



**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA MUNDIAL
DE ALIMENTOS (PMA)**



**Programa
Mundial de
Alimentos**

**SALVAR
VIDAS
CAMBIAR
VIDAS**

Orientación sobre proceso y contenido

Sistema para el aseguramiento
de la calidad de las evaluaciones
descentralizadas

Diciembre de 2024



Contenidos

Prefacio

El Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas (DEQAS) es uno de los pilares para la implementación de la Política de Evaluación del PMA de 2022. Como tal, es el principal medio que tiene la función de evaluación para salvaguardar los principios internacionales de evaluación, a saber:

- **INDEPENDENCIA:** mediante el establecimiento de estándares que aumenten la imparcialidad del proceso de evaluación y la presentación de informes sobre los resultados.
- **CREDIBILIDAD:** mediante el establecimiento de estándares que garanticen que las evaluaciones se basan en evidencias y siguen procesos transparentes y sistemáticos.
- **UTILIDAD:** mediante la incorporación de hitos en los procesos de evaluación en cuanto a su momento oportuno y a estándares de presentación de informes para garantizar la accesibilidad.

El DEQAS orienta todas las evaluaciones descentralizadas encargadas por el PMA y realizadas por equipos de evaluación independientes. El DEQAS es un sistema para apoyar y orientar a las oficinas en el país, las oficinas regionales y las divisiones de la sede central (excepto la Oficina de Evaluación) a la hora de planificar, encargar y gestionar evaluaciones descentralizadas. El DEQAS está diseñado para el personal directivo y los equipos de evaluación del PMA, abarcando todas las etapas del ciclo de evaluación. No reemplaza la variedad de bibliografía de evaluación disponible.

El DEQAS se basa en las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG); la Red de Evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (CAD de la OCDE); herramientas relacionadas de la Red de Aprendizaje Activo para la Rendición de Cuentas y el Desempeño (ALNAP); y la bibliografía y la comunidad de prácticas de evaluación en general.



El paquete DEQAS consta de:

- Guía de proceso y contenido**
- Listas de verificación de calidad**
- Plantillas**
- Notas técnicas y de orientación**
- Mini-guía para directores/subdirectores del país**
- Otros materiales de referencia**

La primera versión del DEQAS se puso a prueba en 2016. Desde entonces, se ha actualizado de manera periódica y sistemática de acuerdo con las necesidades cambiantes de la función de evaluación del PMA, las mejores prácticas internacionales y la retroalimentación de las unidades regionales de evaluación (GE) y de los gerentes de evaluación para garantizar que el material definitivo cumpla con el propósito previsto. En 2020, la Oficina de Evaluación (OEV) revisó todo su Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones (DEQS) en todos los tipos de evaluaciones para garantizar una alineación más estrecha cuando sea necesario y para reflejar la orientación reciente del UNEG, como las Directrices Éticas para la Evaluación de 2020.

Desde 2020, el DEQAS se ha revisado para definir cambios relacionados con las evaluaciones descentralizadas a nivel multipaís, regional y las dirigidas por la sede central; para reflejar nuevas orientaciones en términos de diversidad e inclusión, así como protección de datos; e incorporar buenas prácticas en cada fase de la evaluación.

Se seguirán agregando actualizaciones y material nuevo según sea necesario, para garantizar que el DEQAS siga reflejando las mejores prácticas emergentes y los cambios en los sistemas y procesos de evaluación del PMA.

Anne-Claire Luzot
Directora de Evaluación del PMA

USAR

PRODUCTOS



REVISIÓN DEL SEGUIMIENTO Y PLAN DE EVALUACIÓN



TÉRMINOS DE REFERENCIA PLAN DE COMUNICACIONES BIBLIOTECA DE DOCUMENTOS



INFORME INICIAL



SESIÓN DE INFORMACIÓN PRESENTACIÓN



INFORME DE EVALUACIÓN



PRODUCTOS DE APRENDIZAJE

ACCIONES CLAVE

- Identificar el tipo de evaluación, el momento y el alcance
- Planificar + presupuestar en CPB
- Nombrar GE
- Configurar una Comisión de Evaluación (CE)
- Identificar a los miembros del Grupo de Referencia de la Evaluación (ERG)

- Inscribir en EvalPro
- Preparar la Matriz de Partes Interesadas y consultar a las partes interesadas
- Establecer el ERG
- Identificar objetivos y preguntas de evaluación
- Borrador de TdR
- Preparar biblioteca de documentos

- Desarrollar un plan de Comunicación y Gestión del Conocimiento
- Borrador de TdR para el aseguramiento de la calidad
- Aprobar los TdR finales
- Contratar equipo de evaluación y ultimar presupuesto
- Preparar Contrato/Orden de Compra y obtener el Compromiso de Ética + acuerdo de confidencialidad firmados

- Realizar orientación en equipo
- Realizar una revisión de la documentación ya disponible
- Celebrar reuniones iniciales con las partes interesadas
- Borrador del Informe Inicial
- Borrador del Informe Inicial para el aseguramiento de la calidad
- Aprobar Informe Inicial
- Distribuir Informe Inicial

- Preparar el trabajo sobre el terreno/programar visitas sobre el terreno
- Proporcionar apoyo logístico
- Realizar trabajo sobre el terreno y análisis preliminar
- Realizar una reunión informativa al terminar la misión

- Borrador del informe de evaluación
- Borrador del IE para aseguramiento de la calidad
- Aprobar IE

- Desarrollar Respuestas de la Dirección (RD)
- Revisar RD
- Aprobar RD primer nivel
- Aprobar RD definitiva
- Publicar IE + RD
- Difundir evidencia y resultados de la evaluación

