniciativas específicamente nutricionales y que tienen en cuenta la nutrición.

Resultará fundamental dedicar los recursos de la Oficina de Evaluación del PMA al aumento de la sensibilización y la capacidad, de acuerdo con las prioridades relativas a las pruebas determinadas a nivel central. Esto ofrece la ventaja de aumentar la cobertura en las esferas de prioridad elevada que cuentan con una representación insuficiente, al tiempo que permite al PMA dedicar los escasos recursos a las evaluaciones del impacto que tengan más probabilidades de beneficiar a la organización.

Las anteriores series de evaluaciones del impacto realizada por parte de la Oficina de Evaluación se centraron en determinadas cuestiones específicas. A partir de esta base de pruebas, las consultas internas señalaron las siguientes esferas prioritarias para las evaluaciones del impacto del PMA:

- 1) MODALIDADES DE TRANSFERENCIA DE BASE MONETARIA
- 2) INTERVENCIONES EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES
- 3) CAMBIO CLIMÁTICO Y RESILIENCIA
- 4) NUTRICIÓN
- 5) ALIMENTACIÓN ESCOLAR

Se espera que estas prioridades cambien con el paso del tiempo, por lo que la Oficina de Evaluación tendrá que colaborar de manera activa con las dependencias de políticas y programas del PMA para entender la evolución de las necesidades relativas a las pruebas, además de mejorar las lagunas de conocimientos y estudiar las preguntas conexas.

Series de evaluación del impacto del PMA completadas

- **2005-2011** Serie sobre alimentación escolar (nueve evaluaciones del impacto)
- **2011-2012** Serie sobre asistencia alimentaria a refugiados en situaciones de presencia prolongada de refugiados (cuatro evaluaciones del impacto)
- **2013** Serie sobre asistencia alimentaria para la creación de activos (seis evaluaciones del impacto)
- **2014-2018** Serie sobre malnutrición aguda moderada (cuatro evaluaciones del impacto)

4.3 Modelos de ejecución

Existen distintos enfoques a la hora de realizar evaluaciones del impacto en las organizaciones. Por el momento, la función de evaluación del PMA recurre principalmente a evaluadores externos. Sin embargo, la calidad de las evaluaciones del impacto que llevan a cabo los proveedores de servicios de evaluación es variable. La experiencia indica que las variaciones en la calidad pueden estar relacionadas con las dificultades de la puesta en práctica del programa, pero también con la disponibilidad de proveedores de servicios de evaluación que posean las aptitudes y los incentivos necesarios para realizar evaluaciones del impacto que sean flexibles y específicas para dar respuesta a las necesidades del PMA.

Al comparar diferentes organismos multilaterales (por ejemplo, la FAO, el FIDA, el UNICEF o el Banco Mundial, entre otros) que trabajan en los mismos sectores y contextos que el PMA, se observa una preferencia por un modelo mixto en el que se combinan los conocimientos especializados

en materia de evaluación del impacto a nivel interno con la capacidad adicional de expertos externos. El principal beneficio de esta combinación es que permite a la organización garantizar la calidad y la coherencia de las evaluaciones del impacto, al mismo tiempo que ofrece acceso a numerosos tipos de conocimientos especializados diferentes.

El PMA estudiará los posibles beneficios de un modelo de ejecución para las evaluaciones del impacto impulsado por la demanda mediante el aumento de la capacidad interna y la creación de asociaciones y acuerdos contractuales con especialistas externos. Al final de la fase piloto de dos años, la Oficina de Evaluación valorará si el nivel de demanda de evaluaciones del impacto justifica un cambio en el modelo de ejecución a tenor de la cobertura de las evaluaciones del impacto en las esferas prioritaria y de la capacidad interna de poner en práctica una cartera de proyectos que dé respuesta a las necesidades de pruebas del PMA.

Apartado 5: Visión y objetivos de la Estrategia de Evaluación del Impacto

Esta Estrategia establece la finalidad, los objetivos y las actividades que pondrá en práctica el PMA para emplear la evaluación del impacto como herramienta de generación de pruebas que fundamenten las iniciativas mundiales encaminadas a poner fin al hambre y alcanzar los ODS.

Los objetivos 1 y 2 están relacionados con la doble aspiración de las evaluaciones del impacto del PMA: **realizar evaluaciones del impacto útiles y relevantes desde el punto de vista operacional que contribuyan a la base mundial de pruebas para alcanzar los ODS**. El objetivo 3 se refiere a las formas de trabajar necesarias para lograrlo, y el objetivo 4 especifica cómo se deberán aprovechar las

herramientas y tecnologías para generar apreciaciones relevantes sobre lo que mejor funciona en las intervenciones humanitarias y para el desarrollo.

El PMA utiliza pruebas sólidas derivadas de las evaluaciones del impacto para fundamentar las decisiones en materia de políticas y programas, optimizar las intervenciones y ofrecer un liderazgo de pensamiento para las iniciativas mundiales destinadas a poner fin al hambre y alcanzar los ODS.

Figura 2: Objetivos de la Estrategia de Evaluación del Impacto (2019-2026)

OBJETIVO 1 Contribuir a la base de pruebas para alcanzar los ODS	OBJETIVO 2 Realizar evaluaciones del impacto que resulten útiles y relevantes desde el punto de vista operacional	OBJETIVO 3 Aumentar al máximo la capacidad de respuesta de las evaluaciones del impacto en contextos que evolucionan con rapidez	OBJETIVO 4 Aprovechar las mejores herramientas y tecnologías para las evaluaciones del impacto
El PMA emplea su posición como la organización humanitaria de lucha contra el hambre y la malnutrición más grande del mundo para velar por que las pruebas derivadas de las evaluaciones del impacto contribuyan a los conocimientos mundiales sobre qué es lo que mejor funciona para alcanzar los ODS.	El PMA utiliza evaluaciones del impacto sólidas para probar las teorías de los programas y aprender qué es lo que funciona mejor, de qué modo y para quién.	Las evaluaciones del impacto se respaldan y se realizan de un modo acorde a la evolución de los contextos, lo cual aumenta al máximo las oportunidades de mejorar el rendimiento y de optimizar las intervenciones.	Las evaluaciones del impacto del PMA aprovechan las mejores herramientas posibles para recoger y analizar datos con el fin de generar apreciaciones relevantes sobre qué es lo que mejor funciona en las intervenciones humanitarias y para el desarrollo.



Objetivo 1

Contribuir a la base de pruebas para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible

El PMA aspira a aportar pruebas derivadas de evaluaciones del impacto que resulten relevantes desde una perspectiva operacional y que posean significación mundial. El PMA, dado que es la organización humanitaria de lucha contra el hambre y la malnutrición más grande del mundo, puede desempeñar una función de liderazgo en el desarrollo de enfoques innovadores en el ámbito de la evaluación del impacto. Para ello, es fundamental garantizar que cada una de las evaluaciones del impacto estén diseñadas de un modo aceptable para las demás organizaciones que participan en los mismos sectores, así como ofrecer aportaciones de valor a los conjuntos de pruebas mundiales. Para hacer realidad esta aspiración, es necesario un firme compromiso de la

administración del PMA en toda la organización.

El PMA tiene la capacidad de aportar pruebas significativas derivadas de las evaluaciones del impacto, en especial en las esferas identificadas como prioridades institucionales. Sin embargo, la experiencia hasta la fecha demuestra que las comunidades académicas y de donantes relevantes ya han establecido las expectativas de lo que consideran pruebas sólidas.

Para alcanzar el objetivo 1, la Oficina de Evaluación pondrá en marcha actividades de apoyo a la calidad y garantía de calidad que se centrarán en asegurar que las comunidades normativas pertinentes reconozcan las evaluaciones del impacto del PMA.





Objetivo 2

Realizar evaluaciones del impacto que resulten útiles y relevantes desde el punto de vista operacional

El objetivo 2 se centra en garantizar que las evaluaciones del impacto cumplen las necesidades relativas a las pruebas específicas de los programas del PMA.

Las evaluaciones del impacto emplean la teoría programática y académica como base para definir las hipótesis y, a continuación, se apoyan en variaciones en el calendario, los paquetes o las dosis de la intervención para poner a prueba esas hipótesis.

La utilidad de una evaluación del impacto depende de la medida en que se pueden generar pruebas de una manera coherente con las decisiones relevantes. Por tanto, el momento óptimo para diseñar una evaluación del impacto es antes de que comience la intervención. Esto solo se puede lograr si todos los equipos del PMA poseen la sensibilización y la capacidad adecuadas para

expresar su demanda de apoyo a la evaluación del impacto en el momento de diseñar sus programas e intervenciones.

Para lograr el objetivo 2, la Oficina de Evaluación y las oficinas regionales aplicarán las medidas que permitan garantizar que todas las evaluaciones del impacto dan respuesta a las necesidades de aprendizaje y rendición de cuentas de los programas implicados adoptando un enfoque impulsado por la demanda. Las actividades se centrarán en el aumento de la sensibilización y la capacidad, por lo que mejorarán el carácter oportuno y la calidad de las pruebas derivadas de las evaluaciones del impacto para fundamentar las decisiones programáticas.



Objetivo 3

Aumentar al máximo la capacidad de respuesta de las evaluaciones del impacto en contextos que evolucionan con rapidez

Los contextos en los que trabaja el PMA se caracterizan por las emergencias de aparición rápida y los programas en continua evolución, por lo que pueden resultar especialmente difíciles para las evaluaciones del impacto. Para garantizar un respaldo adecuado que permita satisfacer las necesidades relativas a las pruebas del PMA en el plano operacional y mundial, se requiere una función de evaluación del impacto que esté lista para movilizar todos los conocimientos especializados con poca antelación. Al desarrollar una función de evaluación del impacto con capacidad de respuesta, resultará importante proteger la independencia de los evaluadores y garantizar al mismo tiempo una excelente comprensión de los programas del PMA y de los enfoques flexibles para la evaluación del impacto necesarios para obtener pruebas

contundentes. A tenor de las anteriores dificultades, para realizar evaluaciones del impacto que sean relevantes para los programas y desarrollar conjuntos de pruebas, se necesita una función de apoyo a las evaluaciones del impacto coordinada y con capacidad de respuesta.

Para cumplir el objetivo 3, la Oficina de Evaluación y las oficinas regionales se centrarán en mejorar la coordinación de las actividades de evaluación del impacto junto con otras funciones del PMA en los campos de la investigación, la valoración y el seguimiento. Además, la Oficina de Evaluación aumentará su capacidad de prestación de apoyo en función de solicitudes a las oficinas del PMA que participen en evaluaciones del impacto y actividades conexas.



Objetivo 4

Aprovechar las mejores herramientas y tecnologías para las evaluaciones del impacto

La doble aspiración de las evaluaciones del impacto del PMA (ser útiles desde el punto de vista operacional y realizar aportaciones a las pruebas de todo el mundo para alcanzar los ODS) solo se puede lograr sacando partido de las innovaciones y las últimas tecnologías. Para realizar evaluaciones del impacto ágiles y con capacidad de respuesta que cumplan los objetivos del PMA, se necesitan nuevas formas de llevar a cabo las evaluaciones del impacto que empleen las mejores herramientas y métodos disponibles de conformidad con las normas académicas correspondientes.

A pesar de que el uso extendido de la recogida de datos tradicional (por ejemplo, los datos de seguimiento de los procesos) y de las herramientas de análisis plantea dificultades para las técnicas de evaluación del impacto, actualmente el costo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como de las herramientas alternativas de recogida de datos, se ha reducido. Al mismo tiempo, el programa de digitalización adoptado por el PMA también genera oportunidades para la inversión.

Para cumplir el objetivo 4, la Oficina de Evaluación colaborará con el PMA y los asociados externos con el fin de aprovechar las innovaciones y las tecnologías para realizar evaluaciones del impacto.

Apartado 6: Actividades de evaluación del impacto

En este apartado se ofrece una amplia descripción general de cómo las actividades de evaluación del impacto incluidas en la Estrategia de Evaluación del Impacto (2019-2026) del PMA contribuyen a los efectos y las líneas de trabajo que se establecen en la Estrategia Institucional de Evaluación (2016-2021). En los anexos 1 y 2, se describen el plan de acción y las funciones y responsabilidades para la ejecución de evaluaciones del impacto.

Evaluaciones del impacto independientes, fiables y útiles (efecto 1)

Uso de evaluaciones del impacto (línea de trabajo 1.5). Para alcanzar los objetivos de la Estrategia, es fundamental garantizar que las evaluaciones del impacto se diseñarán y se realizarán de manera que den respuesta a las necesidades de los usuarios elegidos. La doble aspiración de lograr la utilidad operacional y de realizar aportaciones a las pruebas mundiales implica que las evaluaciones del impacto deben ser coherentes con las mejores prácticas y las expectativas de las comunidades académicas y de los profesionales en la esfera humanitaria y para el desarrollo.

Para garantizar que las evaluaciones del impacto del PMA se reconozcan en todo el mundo como instrumentos que ofrecen pruebas fiables de los aspectos que funcionan en las intervenciones humanitarias, la Oficina de Evaluación trabajará con los jefes de los sectores y los programas pertinentes en el PMA con el fin de valorar la solidez de las pruebas en las esferas prioritarias. La Oficina de Evaluación también identificará las lagunas de conocimientos y diseñará evaluaciones del impacto que resulten adecuadas para aportar pruebas fiables en dichas esferas. Para garantizar que las evaluaciones del impacto del PMA son relevantes desde una perspectiva operacional y que se emplean para adoptar decisiones sobre políticas y programas, la Oficina de Evaluación tiene que ajustar las evaluaciones del impacto a los procesos programáticos de adopción de decisiones en los países y las oficinas del PMA donde se producen las pruebas. El PMA tendrá que aumentar la sensibilización y la capacidad del personal y los gerentes para emplear las pruebas derivadas de las evaluaciones del impacto. También implica la presentación de las pruebas de tal manera que sean accesibles, valiosas y útiles para los responsables de la adopción de decisiones.

Efectos de la Estrategia Institucional de Evaluación del PMA

Evaluaciones del impacto independientes, fiables y útiles (efecto 1)

Cobertura apropiada de las evaluaciones centralizadas y descentralizadas (efecto 2)

Capacidades de gestión adecuadas en la esfera de la evaluación en todo el PMA (efecto 3)

Las evaluaciones del impacto pueden ser muy delicadas para los participantes. Para evitar consecuencias negativas accidentales, en especial, al elegir poblaciones vulnerables, es necesario prestar una especial atención a las cuestiones éticas. La Oficina de Evaluación garantizará que todas las evaluaciones del impacto obtienen las autorizaciones pertinentes con respecto a las cuestiones éticas y que incorporan las mejores prácticas en su diseño y ejecución.

Garantía de calidad (línea de trabajo 1.2).

Para realizar evaluaciones del impacto que resulten relevantes desde el punto de vista operacional y que aporten un liderazgo de pensamiento, el PMA debe garantizar la coherencia de las evaluaciones con las expectativas de los encargados de la formulación de políticas y el mundo académico. Esto supondrá el establecimiento de mecanismos que permitan valorar cada evaluación comparándola con los criterios empleados por las comunidades académicas pertinentes. También exige el respaldo de las mejores prácticas en materia de investigaciones experimentales y evaluaciones, como el registro del diseño, el cual es necesario para realizar una publicación en las principales revistas académicas.

Apoyo a la calidad (línea de trabajo 1.3).

Para cumplir las expectativas del PMA acerca de las evaluaciones del impacto será necesario contar con asistencia técnica adicional. La Oficina de Evaluación ya dirige un servicio de asistencia consolidado para las evaluaciones descentralizadas. En el caso de las evaluaciones del impacto, el servicio de asistencia se utilizará para enlazar las solicitudes con el apoyo del equipo de evaluación del impacto.

Cobertura apropiada de las evaluaciones centralizadas y descentralizadas (efecto 2)

Para centrar las evaluaciones del impacto del PMA en las esferas de pruebas prioritarias convenidas es necesario que la Oficina de Evaluación colabore de manera activa con las dependencias de programas a fin de ayudar a orientar las actividades de evaluación del impacto del PMA de manera que se ajusten a la capacidad y los recursos disponibles. Sin embargo, las prioridades relativas a las pruebas del PMA evolucionarán a lo largo del marco temporal de la Estrategia.