- Enviar IE definitivo a valoración de la calidad de la evaluación post hoc (PHQA)
- Desarrollar y difundir productos de aprendizaje
- Monitoreo de la aplicación de las acciones de seguimiento de las recomendaciones

HERRAMIENTAS

Notas Técnicas

- Tipos de Evaluaciones Descentralizadas
- Guía de Decisiones para evaluaciones de Impacto.
- Evaluación conjunta
- Grupo de Referencia
- Comité de Evaluación
- Planificación y Presupuestación de la Evaluación
- Interacción con los Donantes

Plantillas

- Formulario de Presupuesto y Cronograma
- TdR del Gerente de Evaluación

Notas Técnicas

- Opciones para la contratación de equipos de evaluación
- Criterios y Preguntas para las Evaluaciones
- Grupo de referencia de la Evaluación
- Comité de Evaluación
- Fondo de Evaluación de Contingencia (CEF)

Plantillas

- TdR
- Resumen de los TdR
- Matriz de Comentarios
- Plan de comunicación y GC
- Formulario de Solicitud del Fondo de Evaluación de Contingencias (CEF)
- Oferta de Servicios de ED

Listas de Verificación de Calidad

- TdR

Herramientas

- Propuestas de Valoración de la Evaluación
- Resumen informativo sobre la cancelación de ED

Notas Técnicas

- Matriz de Evaluación
- Modelos lógicos
- Enfoques, métodos y herramientas de evaluación
- Directrices de Formato

Resumen Informativo

- Evaluación del desarrollo

Plantillas

- Informe Inicial
- Matriz de Comentarios

Listas de Verificación de Calidad

- Informe Inicial

Plantillas

- Sesión acerca del final del Trabajo sobre el Terreno

Otros documentos de referencia

- Guía del PMA sobre Protección de Datos Personales

Notas de Orientación

- Protección de datos a distancia

Notas Técnicas

- Recomendaciones sobre la Calidad de la Evaluación

Plantillas

- Informe de Evaluación
- Matriz de Comentarios
- Informe de Referencia
- Resumen de la evaluación

Listas de Verificación de Calidad

- Informe de la evaluación
- Informe de Referencia

Notas Técnicas

- Respuesta de la dirección a la ED
- Plan de Comunicación y GC

Plantillas

- Respuesta de la dirección
- Resumen de la evaluación
- Fin de la Evaluación. Lecciones aprendidas
- Resumen informativo y Plantillas
- Recomendaciones de evaluación de etiquetas en relación con los temas

Transversal

Género NT, Lista de verificación, Guía Rápida | Principios, Normas y Estándares de Evaluación | Planificación y Realización de Evaluaciones durante la COVID-19 | Análisis de las Partes Interesadas | Metodología | Nota informativa sobre Protección de Datos | Inclusión de la Discapacidad | Glosario de Términos | Directrices del SIG

Documentos Transversales del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)

Directrices Éticas para la Evaluación. | Orientación para la Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género | Inclusión de la Discapacidad

Introducción

La Guía del Proceso DEQAS está destinada al personal del PMA que gestiona evaluaciones descentralizadas (ED) encargadas por oficinas en los países (CO), oficinas regionales (RB) y las divisiones/unidades de la sede central que encargan evaluaciones distintas de la Oficina de Evaluación (OEV). La guía está destinada a tres categorías de usuarios: los gerentes de evaluación (GE) de las evaluaciones descentralizadas de las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones de la sede central (HQ); las unidades regionales de evaluación (REU) para orientar y apoyar a los gerentes de evaluación de las oficinas en los países, así como a los presidentes de los comités y equipos de evaluación; y la Oficina de Evaluación para orientar y apoyar a los gerentes de las evaluaciones descentralizadas encargadas por la sede central.

Dado que la mayoría de las evaluaciones descentralizadas las encargan las oficinas en los países, cada sección comienza explicando los procesos para una evaluación descentralizada encargada por una de estas oficinas y, a continuación, señala lo que sería único/diferente para una evaluación descentralizada encargada por una oficina regional o la sede central, o una evaluación descentralizada multipaís (MCDE). También se señala lo que sería diferente/único para las evaluaciones descentralizadas conjuntas, así como para las evaluaciones descentralizadas de los proyectos McGovern Dole (MGD), que tienen algunos



requisitos únicos. Estos tres elementos están señalados como se muestra a continuación:

La guía está estructurada en torno a las seis fases de un proceso de evaluación, desde la fase de planificación hasta la fase de seguimiento y difusión. La guía establece los pasos específicos de cada fase con enlaces a materiales relevantes. Para orientarse rápidamente en la guía y el proceso de evaluación descentralizada, especialmente para los nuevos gerentes de evaluación descentralizada y/o los que vuelven a gestionar una evaluación descentralizada después de un tiempo, se recomienda revisar detalladamente el mapa del proceso de la página 6 (imprima una copia como referencia) y repasar los consejos al principio de cada fase para saber qué puede ir mal y algunas buenas prácticas. Esto se ha recopilado a partir de los comentarios de quienes tienen varios años de experiencia en la gestión y/o apoyo de evaluaciones descentralizadas.