Por tanto, la Oficina de Evaluación examinará las prioridades relativas a las pruebas una vez al año y las actualizará como corresponda. Puesto que cada una de las evaluaciones del impacto suele tardar más de un año en completarse, las prioridades se valorarán de acuerdo con las tendencias y necesidades actuales de la cartera de proyectos del PMA (por ejemplo, el aumento de la importancia de las transferencias de base monetaria).

El proceso de examen y actualización de las prioridades relativas a las pruebas se completará previa consulta con los jefes de los programas y la administración del PMA. Dentro de cada esfera prioritaria, el PMA estudiará detenidamente la base de pruebas que existe en todo el espectro de fuentes (por ejemplo, publicaciones académicas, valoraciones, evaluaciones y exámenes) e identificará las cuestiones fundamentales y las lagunas de conocimientos a partir de la acumulación de pruebas a lo largo del tiempo, así como de los avances realizados en las mediciones y los análisis.

PRIORIDADES RELACIONADAS DE LAS PRUEBAS

- 1) Modalidades de transferencia de base monetaria
- 2) Intervenciones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres
- 3) Cambio climático y resiliencia
- 4) Nutrición
- 5) Alimentación escolar

No todas las esferas prioritarias de pruebas necesitan el mismo nivel o tipo de compromiso por parte de la Oficina de Evaluación. En el PMA existen niveles diferentes de

capacidades existentes y apoyo disponible para generar pruebas en las esferas prioritaria. Por ejemplo, el PMA ha invertido en la capacidad de la Dirección de Nutrición y el Servicio de Alimentación Escolar para respaldar la generación de pruebas en estas esferas temáticas. La Oficina de Evaluación trabajará con las dependencias orgánicas del PMA para garantizar que todas las evaluaciones del impacto que gestionen o respalden se ajusten a las prioridades institucionales, cumplan las normas de calidad para las evaluaciones del impacto y se incorporen a las futuras síntesis de evaluaciones.

Las pruebas derivadas de las evaluaciones del impacto también contribuyen a las síntesis de evaluaciones y a otros productos. Al promover que las evaluaciones del impacto centralizadas y descentralizadas se centren en los temas comunes y en las cuestiones señaladas para las esferas prioritarias en materia de pruebas, la Oficina de Evaluación ayudará a garantizar que las pruebas generadas resulten adecuadas para futuras síntesis y metaanálisis.

Cobertura de las evaluaciones del impacto centralizadas (línea de trabajo 2.1).

Con el fin de promover la generación de pruebas en las esferas prioritarias del PMA, antes la Oficina de Evaluación se valía de la realización de series de evaluaciones del impacto centralizadas, las cuales estaban gestionadas y financiadas en su totalidad por la Oficina de Evaluación. Sin embargo, las limitaciones de financiación implicaban que las series eran relativamente pequeñas (por ejemplo, cuatro evaluaciones en la serie sobre malnutrición aguda moderada). Además, el modelo totalmente centralizado reducía las oportunidades de diseñar evaluaciones del impacto antes de la intervención, lo cual repercutía en la solidez de las pruebas generadas.

Para superar estas y otras dificultades relacionadas, la Oficina de Evaluación ha revisado su forma de realizar las evaluaciones del impacto centralizadas a través de las ventanillas de evaluación del impacto. Las ventanillas de evaluación del impacto se desarrollan en asociación con los equipos de los programas del PMA y están cofinanciadas por las oficinas en los países participantes. El propósito de estas ventanillas es estimular y moldear la demanda de evaluaciones del impacto en las esferas prioritaria, y permiten a la Oficina de Evaluación dedicar el tiempo y los recursos necesarios a preparar carteras de

proyectos que respondan a las necesidades del PMA en lo que a las pruebas se refiere.

Las dos primeras ventanillas se centrarán en i) las transferencias de base monetaria y las cuestiones de género, y ii) el cambio climático y la resiliencia. Durante la fase piloto, la Oficina de Evaluación continuará abriendo ventanillas para las prioridades de pruebas con respecto a la demanda, la financiación y la



capacidad.

VENTANILLAS DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO

Las ventanillas son carteras de evaluaciones del impacto cofinanciadas y gestionadas por la Oficina de Evaluación que generan pruebas en las esferas prioritarias relativas a las pruebas. Para aumentar la potencia predictiva de las pruebas generadas y ampliar su capacidad de generalización, se espera que cada ventanilla realice como mínimo seis evaluaciones del impacto. Las ventanillas de evaluación del impacto se rigen por los siguientes principios. Deberán:

- I. Respalda las normas de evaluación y de calidad establecidas por la OEV
- II. Garantizar la utilidad de las pruebas generadas para todos los programas y las poblaciones involucrados
- III. Medir los aspectos importantes, no solo lo que resulte sencillo, de las mejores formas posibles (por ejemplo, estrategias de identificación y medición sólidas para obtener resultados significativos)
- IV. Garantizar unos procesos transparentes y éticos (por ejemplo, examen con enmascaramiento doble de las notas conceptuales, registro de los diseños de las evaluaciones del impacto, autorizaciones con respecto a las cuestiones éticas, revisión por pares o publicación de resultados y constataciones, incluidos los resultados nulos)
- V. Respalda cada uno de los estudios de evaluación que, en conjunto, contribuyen a desarrollar conjuntos de pruebas que se pueden generalizar (por ejemplo, temas predefinidos e intervenciones comparables)
- VI. Constar de una síntesis formal previamente planificada de las pruebas generadas por todas las evaluaciones del impacto realizadas a través de la ventanilla



Cobertura de las evaluaciones del impacto descentralizadas (línea de trabajo 2.1).

En aquellas esferas prioritarias de pruebas donde el PMA no pueda poner en marcha una ventanilla debido a las limitaciones de recursos, la Oficina de Evaluación promoverá que las evaluaciones del impacto descentralizadas se centren en las cuestiones señaladas en asociación con los jefes sectoriales y temáticos. De este modo se garantiza que las pruebas generadas por las evaluaciones del impacto descentralizadas son útiles para la oficina que encarga la evaluación y que contribuyen a las prioridades institucionales relativas a las pruebas siempre que sea posible.

Para respaldar las evaluaciones del impacto descentralizadas en las esferas prioritarias, la Oficina de Evaluación aumentará la disponibilidad del apoyo y la orientación, a saber: i) supervisión técnica y apoyo para todas las evaluaciones del impacto, incluido el apoyo en función de solicitudes para cada etapa del proceso de las evaluaciones del impacto; ii) apoyo a la calidad y garantía de calidad para los productos de todas las

evaluaciones del impacto; y iii) gestión directa de la Oficina de Evaluación para las evaluaciones del impacto de alto riesgo y alta prioridad.

La Oficina de Evaluación, junto con los Oficiales Regionales de Evaluación (cuando la evaluación se encargue en su región), prestará asesoramiento sobre la viabilidad y la relevancia de las evaluaciones del impacto descentralizadas y, en algunos casos, recomendará enfoques de evaluación alternativos. Después de un análisis conjunto con la oficina que encarga la evaluación, la Oficina de Evaluación también determinará si la evaluación se ajusta a la definición institucional de evaluación del impacto y, si no es así, propondrá otros tipos de evaluación.

Figura 3: Apoyo de la Oficina de Evaluación del PMA a evaluaciones del impacto descentralizadas

<p>1. Conformidad con las prioridades de pruebas del PMA. ¿La evaluación se ajusta a las prioridades actuales con respecto a las pruebas? De ser así, ¿se ajustará a las futuras ventanillas de evaluación del impacto?</p>	<p>2. Riesgos asociados a las distintas evaluaciones del impacto. ¿La evaluación abarca varios países? ¿Es necesaria la supervisión directa por parte de la Oficina de Evaluación de la extensión o el alcance de la evaluación?</p>
<p>3. Dificultades del diseño y la medición. ¿La evaluación del impacto exige innovaciones en los diseños y las estrategias de medición que brindan importantes oportunidades para el aprendizaje y la futura generación de pruebas para el PMA?</p>	<p>4. Fuentes y nivel de financiación. ¿Existe la suficiente financiación disponible por parte del PMA o los donantes? ¿La fuente de financiación aumenta los riesgos asociados a la evaluación (por ejemplo, futura financiación de programas)?</p>

En las esferas de alta prioridad y alto riesgo, la Oficina de Evaluación gestionará de manera selectiva las evaluaciones del impacto señaladas por las oficinas en los países y las oficinas regionales del PMA. En la práctica, la Oficina de Evaluación solo gestionará las evaluaciones del impacto señaladas de manera descentralizada cuando exista una justificación clara en términos de limitaciones relativas a la capacidad y riesgo para la reputación de la organización (por ejemplo, evaluaciones del impacto amplias, multinacionales y prioritarias con marcos temporales prolongados que resulten difíciles de gestionar). Las evaluaciones del impacto descentralizadas que se consideren de bajo riesgo, siempre que las oficinas regionales posean la capacidad adecuada para respaldarlas, continuarán recibiendo servicios de asesoramiento y apoyo a la calidad, pero no estarán directamente gestionadas por la Oficina de Evaluación.



Capacidades de gestión adecuadas en la esfera de la evaluación en todo el PMA (efecto 3)

Desarrollo de la capacidad del PMA (línea de trabajo 3.1). La medida en que el PMA materializa los posibles beneficios de las evaluaciones del impacto depende de la capacidad general del personal y su sensibilización con respecto al calendario, la utilidad y los requisitos de recursos conexos. Por tanto, la Oficina de Evaluación aumentará las orientaciones y las capacitaciones disponibles acerca de las evaluaciones del impacto. Esto se conseguirá integrando la información sobre la evaluación del impacto en los procesos existentes (por ejemplo, la garantía de calidad de las evaluaciones descentralizadas) y las capacitaciones (por ejemplo, EvalPro).

La Oficina de Evaluación también tratará de fortalecer la capacidad por medio de las evaluaciones del impacto que gestiona de manera central. Cada ventanilla de evaluación del impacto incluirá capacitación sobre las evaluaciones del impacto para el personal y los asociados de las oficinas participantes. Estos actos de capacitación garantizarán que cada una de las oficinas del PMA que participan en una ventanilla posea una idea común sobre las evaluaciones del impacto antes de acordar la cofinanciación y el apoyo para su ejecución.

Para aumentar la sensibilización sobre la evaluación del impacto, la Oficina de Evaluación comunicará y compartirá gradualmente las constataciones y las lecciones aprendidas de las evaluaciones del impacto del PMA. Además, la Oficina de Evaluación tratará de incorporar a expertos externos en materia de evaluación del impacto para que compartan su trabajo y ofrezcan ejemplos de los tipos de evaluaciones del impacto posibles en el PMA. El objetivo de estas actividades de comunicación es generar una comprensión más amplia y animar al personal del PMA a colaborar con la Oficina de Evaluación a la hora de contemplar el uso de las evaluaciones del impacto.

Oficinas en los países. En virtud de este enfoque, las oficinas en los países desempeñan una función cada vez más importante en las evaluaciones del impacto centralizadas y descentralizadas. En términos del calendario de evaluación, es fundamental que las oficinas en los países colaboren con la Oficina de Evaluación cuanto antes para garantizar la

viabilidad de las evaluaciones del impacto. Al realizar evaluaciones del impacto, las oficinas en los países tendrán que respetar los diseños de evaluación. Para las evaluaciones del impacto realizadas a través de las ventanillas, la Oficina de Evaluación establecerá coordinadores de campo para apoyar a las oficinas en los países en lo relativo al seguimiento de las actividades de las evaluaciones y los programas. La Oficina de Evaluación también animará a las oficinas en los países a que contraten coordinadores de campo para las evaluaciones del impacto descentralizadas.

Oficinas regionales. Las oficinas regionales del PMA son fundamentales para el apoyo y el seguimiento de las actividades de evaluación del impacto. La Oficina de Evaluación trabajará estrechamente con los Oficiales de Evaluación Regionales para respaldar y supervisar todas las actividades de evaluación del impacto. La Oficina de Evaluación contará con las oficinas regionales para que respalden las ventanillas de evaluación del impacto al definir los programas en los países adecuados, valorar la viabilidad de las evaluaciones del impacto y hacer un seguimiento de las actividades de las oficinas en los países. En el caso de las evaluaciones del impacto descentralizadas, los Oficiales de Evaluación Regionales continuarán prestando un apoyo similar al que se presta en otros tipos de evaluaciones.

Gobernanza de las evaluaciones del impacto y disposiciones institucionales (línea de trabajo 3.2). La responsabilidad de la ejecución de la presente Estrategia recae en la Dirección de Evaluación. Las actividades realizadas con arreglo a la Estrategia se incluirán en el plan de trabajo de la Oficina de Evaluación, mientras que el Grupo Directivo de la Función de Evaluación se encargará del seguimiento de los avances. Se informará del progreso global a la Junta Ejecutiva en el Informe Anual de Evaluación.

Además de respetar las disposiciones institucionales establecidas para la evaluación, la Oficina de Evaluación tratará de establecer mecanismos específicos de supervisión centrados en ajustar las actividades de evaluación del impacto a los objetivos de contribuir a las pruebas globales y a la relevancia operacional, de acuerdo con lo indicado en el apartado 4. Esto incluye la creación de un grupo consultivo sobre la evaluación del impacto para fundamentar las inversiones y decisiones estratégicas.

La función consultiva incluirá a personas de organizaciones distintas del PMA que hayan demostrado tener experiencia y capacidades en la esfera de la evaluación del impacto.

La gobernanza de cada una de las evaluaciones del impacto seguirá las prácticas estándar del PMA. Cada evaluación dispondrá de un Comité de Evaluación y de un Grupo de Referencia de la Evaluación. Además, las ventanillas de evaluación contarán con acuerdos de gobernanza en la ventanilla, como un grupo consultivo técnico y un grupo de referencia para respaldar la coordinación temática y la síntesis formal de las actividades de evaluación. Por último, la dirección estratégica global de la función de evaluación del impacto del PMA estará respaldada por un grupo consultivo estratégico de expertos globales.

Conocimientos especializados sobre las evaluaciones del impacto (línea de trabajo 3.3). Para realizar evaluaciones del impacto se necesitan determinados conocimientos especializados con relación al método de análisis utilizado. En muchos casos, dichos conocimientos especializados se encuentran en organizaciones de

investigación académica. Para acceder a este tipo de conocimientos, la Oficina de Evaluación contratará como proveedores de servicios a organizaciones con una capacidad demostrada en materia de evaluación del impacto. La Oficina de Evaluación buscará nuevos proveedores de servicios según sea necesario, ya sea a través de acuerdos de adquisiciones o de acuerdos de asociación.

Dotación de personal para las evaluaciones del impacto (línea de trabajo 3.4).

Las pruebas piloto de un nuevo enfoque para las evaluaciones del impacto en el PMA requieren la cantidad suficiente de miembros de personal experimentados y cualificados en la realización de evaluaciones del impacto. Para la ejecución eficaz de las evaluaciones del impacto, se necesita una experiencia probada tanto en los procesos como en los métodos de análisis utilizados. A fin de lograr los objetivos establecidos en esta Estrategia de Evaluación del Impacto, será necesario aumentar la cantidad de miembros del personal de conformidad con su evolución. La Oficina de Evaluación examinará todos los años las necesidades ligadas a la dotación de personal.



Asociaciones activas en materia de evaluación en el escenario internacional (efecto 4)

Asociaciones (línea de trabajo 4.1).

Los asociados del PMA desempeñan una importante función en todos los programas del PMA y, por extensión, en las actividades de evaluación del impacto conexas. Aunque la experiencia en la evaluación del impacto es relativamente limitada en el PMA, existe una gran comunidad de expertos y organizaciones en la esfera de la evaluación del impacto. El proceso de desarrollo de esta Estrategia incluyó un ejercicio destinado a planificar y consultar con las partes interesadas clave, así como a encontrar oportunidades para el PMA de suplir las carencias y asumir una función de liderazgo en las asociaciones para la evaluación del impacto en la esfera humanitaria.