Figura 1: Marco de Evaluación del PMA



1. ANTECEDENTES

La función de evaluación del PMA se enmarca en tres pilares subyacentes (véase la Figura 1):

- La [Política de Evaluación 2022](#), aprobada por la Junta Ejecutiva, establece la visión, la dirección estratégica y el modelo para la función de evaluación del PMA: que la contribución del PMA a la consecución del hambre cero se apoye en un pensamiento, un comportamiento y unos sistemas evaluativos.
- El [Estatuto de Evaluación 2023](#), emitida por el Director Ejecutivo, confirma el mandato y la gobernanza de la función de evaluación, y establece los derechos del personal, las funciones y los acuerdos institucionales necesarios para hacer operativa la política.
- La [Estrategia de Evaluación Institucional \(CES\) 2022](#) establece un plan de ejecución por etapas, que comprende todos los elementos y actividades necesarios para crear una función de evaluación descentralizada, combinada con la centralizada, basada en el impacto y en la demanda, que cumpla las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas y alcance la visión establecida en la Política de Evaluación.
- Cada una de las seis oficinas regionales articula cómo se implementará la Estrategia de Evaluación Institucional en toda la región en las [Estrategias de Evaluación Regionales \(RES\)](#) que estén alineadas con la Estrategia de Evaluación Institucional.

En estos documentos se expone claramente el compromiso del PMA con las evaluaciones descentralizadas impulsadas por la demanda, que

complementan las evaluaciones centralizadas y las evaluaciones de impacto en consonancia con el compromiso de la organización de mejorar las evidencias y la rendición de cuentas en cuanto a los resultados. Se espera que todas las oficinas en el país encarguen al menos una evaluación descentralizada durante cada ciclo del plan estratégico de país (PEP), pero pueden encargar y realmente encarguen más de una para satisfacer sus necesidades de evidencias. Las unidades regionales de evaluación consolidan anualmente todas las evaluaciones planificadas en toda la región en sus planes de evaluación regionales (REP). Los planes de evaluación regionales, aprobados por los comités de evaluación regionales (CER), establecen las prioridades de evaluación para cada región. Las divisiones de la sede central también podrán encargar evaluaciones descentralizadas según sea necesario. Además, la Oficina de Evaluación (OEV) encarga evaluaciones de políticas, estrategias, PEP, respuestas a emergencias corporativas, de impacto y síntesis.

Para garantizar su independencia, todas las evaluaciones del PMA las realizan consultores independientes. Si bien algunas organizaciones se refieren al término “autoevaluaciones” o “evaluaciones internas” cuando las realiza su propio personal, el PMA se refiere a estos ejercicios como “revisiones” y no los considera evaluaciones.

Los principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad de las evaluaciones sustentan los documentos marco de evaluación del PMA. La Nota Técnica sobre Principios, Normas y Estándares proporciona información para ayudar a aplicar estos principios en el diseño, la realización y la gestión de evaluaciones de alta calidad. Véase también la Tabla 1 a continuación y el paso 1.4: Aclarar las disposiciones sobre imparcialidad e independencia.

Tabla 1: Principios internacionales de evaluación

Independencia e imparcialidad	Como se establece en las Directrices Éticas del UNEG, “la independencia y la imparcialidad previenen los sesgos y, por lo tanto, ambas son esenciales para la credibilidad de una evaluación. La principal diferencia entre ambas es que la independencia se relaciona con la presión o influencia externa sobre quienes organizan o realizan las evaluaciones, mientras que la imparcialidad es una actitud hacia el tema evaluado. En otras palabras, independencia significa que el evaluador debería poder trabajar libremente y sin interferencias externas, mientras que imparcialidad significa que el evaluador no debería tener prejuicios con respecto a lo que se está evaluando”. Esto implica que los evaluadores no deben haber sido (ni esperar ser en el futuro cercano) directamente responsables del establecimiento, diseño o gestión de políticas del tema de evaluación.
Credibilidad	La credibilidad es el grado en el que los hallazgos y las conclusiones de la evaluación son justos, imparciales y completos. La credibilidad viene determinada por la independencia, imparcialidad, transparencia, adecuación metodológica y rigor aplicados en las evaluaciones.
Utilidad	La utilidad es el grado en que las evaluaciones son útiles para los responsables de la toma de decisiones y las partes interesadas, para informar las políticas, estrategias y programas, y para cumplir los requisitos de rendición de cuentas. El PMA se ha comprometido a mejorar la utilidad de las evaluaciones planificándolas y realizándolas con la clara intención de utilizar sus resultados; emprendiendo las evaluaciones en el momento oportuno para que sirvan de base a los procesos de toma de decisiones; y garantizando la accesibilidad de los resultados de las evaluaciones poniendo los informes a disposición del público.

2. PANORAMA GENERAL DE LOS MECANISMOS DE APOYO Y ORIENTACIÓN PARA LA EVALUACIÓN DESCENTRALIZADA

Esta Guía de Procesos constituye un elemento del Sistema para el Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas (DEQAS) del PMA. Debe utilizarse junto con los demás elementos resumidos en la figura siguiente, así como:

- [Herramienta de decisión para elegir: ¿evaluación descentralizada o revisión?](#) Esto se debe utilizar para decidir entre una evaluación descentralizada o una revisión en base al objetivo y al uso esperado de la actuación.
- [La mini guía para directores/directores](#) adjuntos del país establece las principales funciones y responsabilidades de la dirección del PMA y las decisiones clave que deben adoptar en cada fase de un proceso de evaluación descentralizada. Por lo general, se trata de directores del país, directores adjuntos del país, directores regionales, directores regionales adjuntos o directores de una división de la sede central.