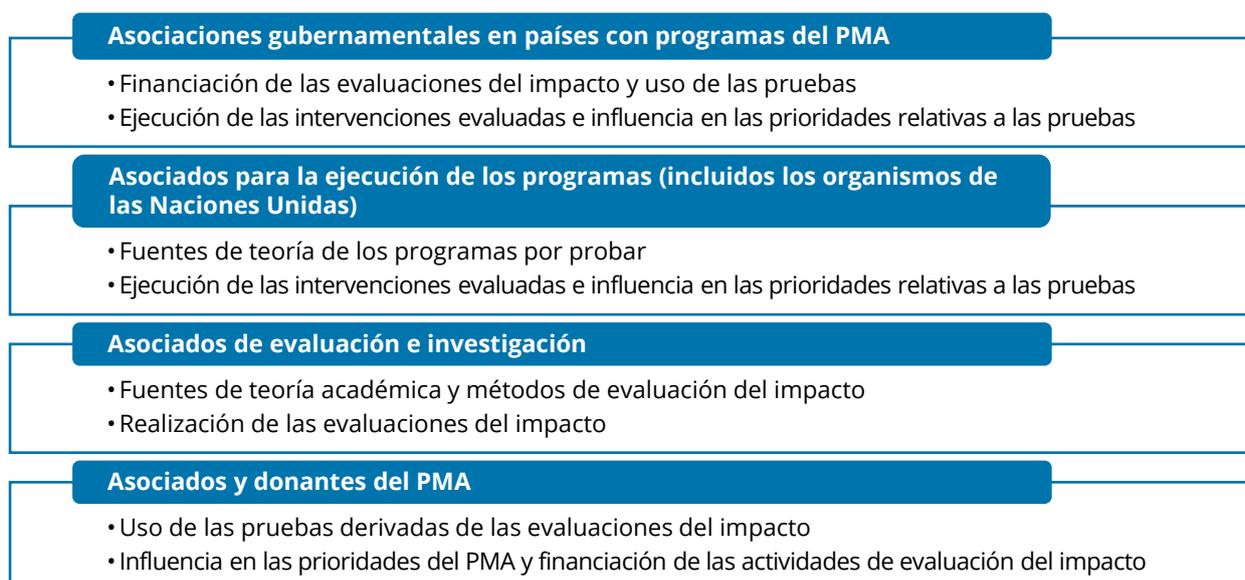
Para ejecutar la Estrategia de Evaluación del Impacto, el PMA obtendrá el apoyo de organizaciones asociadas con experiencia en las evaluaciones del impacto y un fructífero historial de puesta en práctica de dichas evaluaciones.

Para lograr la aspiración de aportar pruebas, que reviste importancia a nivel mundial, es necesario desarrollar asociaciones con las comunidades académica, normativa y

profesional. Muchas de esas asociaciones son específicas de determinados sectores y estarán dirigidas por los equipos de los programas. No obstante, también existen redes mundiales de académicos comprometidos concretamente con las evaluaciones del impacto y las ciencias sociales experimentales conexas con los que la Oficina de Evaluación reforzará los vínculos a través de su inclusión en los grupos directivos y consultivos, así como en las actividades de difusión. La figura 4 ofrece una descripción general de los distintos tipos de asociaciones que son primordiales para ejecutar la Estrategia de Evaluación del Impacto.

Desarrollo de la capacidad nacional y regional (línea de trabajo 4.2). Además de establecer asociaciones para prestar apoyo al PMA en el desarrollo de su función de evaluación del impacto, la Oficina de Evaluación y los Oficiales Regionales de Evaluación respaldarán el desarrollo de la capacidad nacional y regional. Cuando el PMA esté trabajando en colaboración con Gobiernos nacionales, las actividades de evaluación del impacto podrán utilizarse para desarrollar la capacidad de los asociados. Por otra parte, en los casos en que el PMA preste asistencia técnica a los Gobiernos, también podrá ofrecer asesoramiento respecto a la evaluación del impacto, junto con apoyo a sectores específicos.

Figura 4: Asociaciones para las evaluaciones del impacto en el PMA



Apartado 7: Aplicación, supervisión y seguimiento de la Estrategia

La Estrategia se pondrá en práctica en dos fases. El enfoque por fases permitirá que el PMA fortalezca su capacidad, perfecciones su modelo de ejecución de las evaluaciones del impacto y establezca sistemas de gestión y garantía de calidad que sean eficaces. Los dos primeros años de la Estrategia se destinarán a una fase piloto donde se pondrá a prueba la demanda y se estudiarán las distintas opciones.

En 2021, al final de la fase piloto, la Oficina de Evaluación llevará a cabo un examen a fondo de dicha fase para fundamentar la revisión de la Estrategia de Evaluación del Impacto. En ese examen, se formularán recomendaciones concretas con relación al modelo más adecuado para realizar las evaluaciones del impacto en el PMA. El calendario de la fase piloto es coherente con la Política en materia de Evaluación del PMA (2016-2021). Por tanto, el examen de la fase piloto ofrecerá aportaciones de gran valor para las futuras políticas y estrategias del PMA en materia de evaluación.

7.1 Gestión

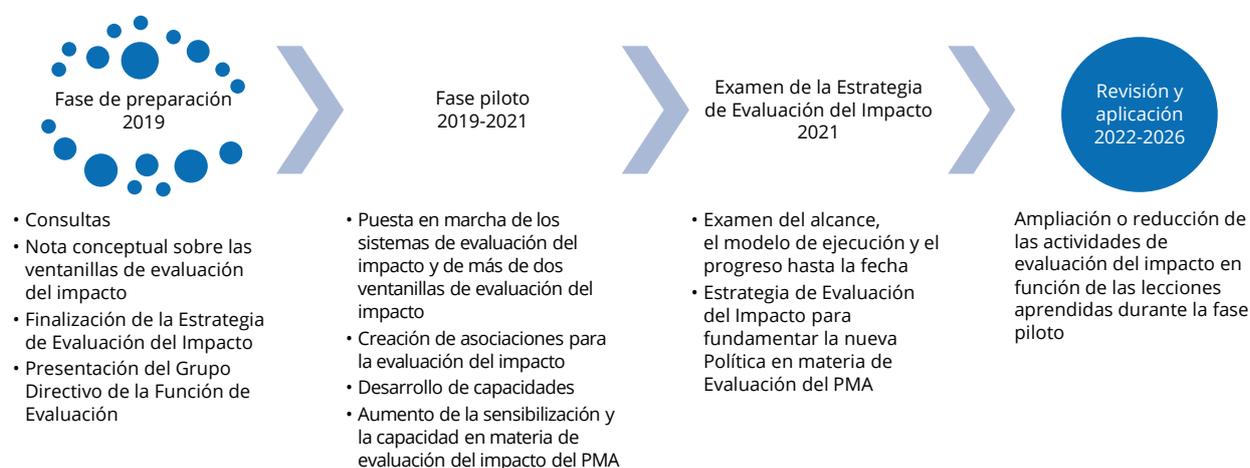
La Oficina de Evaluación del PMA, las oficinas regionales y otras dependencias del PMA que participan en la puesta en marcha y el uso de las evaluaciones del impacto serán las encargadas de aplicar esta

Estrategia. Durante su aplicación, la Oficina de Evaluación tendrá la responsabilidad de respaldar y supervisar todas las actividades ligadas a las evaluaciones del impacto que se lleven a cabo en el PMA.

La Oficina de Evaluación ha creado un equipo de evaluación del impacto específico para supervisar y realizar las actividades de esta Estrategia. El equipo de evaluación del impacto está formado por especialistas con aptitudes y experiencia en la esfera de la gestión y la realización de evaluaciones del impacto. A lo largo de la fase piloto, el equipo de evaluación del impacto estará dirigido por el Oficial de Evaluación (Evaluación del Impacto) del PMA, quien presenta sus informes a la Dirección de Evaluación por medio del oficial superior designado.

El Oficial de Evaluación (Evaluación del Impacto) es el responsable de gestionar los recursos humanos y los presupuestos asociados a todas las actividades de evaluación del impacto a las que presta apoyo la Oficina de Evaluación. Los recursos humanos, los presupuestos y los planes de trabajo deben recibir todos los años la aprobación de la Dirección de Evaluación y, posteriormente, de la Junta Ejecutiva del PMA, en virtud del Plan de Gestión de la Oficina de Evaluación.

Figura 5: Calendario de la Estrategia de Evaluación del Impacto



7.2 Supervisión, seguimiento y presentación de informes

El PMA creará un grupo consultivo estratégico de expertos en la evaluación del impacto a nivel mundial para que preste asesoramiento sobre el desarrollo de su función de evaluación del impacto. El grupo servirá de orientación para la función de evaluación del impacto del PMA al fundamentar sus decisiones y examinar los progresos realizados en la aplicación de la Estrategia de Evaluación del Impacto. El grupo prestará apoyo al PMA al ofrecer asesoramiento en materia de desarrollo de las capacidades de evaluación del impacto, formación de asociaciones estratégicas, prioridades relacionadas con las pruebas para la evaluación del impacto, metodologías aceptadas para la evaluación, metaanálisis y síntesis, entre otros temas técnicos e institucionales.

Se realizará un seguimiento de los avances logrados en la aplicación de la Estrategia de Evaluación del Impacto y el Oficial de Evaluación (Evaluación del Impacto) del PMA presentará informes al grupo de gestión de la Oficina de Evaluación de manera trimestral.

Se elaborará un informe anual para su examen por el grupo consultivo estratégico en el que se tratarán las siguientes dimensiones de la función de evaluación del impacto:

- *Capacidad del PMA de aprovechar las evaluaciones del impacto.* Medida en que las iniciativas dieron lugar a un aumento de la capacidad del PMA de emplear las evaluaciones del impacto (por ejemplo, cobertura, finalidad, calendario y diseño).
- *Coherencia con las prioridades relacionadas con las pruebas para las evaluaciones del impacto del PMA.* La consonancia general de la cartera de evaluaciones del impacto del PMA con las prioridades institucionales en materia de pruebas.
- *Utilidad de las actividades de evaluación del impacto.* Medida en que las evaluaciones del impacto respaldan las decisiones del PMA (por ejemplo, uso operacional) y las percepciones externas de la calidad de los diseños de evaluación del impacto (por ejemplo, objetivos en la esfera del liderazgo de pensamiento).
- *Sostenibilidad financiera del enfoque de evaluación del impacto.* Diversificación de fuentes y nivel de financiación disponible para las evaluaciones del impacto.

Se remitirá el informe, junto con las observaciones formuladas por el grupo consultivo estratégico, al Grupo Directivo de la Función de Evaluación para que proporcione comentarios y asesoramiento, y se informará a la Junta Ejecutiva a través del Informe Anual de Evaluación del PMA, según lo aprobado por la Dirección de Evaluación.



Apartado 8: Dotación de recursos para la Estrategia de Evaluación del Impacto

La Estrategia establece de manera clara los posibles beneficios que pueden aportar las evaluaciones del impacto al PMA. Además, establece la aspiración de aprovechar las actividades de evaluación del impacto conexas para desarrollar una base de pruebas común en los sectores en los que opera el PMA. Para lograr los objetivos que se describen en la Estrategia, es necesario invertir en la capacidad institucional y las evaluaciones del impacto del PMA.

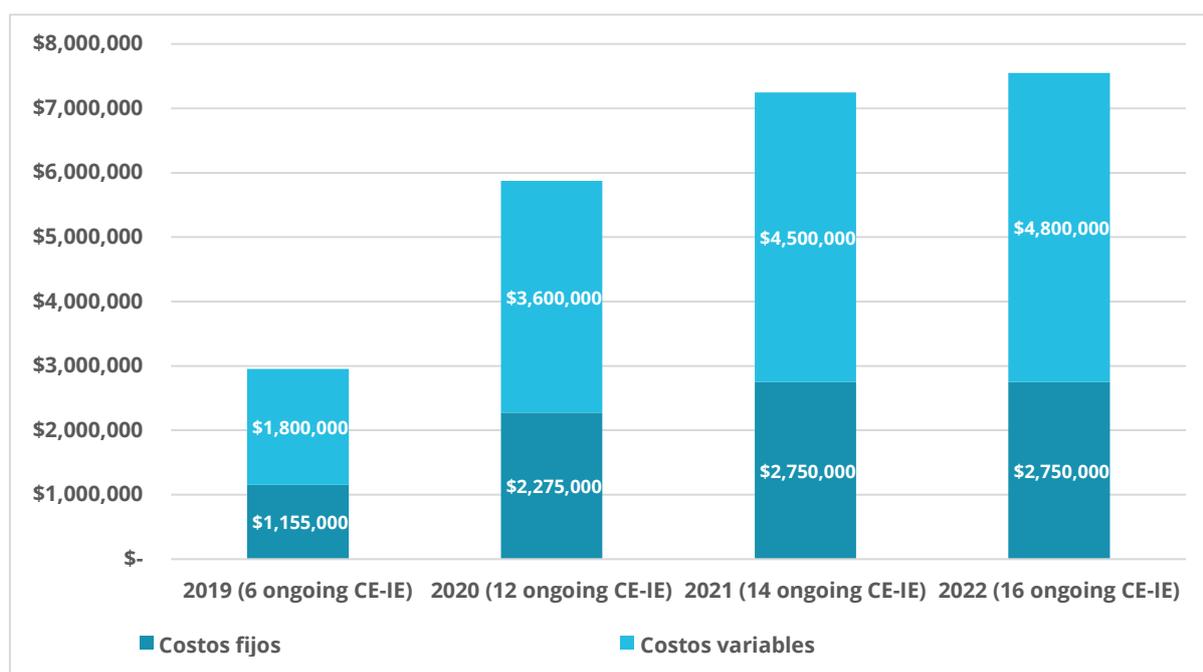
El costo total de aplicación de la Estrategia depende del nivel de actividad en el ámbito de la evaluación del impacto, los diseños de evaluación del impacto, el tipo de datos utilizados (datos de seguimiento frente a encuestas adicionales) y el modelo de ejecución (interno o externalizado). A fin de sufragar esos costos, se deben diversificar las fuentes de financiación de las evaluaciones del impacto y la recogida de datos.

8.1 Inductores de costos ligados a la aplicación de la Estrategia de Evaluación del Impacto

Los fondos de la figura 6 se muestran a efectos informativos y variarán en función del volumen de las actividades de evaluación del impacto. Dichos costos se basan en el costo previsto para la prestación de asistencia técnica y apoyo a la calidad en todas las evaluaciones del impacto centralizadas y descentralizadas, y para la realización de la cartera de evaluaciones del impacto centralizadas.

En 2019, se pusieron en marcha dos ventanillas que realizarán como mínimo seis evaluaciones del impacto cada una durante períodos de entre 3 y 5 años. La Oficina de Evaluación tiene previsto presentar una tercera ventanilla en 2020. Esto se complementará con las evaluaciones del impacto descentralizadas que estén fuera del alcance de las ventanillas. Cabe destacar que no todas las evaluaciones del impacto empezarán durante el primer año de la ventanilla, dado

Figura 6: Costos estimados de la realización de las evaluaciones del impacto (2019-2022)



que, en ocasiones, es posible que tarden muchos meses en establecerse, lo que influye en los índices de ampliación, y que se prolonguen durante varios años, lo que provocará que la cartera activa de proyectos fluctúe con el tiempo.

Las evaluaciones del impacto tienden a ser más costosas que otros tipos de evaluación, en promedio. Existen inductores tanto de costos fijos como variables asociados a las evaluaciones del impacto.

Costos fijos ligados a la aplicación de la Estrategia de Evaluación del Impacto

Los costos fijos se deben principalmente a los recursos humanos necesarios para gestionar la función de evaluación del impacto.

Como mínimo, el PMA necesita un equipo de especialistas en el campo de las evaluaciones del impacto que sean capaces de gestionar las actividades contempladas en la Estrategia, entre otras, el desarrollo de capacidades, el apoyo a la calidad, la realización de una cartera de evaluaciones del impacto centralizadas, las asociaciones y las comunicaciones activas a nivel externo e interno. Para realizar las evaluaciones del impacto de una manera eficaz y con capacidad de respuesta, es necesario el apoyo práctico de los especialistas en evaluaciones del impacto cuando corresponda. El costo total de mantener un equipo apropiado de especialistas en evaluaciones del impacto dependerá del tamaño de la cartera de evaluaciones del impacto. La Oficina de Evaluación realizará un seguimiento del volumen de las actividades de evaluación del impacto y ajustará el tamaño del equipo de evaluación del impacto en consonancia, sobre la base de una combinación de personal del PMA y especialistas externos.