El Paquete de Orientación también forma parte de un conjunto más amplio de mecanismos de apoyo para las evaluaciones descentralizadas, que se presentan en el Cuadro 1 y se detallan más en el [Resumen de los Mecanismos de Apoyo del PMA](#)

para las [Evaluaciones Descentralizadas](#), que incluye:

- un [Programa de aprendizaje de evaluación \(EvalPro\)](#): un programa de aprendizaje integral desarrollado para fortalecer la capacidad de evaluación del personal del PMA. EvalPro está dirigido a todo el personal y les proporciona las habilidades y el conocimiento que necesitan para participar en evaluaciones o gestionarlas. Si un miembro del personal está a punto de embarcarse en una evaluación descentralizada y desea seguir el curso sobre gestión de una evaluación descentralizada, deberá enviar un correo electrónico a Global.EvalPro@wfp.org para registrarse;
- un [servicio externalizado de apoyo a la calidad de las evaluaciones descentralizadas \(DEQS\)](#), que proporciona a los gerentes de las evaluaciones descentralizadas una valoración imparcial de la calidad de los proyectos de términos de referencia (TdR), informes iniciales (II) e informes de evaluación (IE), junto con recomendaciones prácticas para mejorar los borradores de los entregables de la evaluación. Todos los borradores de los TdR, informes iniciales e informes de evaluación para evaluaciones descentralizadas deben ser objeto de revisión por parte del Servicio de Apoyo a Evaluaciones Descentralizadas (DEQS).

Cuadro 1: Mecanismos de apoyo del PMA a las evaluaciones descentralizadas



Es gratuito para los usuarios del servicio;

- un [Fondo de Evaluación de Contingencias \(CEF\)](#) para apoyar a las oficinas en el país que planificaron y presupuestaron de manera adecuada una evaluación descentralizada, pero que se enfrentan a auténticas limitaciones de recursos;
- un [servicio de asistencia](#) para complementar el **apoyo de las unidades** regionales de evaluación, y proporcionar asesoramiento técnico y apoyo a las oficinas en el país, las oficinas regionales y las divisiones de la sede central, sobre las preguntas que puedan surgir durante el proceso de evaluación;

- [acceso a experiencia en evaluación](#) a través de acuerdos a largo plazo (ALP) con proveedores de servicios de evaluación;

- un sistema de [valoración de la calidad de la evaluación post hoc \(PHQA\)](#) para proporcionar una valoración externa experta de la medida en que todos los informes finales de evaluación cumplen los estándares de calidad de la evaluación; y

- [paneles](#) para visualizar datos relacionados con los sistemas de información de gestión de la Oficina de Evaluación para las evaluaciones, en términos de planificación, seguimiento y búsqueda sobre presupuestos, duración, cobertura, etc.

Figura 2: Descripción general del paquete de orientación de DEQAS



3. TIPOS DE EVALUACIÓN Y CATEGORÍAS EN EL PMA

El PMA se adhiere a la definición de evaluación de las Naciones Unidas: “Una evaluación que sea lo más sistemática e imparcial posible. Analiza el nivel de consecución de los resultados previstos e imprevistos mediante el examen de la cadena de resultados, procesos, factores contextuales y causalidad, utilizando criterios apropiados como la relevancia, la eficacia, la eficiencia, la coherencia, el impacto y la sostenibilidad de las actividades, las estrategias y las políticas del PMA, y su contribución a los procesos de desarrollo y humanitarios de los países que reciben su asistencia. Una evaluación debe proporcionar información creíble, útil y basada en evidencia que permita la incorporación en el momento oportuno de sus hallazgos, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones y las partes interesadas”.¹

Las evaluaciones tienen un propósito y un enfoque diferentes a otros ejercicios, como las evaluaciones de necesidades, las valoraciones, el seguimiento y las auditorías. Consulte el Glosario de Términos de la Nota Técnica para obtener una lista de definiciones. Las evaluaciones se dividen en tres categorías y dentro de cada categoría hay diferentes tipos de evaluaciones (véase la Figura 3).

Las evaluaciones centralizadas son encargadas y gestionadas por la Oficina de Evaluación y presentadas al Comité Ejecutivo para su

consideración. Se centran en estrategias y políticas corporativas, programas globales, cuestiones y temas estratégicos, emergencias corporativas y PEP. Tienen lugar a nivel global o nacional.

Las evaluaciones descentralizadas son encargadas y gestionadas por las oficinas en el país, las oficinas regionales y las divisiones de la sede central distintas de la Oficina de Evaluación, y están diseñadas para satisfacer las necesidades de las unidades que las encargan. No se presentan a la Junta Ejecutiva. Pueden abarcar actividades, proyectos piloto, temas, modalidades de transferencia o cualquier otro ámbito de actuación a nivel subnacional, nacional o multinacional.

Las evaluaciones de impacto son gestionadas por la Oficina de Evaluación a petición de las oficinas en los países. Una evaluación del impacto es una valoración de los cambios positivos y negativos, directos o indirectos, previstos o imprevistos, en la vida de las poblaciones afectadas que reciben las intervenciones del PMA. Miden los cambios en los resultados de desarrollo de interés para una población diana que pueden atribuirse a un programa o política específicos mediante una expresión contrafactual creíble. Estas evaluaciones exigen un alto nivel de datos, diseño y recursos. Solo deben considerarse cuando la necesidad sea clara, por ejemplo, cuando la demanda de evidencia necesaria sea

elevada y se disponga de los recursos necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Generalmente se llevan a cabo durante la implementación del programa a lo largo de un período de varios años. Las evaluaciones de impacto no se presentan a la Junta Ejecutiva. La [Guía de Toma de Decisiones sobre las Evaluaciones de Impacto](#) ayuda a determinar si una evaluación propuesta se ajusta a la definición de evaluación de impacto. El equipo de evaluación de impacto de la Oficina de Evaluación y una unidad de evaluación regional (cuando se encarga una evaluación en su región) brindan asesoramiento sobre la viabilidad y la relevancia de las evaluaciones de impacto. Para obtener más información, consulte la [Estrategia de Evaluación del Impacto del PMA \(2019-2026\)](#).