Costos variables asociados a las evaluaciones del impacto. Los costos variables están vinculados a la cantidad y el tipo de evaluaciones del impacto realizadas. El costo de la recogida de datos aumenta con el tamaño de la muestra, lo que está determinado tanto por el tamaño del efecto previsto como por el diseño de la evaluación. Las evaluaciones del impacto que ponen a prueba múltiples versiones de una intervención a través de diseños de evaluación con múltiples ramificaciones requieren la cantidad suficiente de datos sobre los resultados para ofrecer medidas significativas desde el punto de vista estadístico para cada

ramificación de la intervención. Los costos de datos habituales en una evaluación del impacto oscilan entre menos de 100.000 dólares de los Estados Unidos y más de 500.000 dólares de los Estados Unidos, en función del país, el diseño de la evaluación y los requisitos de datos concretos.

Las evaluaciones del impacto suelen abarcar la programación de varios años. La duración exacta de una evaluación del impacto viene determinada por el plazo de tiempo que se necesita como mínimo para medir el impacto en los cambios de un efecto de interés. Por consiguiente, las evaluaciones del impacto requieren financiación plurianual para las actividades, algo que no siempre coincidirá con el calendario del programa o la intervención.

La Estrategia de Evaluación del PMA (2016-2021) estableció un Fondo para Imprevistos en materia de Evaluación destinado a cofinanciar las actividades de las evaluaciones descentralizadas. Será importante que el Grupo Directivo de la Función de Evaluación valore si basta con el Fondo para Imprevistos en materia de Evaluación o si se necesitan otros mecanismos de financiación específicos para las evaluaciones del impacto.



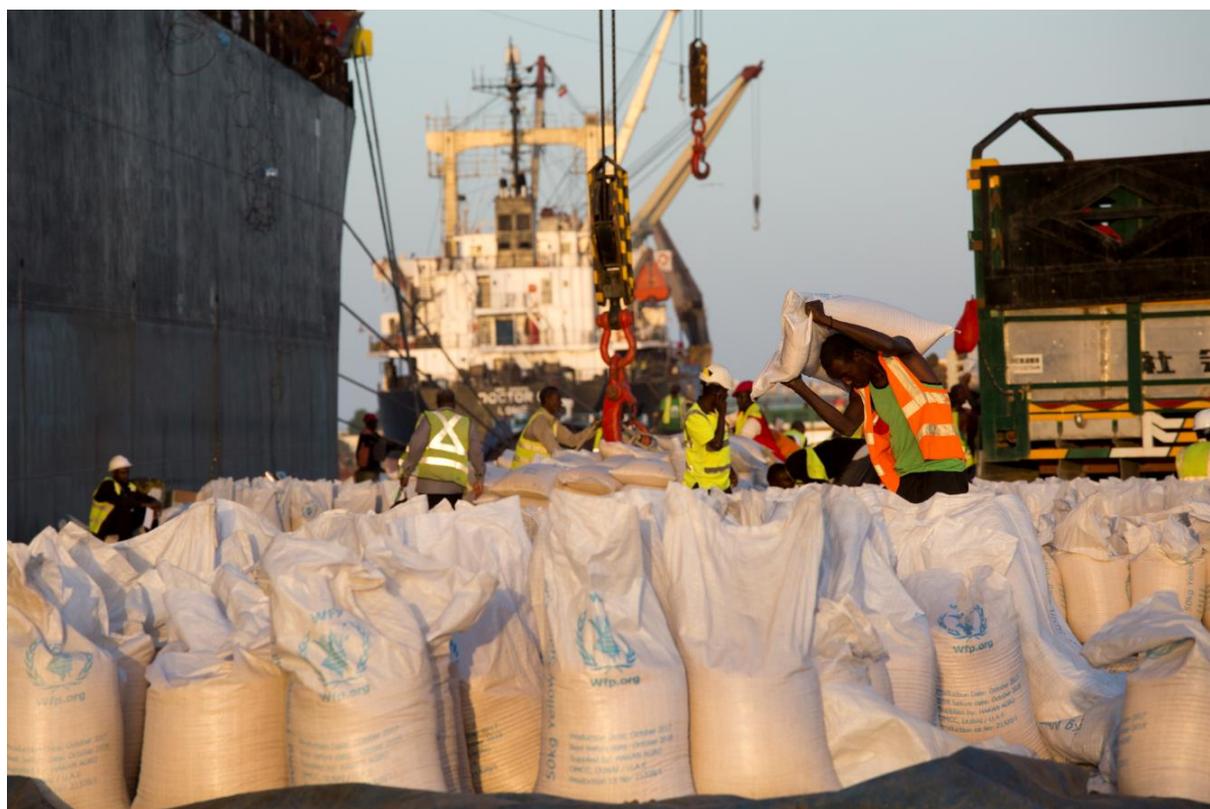
8.2 Dotación de recursos para la Estrategia de Evaluación del Impacto

El PMA empleará financiación de tres fuentes distintas: los **presupuestos de los programas en los países**; la **financiación de los donantes y los Gobiernos**; y el **presupuesto de la Oficina de Evaluación** (el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas (AAP) y la financiación multilateral). La combinación exacta de cada fuente de financiación variará en función de las actividades de las evaluaciones del impacto, los países implicados y los presupuestos de los programas.

Como mínimo, el PMA deberá asignar los recursos suficientes para cubrir los costos fijos asociados a la aplicación de la Estrategia de manera anual combinando el presupuesto administrativo y de apoyo a los programas de la Oficina de Evaluación con la financiación multilateral. De esta forma, las actividades básicas para ejecutar la función de evaluación del impacto del PMA no dependerán del presupuesto de ningún donante o proyecto en concreto, a fin de velar por la independencia de las actividades y su coherencia con las prioridades institucionales.

El PMA trabajará también para incluir el costo de las evaluaciones del impacto en los presupuestos de los programas. Los datos recogidos con fines de seguimiento pueden respaldar las evaluaciones del impacto, y es posible que las oficinas sean capaces de incorporar los costos de las evaluaciones del impacto en sus propuestas si lo planifican desde el principio.

El PMA se esforzará por encontrar nuevas fuentes de financiación. La Oficina de Evaluación colaborará con el Departamento de Asociaciones y Gobernanza para lograr otras contribuciones de donantes para la dotación de recursos de la función de evaluación del impacto con el objeto de mejorar las contribuciones del PMA a las pruebas mundiales. Estos recursos se destinarán esencialmente a sufragar los costos variables asociados a la aplicación de la Estrategia. La Oficina de Evaluación creará un fondo fiduciario específico para las actividades de las evaluaciones del impacto que podrá recibir apoyo de múltiples donantes.



Anexo 1: Plan de acción para la Estrategia de Evaluación del Impacto

LÍNEA DE TRABAJO DE LAS EVALUACIONES INSTITUCIONALES | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026

EFECTO 1: EVALUACIONES CENTRALIZADAS Y DESCENTRALIZADAS INDEPENDIENTES, FIABLES Y ÚTILES								
1.2. Garantía de calidad								
Establecimiento de la asistencia técnica y la función de garantía de calidad para las evaluaciones del impacto	■							
Gestión del servicio de asistencia de las evaluaciones del impacto	▶							
1.3. Apoyo a la calidad								
Prestación de asistencia técnica a las evaluaciones del impacto	▶							
1.5 Uso de las evaluaciones del impacto								
Apoyo al uso de las pruebas de las evaluaciones del impacto	▶							

EFECTO 2: COBERTURA APROPIADA DE LAS EVALUACIONES CENTRALIZADAS Y DESCENTRALIZADAS								
Evaluaciones del impacto centralizadas								
Ejecución de las ventanillas de evaluación del impacto	▶							
Movilización de fondos para las ventanillas de evaluación del impacto	▶							
Organización de actos ligados a las ventanillas	▶							
Producción de comunicaciones ligadas a las ventanillas	▶							
Evaluaciones del impacto descentralizadas								
Apoyo del servicio de asistencia para las evaluaciones del impacto	▶							
Gestión de las evaluaciones del impacto prioritarias	▶							
Definición y orientación de las prioridades temáticas	▶							

EFECTO 3: CAPACIDADES DE GESTIÓN ADECUADAS EN LA ESFERA DE LA EVALUACIÓN EN TODO EL PMA

3.1. Desarrollo de la capacidad del PMA

Actualización de las directrices relativas a las evaluaciones del impacto	▶									
Facilitación de capacitaciones sobre las evaluaciones del impacto (por ejemplo, EvalPro)	▶									
Puesta en marcha de series de evaluadores del impacto eminentes	▶									
Apoyo a la coordinación de las evaluaciones del impacto	▶									

3.2 Gobernanza de las evaluaciones del impacto y disposiciones institucionales

Establecimiento de la función consultiva para las evaluaciones del impacto	▶									
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3.3 Conocimientos especializados sobre las evaluaciones del impacto

Examen de los proveedores y asociados de las evaluaciones del impacto	▶									
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3.4 Dotación de personal para las evaluaciones del impacto

Examen de los requisitos de dotación de personal para las evaluaciones del impacto	▶									
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

EFECTO 4: ASOCIACIONES ACTIVAS EN MATERIA DE EVALUACIÓN EN EL ESCENARIO INTERNACIONAL

4.1. Asociaciones

Establecimiento de asociaciones para la ejecución de las evaluaciones del impacto	▶									
Colaboración con asociados para la financiación de las evaluaciones del impacto	▶									
Colaboración con profesionales	▶									
Colaboración con instituciones académicas	▶									
Participación en asociaciones de evaluación, la asociación americana de evaluación, la asociación europea de evaluación, etc.	▶									

4.2. Desarrollo de la capacidad nacional y regional

Apoyo consultivo a los Gobiernos asociados	▶									
--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

C. COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS

Comunicaciones internas con relación a las evaluaciones del impacto	▶									
Comunicaciones externas con relación a las evaluaciones del impacto	▶									

Anexo 2: Funciones y responsabilidades en las evaluaciones del impacto⁷

La OEV ofrecerá asistencia técnica y garantía de calidad para todas las evaluaciones del impacto (EI) centralizadas (EC) y descentralizadas (ED). Además, la OEV liderará la gestión de las EC procedentes de ventanillas o señaladas como prioridad del PMA (por ejemplo, EI multinacionales, complejas y de gran tamaño). La OEV también aprobará cada uno de los pasos del proceso de puesta en práctica de las evaluaciones del impacto descentralizadas. Los Oficiales Regionales de Evaluación (ORE) son el primer punto de contacto para obtener asesoramiento respecto a las evaluaciones del impacto descentralizadas. Los líderes programáticos de las oficinas regionales (OR) también desempeñan una función importante a la hora de garantizar que las evaluaciones del impacto centralizadas y descentralizadas den respuesta a las necesidades del PMA en lo que a las pruebas se refiere.

	PROCESO DE EI	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PMA										Proveedor de EI
		Evaluaciones del impacto EC (ventanillas y prioridad)					Evaluaciones del impacto ED					
		OEV	ORE	Sede	OR	OP	OEV	ORE	Sede	OR	OP	
PLANIFICACIÓN	Definición del tipo y el alcance de las evaluaciones	A/D, L	P	R	C	P	A/D	P, R		C	L	
	Estimación del presupuesto y el calendario	A/D, L				P	R	P, R			L	
	Vinculación con el plan de seguimiento	R			R	L	R	P, R		R	L	
	Aclaración de las disposiciones en materia de imparcialidad e independencia	L				P	R	P, R			L	
	Acuerdo respecto de las funciones y responsabilidades	L	C	R	R	P	R	P, R		R	L	
PREPARACIÓN	Redacción de la nota conceptual (para las EC) o los términos de referencia (ED)	L	C		C	P	C, R	P, R		C	L	
	Finalización de las disposiciones en materia de imparcialidad e independencia	L			P	P	R	P, R		P	L	
	Garantía de calidad, consulta y finalización de la nota conceptual de las EI (EC) o los términos de referencia (ED)	L	C		R	P	R	P, R		R	P	
	Presentación y obtención de la aprobación de la nota conceptual o los términos de referencia de las EI	A/D	R			P	A/D	R			P	
	Selección del equipo y el presupuesto de evaluación	A/D, L				P	C, R	P, R		R	L	
	Preparación de una biblioteca de documentos	L				P	R			R	L	
	Desarrollo del plan de comunicación y aprendizaje	L				P	R	R		C	L	

⁷ Funciones en orden descendente de responsabilidad: A/D: aprobar/decidir pasos; L: liderar, asumir la responsabilidad general de llevar a cabo los pasos; P: participar activamente en los pasos; R: respaldar el proceso con determinadas tareas y examinarlo, si es necesario; y C: comentar y asesorar con respecto al paso del proceso en la capacidad de revisión por pares.

INICIACIÓN	Orientación de los equipos	L				P	R	R		R	L	P
	Realización del examen documental	R				R	R				R	L
	Celebración de reuniones de iniciación	P				P	R	R		R	L	P
	Elaboración del proyecto de informe de iniciación	R				R	R	R		C	R	L
	Garantía de calidad del informe de iniciación	A/D, L	C		R	R	A/D	C, R		R	L	P
	Obtención de las autorizaciones pertinentes con respecto a las cuestiones éticas	R				R	R				R	L
	Presentación y obtención de la aprobación del informe de iniciación de las EI	A/D	R			P	A/D	R			P	P
	Finalización del plan de análisis previo y registro del diseño de las EI	R				R	C, R				R	L
	Circulación y finalización del informe de iniciación	R	R		R	R	R	P, R		P, R	R	L
RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS	Preparación para la recogida de datos de la evaluación	P				P	R	R			R	L
	Recogida de datos	R				R	R				R	L
	Realización de análisis preliminares y comprobaciones de calidad	P				R	R				R	L
	Presentación de datos y sesiones de recapitulación final	P				P	R	C		C	C, R	L
	Realización de todo el análisis del impacto conforme al plan	P				R	R				R	L
PRESENTACIÓN DE INFORMES	Redacción del informe de evaluación (referencia, mediano plazo o definitivo)	P	C			R	R				R	L
	Garantía de calidad del proyecto de informe (referencia, mediano plazo o definitivo)	A/D, L			R	P	A/D, R	P, R		R	L	P
	Distribución del informe para la formulación de comentarios (referencia, mediano plazo o definitivo)	L	P	P	P	P	P	P	P	P	L	R
	Finalización del informe de evaluación (referencia, mediano plazo o definitivo)	P				R	R	C, R		C	R	L
	Presentación y obtención de la aprobación del informe final (definitivo)	A/D, L				P	A/D, R	P, R		P, R	L	P
DIFUSIÓN	Preparación de la respuesta de la administración		R	L, P	P	L, P		R	P	P	L, P	
	Publicación del informe de evaluación	A/D, L				P	A/D, R	C, R			L	P
	Difusión y uso de los resultados de la evaluación	L	P	P	P	P	R	P	P	P	L	R

Siglas

3ie	International Initiative for Impact Evaluation
AFD	Agencia Francesa de Desarrollo
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania
BRAC	Building Resources Across Communities
TBM	Transferencias de base monetaria
EC	Evaluación centralizada
OP	Oficina en el país
ED	Evaluación descentralizada
DFID	Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID)
DIME	Iniciativa para la Evaluación del Impacto en el Desarrollo
EGAP	Evidence in Governance and Politics
FVC	Fondo Verde para el Clima
EI	Evaluación del impacto
IFAD	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
IPA	Innovations for Poverty Action
IRC	International Rescue Committee
JPAL	Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab
OEV	Oficina de Evaluación
OSN	Dirección de Nutrición
MAM	Malnutrición aguda moderada
AAP	Presupuesto administrativo y de apoyo a los programas
OR	Oficina regional
OER	Oficial Regional de Evaluación
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
PMA	Programa Mundial de Alimentos

Créditos fotográficos

Fotografía de la portada: PMA/Rein Skullerud
Fotografía de la página 4: PMA/Saikat Mojumder
Fotografía de la página 6: PMA/Ricci Shryock
Fotografía de la página 7: PMA/Ricci Shryock
Fotografía de la página 8: PMA/Samir_Jung_Thapa
Fotografía de la página 10: PMA/Mike Bloem
Fotografía de la página 15: PMA/Agron Dragaj

Fotografía de la página 17: PMA/Saikat Mojumder
Fotografía de la página 20: PMA/Agron Dragaj
Fotografía de la página 21: PMA/Shehzad Noorani
Fotografía de la página 22: PMA/Kauser Haider
Fotografía de la página 24: PMA/Mohammad Gamal
Fotografía de la página 27: PMA/Agron Dragaj
Fotografía de la página 30: PMA/Nyani Quarmyne

Programa Mundial de Alimentos | Oficina de Evaluación

 www.wfp.org/independent-evaluation

 wfp.evaluation@wfp.org

 via Giulio Cesare Viola 68, Rome - Italia