Todas las evaluaciones tienen los siguientes puntos en común:

- contribuyen a ambos objetivos de rendición de cuentas y aprendizaje;
- aplican criterios de evaluación internacionales, así como el Plan de Acción para todo el sistema de las Naciones Unidas (ONU-SWAT) sobre igualdad de género y empoderamiento de la mujer (GEWE), y los estándares de evaluación de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de las Personas con Discapacidad (UN-DIS);
- las deben realizar consultores o firmas independientes; y
- los hallazgos deben compartirse públicamente.

Tipos de evaluación descentralizada

La naturaleza del objeto de la evaluación determinará el tipo de evaluación descentralizada, de la siguiente manera:

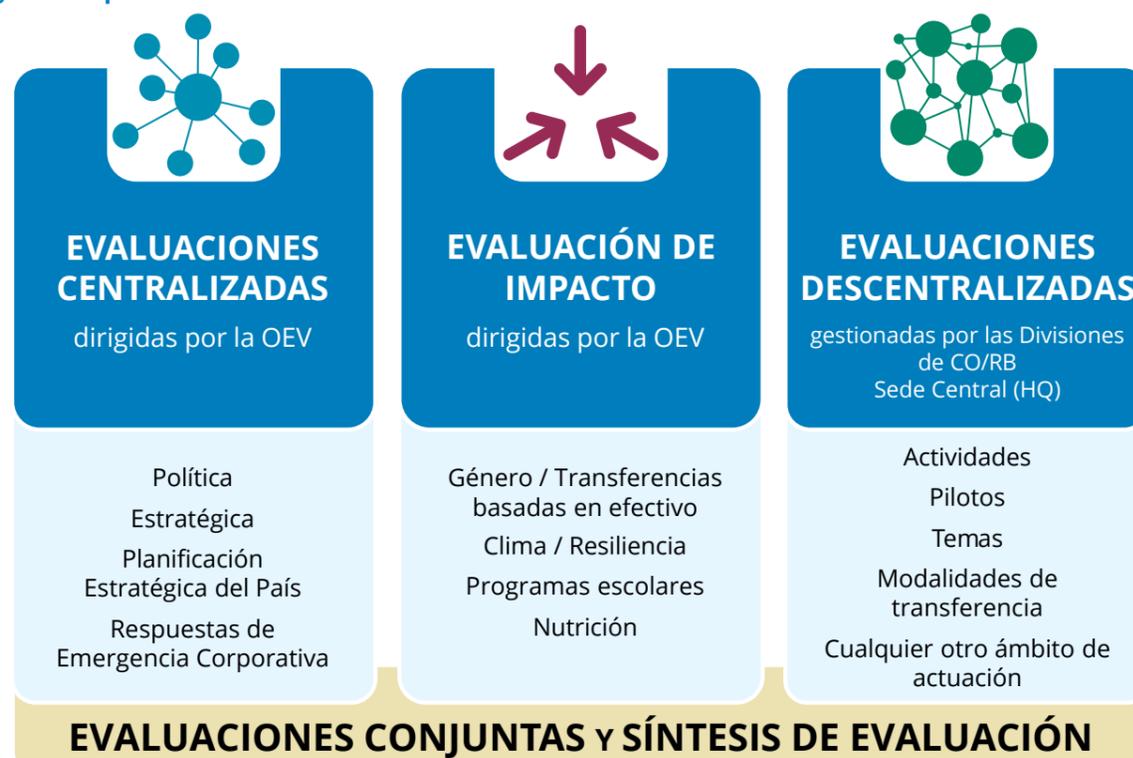
- **Evaluación de actividades:** Valora una actividad del PMA en curso o finalizada, desde el diseño hasta la implementación y los resultados. Puede cubrir una o varias actividades dentro de un PEP, pero no debe intentar cubrir toda la cartera. También puede cubrir una actividad en varios PEP en múltiples países.
- **Evaluación piloto:** Valora una intervención piloto, definida como un experimento o prueba, a menudo a pequeña escala al principio, antes de introducir una intervención más amplia. Las evaluaciones de los proyectos piloto generan evidencia sobre: su relevancia; los resultados, previstos o no; y cómo el proyecto piloto ha repercutido en las comunidades diana para determinar si el proyecto piloto puede ampliarse en el mismo país o en otro lugar y, de ser así, en qué condiciones. La evaluación de un proyecto

piloto es fundamental antes de cualquier ampliación o réplica y antes de tomar decisiones sobre el diseño de una posible intervención posterior.

- **Evaluación de la modalidad de transferencia:** Valora, sobre todo teniendo en cuenta las preferencias de los beneficiarios, la idoneidad de la elección de una(s) modalidad(es) de transferencia, definida(s) como el modo en que se transfiere la ayuda a los beneficiarios previstos (en especie, vales de productos básicos y efectivo). Las evaluaciones de las modalidades de transferencia valoran los resultados previstos o imprevistos de las distintas modalidades de transferencia y su eficacia relativa con el objetivo de comprender cuándo, por qué y cómo una determinada modalidad de transferencia o combinación de modalidades de transferencia consigue mejor los resultados deseados en comparación con otra.
- **Evaluación temática:** Cubre un tema que abarca toda la cartera de PEP o actividades seleccionadas en uno o más países, o a nivel global. Proporcionan una perspectiva general de la actuación del PMA; indican cómo podría mejorar la Organización en un ámbito temático determinado, como la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, el fortalecimiento de la capacidad y la protección; e identifican buenas prácticas en un ámbito temático determinado y en una gama de contextos operacionales.
- **Evaluación de resultados del PEP:** Valora todas las actividades en curso o completadas en el marco de un resultado del PEP en un país. No debería intentar abarcar toda la cartera de la oficina en el país.

La [Nota Técnica sobre los Tipos de Evaluación Descentralizada](#) aclara las especificidades de los diferentes tipos de evaluaciones descentralizadas, incluyendo: qué evalúan; cómo se utilizan; qué preguntas suelen responder; y los requisitos de datos específicos.

Figura 3: Tipos de evaluación





Como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030), se fomentan cada vez más las **evaluaciones conjuntas**, ya que ofrecen oportunidades para valorar las contribuciones colectivas a los objetivos comunes de una manera más holística, mediante el aprendizaje conjunto y el fortalecimiento de las asociaciones. Sin duda, las evaluaciones conjuntas añaden valor en los casos de programas conjuntos: cuando se encargan conjuntamente con asociados gubernamentales, constituyen una oportunidad interesante para apalancar el fortalecimiento de la capacidad nacional de evaluación. Aunque ofrecen numerosas ventajas, las evaluaciones conjuntas pueden ser complejas de gestionar y requieren un entendimiento común de los estándares de calidad, mecanismos de gobernanza claros y un propósito común. La [Nota Técnica para Evaluaciones Conjuntas](#) incluye un árbol de decisiones para facilitar la toma de decisiones sobre si encargar una evaluación conjunta.

Las evaluaciones descentralizadas multinacionales abarcan más de un país sobre un tema similar, utilizando un equipo de evaluación y un proceso de gestión y aseguramiento de calidad a través del proceso de evaluación que produce un informe de evaluación completo para cada uno de los países implicados. Es posible que exista o no un informe resumido que reúna hallazgos y lecciones comunes. Este [Resumen informativo sobre evaluaciones descentralizadas en varios países](#) proporciona más información sobre su fundamento, toma de decisiones y puesta en práctica.

4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES



Las funciones y responsabilidades en una evaluación descentralizada se describen en el Estatuto de Evaluación del PMA y se detallan con más detalle a continuación. En el caso de las

evaluaciones descentralizadas encargadas por una oficina regional o una división de la sede central, las principales responsabilidades del director para el país recaen en el director regional o regional adjunto o en el director de la división de la sede central. Las responsabilidades de la unidad de evaluación regional se aplicarán a la Unidad de Capacidad y Calidad (CapQual) de la Oficina de Evaluación.



En el caso de las evaluaciones descentralizadas multinacionales, la evaluación descentralizada estaría codirigida por un gerente de evaluación por país y un miembro de la unidad de

evaluación regional, guiados por un comité de evaluación formado por al menos un representante de cada oficina del país y de la oficina regional.

En el contexto de una [evaluación conjunta](#) encargada con socios, la “gestión de la oficina en el país” debería interpretarse como “gestión de las diversas entidades que encargan la evaluación”.

Gestión de la oficina que encarga la evaluación

La función del director para el país/director adjunto para el país, del director de división de la sede central (para las evaluaciones descentralizadas encargadas por la sede central) o del director regional o director regional adjunto de la oficina regional (para las evaluaciones descentralizadas encargadas por la oficina regional) es:

- decidir de forma estratégica el número de evaluaciones descentralizadas, su respectivo alcance, tipo, presupuesto y calendario en la fase de formulación del PEP y garantizar una secuencia adecuada con otros ejercicios de generación de evidencia;
- presupuestar de manera adecuada en el presupuesto de la cartera del país y en la herramienta de planificación y presupuestación de evidencia (EPB). El promedio hasta la fecha es de 130.000 USD para la realización de una evaluación descentralizada;
- garantizar que la evaluación sea independiente e imparcial, conforme a las disposiciones de la Política de Evaluación y esté libre de influencias indebidas y que los informes sean imparciales y transparentes. Esto implica nombrar al gerente de la evaluación en línea con las directrices (véase el Paso 1.5 más abajo); crear una comisión de evaluación (CE) y un grupo de referencia de la evaluación (ERG); garantizando que la evaluación sea realizada por consultores

independientes cualificados que firmen el Compromiso de Conducta Ética y el Acuerdo de Confidencialidad; garantizar que se facilite la información requerida al equipo de evaluación; y debatiendo con el personal de la oficina en el país las implicaciones de los principios de imparcialidad e independencia;

- garantizar que los planes de evaluación se reflejen en el plan de trabajo de la oficina en el país y en la evaluación individual del desempeño y mejora de las competencias (PACE); y que el gerente de la evaluación tenga una carga de trabajo realista que le permita dedicar tiempo suficiente a la gestión de la evaluación, así como completar EvalPro 4;
- realizar el curso en línea EvalPro 2 evaluación para responsables de la toma de decisiones;
- guiar estratégicamente el proceso de evaluación y tomar decisiones clave sobre la evaluación, notablemente en particular: presupuesto, asignación de fondos y selección del equipo de evaluación; aprobar los TdR y los informes inicial y de evaluación;
- dirigir la preparación de una respuesta de la dirección y aclararla (véase la [Nota Técnica sobre la Respuesta de la Dirección a las Recomendaciones de las Evaluaciones Descentralizadas](#));
- garantizar la publicación y amplia difusión del informe final de evaluación y de la respuesta de la dirección;
- designar a un miembro del personal responsable de dar seguimiento a la implementación de las acciones de seguimiento; y
- utilizar la evidencia evaluativa para informar sobre el diseño y/o la implementación del PEP u otras iniciativas.

El gerente de la evaluación (GE)

los miembros del equipo de seguimiento y evaluación (SyE) son los principales candidatos para asumir la función de gerente de evaluación (véase el Paso 1.5 sobre opciones de gestión de la evaluación), pero el director de la oficina que encarga la evaluación puede decidir nombrar a otro miembro del personal. El gerente de evaluación es responsable del proceso de evaluación en todas sus fases y:

- se enrola y aprende a través del Programa de Aprendizaje de Evaluación (EvalPro 4 gestión de una evaluación descentralizada);
- prepara los TdR;
- dirige la valoración de los evaluadores propuestos en colaboración con las unidades de adquisiciones o recursos humanos (RR.HH.) y la unidad de evaluación regional;
- presenta el presupuesto y al equipo de evaluación propuesto al comité de evaluación

para su revisión y a la autoridad de adquisiciones para su aprobación;

- es el principal punto de contacto en el PMA para el jefe del equipo de evaluación durante todo el proceso de evaluación; mantiene una comunicación regular y proporciona actualizaciones sobre la evaluación a las partes interesadas clave;
- convoca, en nombre del presidente de evaluación, al grupo de referencia de evaluación y a la comisión de evaluación;
- consolida el banco de documentos de evaluación;
- coordina el apoyo administrativo y logístico para la evaluación;
- comenta y asegura la calidad de los productos de evaluación de conformidad con DEQAS;
- presenta los TdR finales, con aseguramiento de la calidad, los informes iniciales y los informes de evaluación para la aprobación del director de la oficina que encarga la evaluación;
- apoya a la dirección de la oficina que encarga la evaluación en el desarrollo de una respuesta de la dirección; y
- difunde ampliamente el informe de evaluación y la respuesta de la dirección, y pide a la Oficina de Evaluación que los publique en los sitios web del PMA.

Equipo de seguimiento y evaluación

Junto con el equipo del programa, el personal de SyE ayuda a identificar lagunas de conocimiento, apoya la planificación y presupuestación adecuadas para las evaluaciones y asesora, consecuentemente, a la dirección de las oficinas en los países. Otras funciones y responsabilidades del personal de SyE se describen en el [resumen funcional](#) e incluyen:

- garantizar que los planes de evaluación descentralizados se integren en el presupuesto de la cartera del país y se reflejen en la herramienta de planificación y presupuestación de evidencia (EPB) de la oficina en el país (en la fase de formulación del PEP);
- contribuir a la evaluabilidad² de las intervenciones del PMA: estableciendo información de referencia, indicadores de desempeño y metas para los resultados previstos, así como proporcionar los últimos marcos lógicos/datos de seguimiento;
- aclarar el tipo de información/evidencia que pueden proporcionar los sistemas y procesos de seguimiento y contribuir a los debates sobre cuándo serían más útiles los resultados de la evaluación para la toma de decisiones y la acción;
- proporcionar al gerente de evaluación los informes de seguimiento relevantes y los datos sobre los indicadores de desempeño para medir

- los logros del tema que se evalúa;
- proporcionar apoyo en la revisión y aseguramiento de la calidad de los productos de evaluación;
- colaborar con el equipo de evaluación según sea pertinente y apoyar el proceso general de evaluación;
- garantizar que se disponga de datos de referencia y de seguimiento para permitir la evaluación;
- buscar claridad en los requisitos para garantizar una evaluación imparcial y creíble; y
- contribuir a la preparación de la respuesta de la dirección y a la aplicación de acciones de seguimiento.

Equipo de adquisiciones

El papel del personal de adquisiciones en la evaluación incluye:

- asesorar al comité de evaluación sobre las opciones de adquisición (acuerdo a largo plazo o licitación competitiva), haciendo referencia a los manuales de adquisiciones apropiados y a la [Nota Técnica sobre Opciones para la Contratación de Equipos de Evaluación](#);
- dirigir la comunicación con las empresas de acuerdos a largo plazo, participando en la valoración de las propuestas y gestionando la mini licitación con las empresas de acuerdos a largo plazo (en oficinas fuera de la sede central);
- asesorar al comité de evaluación sobre las implicaciones de la modalidad de contratación en términos de tiempo y de nivel de esfuerzo requerido para permitir una estimación del cronograma de evaluación;
- participar en la evaluación de las propuestas de evaluación presentadas por las empresas evaluadoras;
- revisar los borradores de los TdR, los informes iniciales y de evaluación proporcionando comentarios, centrándose en el análisis y la presentación de los datos relacionados con las adquisiciones para garantizar que son reales; y
- contribuir a la preparación de la respuesta de la dirección y a la implementación de las acciones de seguimiento.

Equipo de recursos humanos (RR.HH.)

Cuando se toma la decisión de contratar evaluadores individuales, el personal de RR. HH. tiene un papel importante que desempeñar para garantizar que la contratación se realice de acuerdo con los procedimientos adecuados. Los detalles sobre las funciones del personal de RR. HH. durante las diferentes fases de una evaluación descentralizada se pueden encontrar en el [Resumen de la Función de Evaluación para el personal de RR. HH.](#). Los cuales incluyen:

- asesorar al comité de evaluación sobre las opciones de adquisición (acuerdo a largo plazo o licitación competitiva), haciendo referencia a los manuales de adquisiciones apropiados y a la [Nota Técnica sobre Opciones para la Contratación de Equipos de Evaluación](#);
- dirigir la comunicación con las empresas de acuerdos a largo plazo, participando en la valoración de las propuestas y gestionando la mini licitación con las empresas de acuerdos a largo plazo (en oficinas fuera de la sede central);
- asesorar al comité de evaluación sobre las implicaciones de la modalidad de contratación en términos de tiempo y de nivel de esfuerzo requerido para permitir una estimación del cronograma de evaluación;
- participar en la evaluación de las propuestas de evaluación presentadas por las empresas evaluadoras;
- revisar los borradores de los TdR, los informes iniciales y de evaluación proporcionando comentarios, centrándose en el análisis y la presentación de los datos relacionados con las adquisiciones para garantizar que son reales; y
- contribuir a la preparación de la respuesta de la dirección y a la implementación de las acciones de seguimiento.

Equipo de finanzas/programa de presupuesto

El papel del personal de presupuesto, programas y finanzas en la evaluación incluye:

- asesorar a la dirección de la oficina en el país sobre el presupuesto disponible;
- contribuir a los procesos de planificación y presupuestación;
- asesorar al comité de evaluación sobre la disponibilidad de fondos en las líneas presupuestarias destinadas a financiar la evaluación, de conformidad con la [Nota Técnica sobre planificación y presupuestación de evaluaciones específicas para el país](#);
- proporcionar documentos relacionados con las finanzas que se utilizarán en la preparación de los TdR;
- proporcionar datos e informes financieros y cualquier dato/información adicional o aclaración requerida;
- revisar el borrador del informe de evaluación y proporcionar comentarios, centrándose en el análisis y la presentación de los datos de gestión financiera y de recursos para garantizar que sean reales; y
- contribuir a la preparación de la respuesta de la dirección y a la implementación de acciones de seguimiento según sea necesario.

Oficiales de alianzas con el sector público

El papel de los oficiales de alianzas con el sector público en relación con la evaluación se describe en el [Resumen de la Función de Evaluación de los Oficiales de Alianzas con el Sector Público](#). Los cuales incluyen:

- colaborar con los donantes, según proceda, para gestionar las expectativas sobre las evaluaciones, garantizando una comprensión común del proceso y velar por que se apliquen las normas del PMA en materia de cobertura de las evaluaciones;
- si un donante solicita disposiciones explícitas para la evaluación en un acuerdo de subvención/contribución, tratando de garantizar un presupuesto de evaluación suficiente;
- proporcionar al equipo de evaluación información de trasfondo pertinente sobre las alianzas y la participación de los donantes;
- informar al equipo de evaluación sobre cuestiones específicas relacionadas con las alianzas;
- revisar el borrador de los TdR, los informes de inicio y evaluación y proporcionar comentarios, centrándose en el análisis y la presentación de los datos de la alianza; y
- contribuir a la preparación de la respuesta de la dirección y a la implementación de acciones de seguimiento según sea necesario.

Equipo de Análisis y Cartografía de la Vulnerabilidad (VAM)

El papel del personal de VAM en la evaluación se describe en el [resumen funcional](#). Los cuales incluyen:

- proporcionar al equipo de evaluación información de trasfondo pertinente sobre seguridad alimentaria e informes de evaluación de necesidades para las actividades/intervenciones;
- aclarar el tipo de información que pueden proporcionar el análisis y la cartografía de las vulnerabilidades;
- contribuir a informar al equipo de evaluación durante las fases iniciales y de recopilación de datos sobre los sistemas, procesos e informes de valoración de la seguridad alimentaria;
- revisar el borrador de los TdR, los informes iniciales y de evaluación y proporcionar comentarios, centrándose en el análisis y la presentación de datos sobre seguridad alimentaria; y
- contribuir a la preparación de la respuesta de la dirección y a la implementación de acciones de seguimiento según sea necesario.

A **nivel regional**, las funciones y responsabilidades en una evaluación descentralizada encargada por una oficina en el país se describen en la [Estatuto de](#)

[Evaluación](#), los [Términos de Referencia de la Función de Evaluación](#) y se detallan con más detalle a continuación:

El director regional (RD)

El director regional es responsable general de guiar la función de evaluación en toda la región y:

- aplica las disposiciones de imparcialidad y cobertura para las evaluaciones descentralizadas según la Política de Evaluación;
- mantiene consultas con regularidad con la Oficina de Evaluación y las oficinas en los países para garantizar la complementariedad entre las evaluaciones encargadas en toda la función;
- garantiza que los planes de evaluación se incluyan en el diseño de estrategias, intervenciones y otras iniciativas regionales;
- incorpora funciones y responsabilidades de evaluación en los sistemas de gestión del desempeño de los directores en el país;
- garantiza que se presupuesten y asignen recursos para la gestión de evaluaciones independientes, incluidas las encargadas por las oficinas en los países, y proporciona apoyo y supervisión a nivel regional;
- supervisa la aplicación de los procedimientos de aseguramiento de la calidad de la evaluación;
- garantiza que las respuestas de la dirección a las evaluaciones encargadas por las oficinas regionales y en los países se preparan y se ponen a disposición del público y que se adoptan las medidas de seguimiento pertinentes; y
- garantiza que los PEP y los nuevos programas, iniciativas y estrategias preparados en la región se basen en evidencia obtenida de las evaluaciones.

Unidad de evaluación regional

El objetivo principal de las unidades regionales de evaluación es apoyar a las oficinas en los países y a las oficinas regionales en el encargo, la gestión y el uso de evaluaciones descentralizadas, así como en el uso de la evidencia obtenida de otros tipos de evaluaciones. La unidad regional de evaluación:

- apoya al director regional en sus responsabilidades de evaluación, enumeradas anteriormente;
- apoya a la dirección de las oficinas regionales y de los países para poner en práctica las disposiciones sobre imparcialidad;
- apoya la planificación y presupuestación adecuadas para las evaluaciones en consulta con el personal de presupuesto y programación;
- garantiza que el personal que gestiona y/o guía las evaluaciones descentralizadas esté inscrito en el Programa de Aprendizaje de Evaluación;
- actúa como primer punto de contacto para

- proporcionar asesoramiento y apoyo a las oficinas en los países durante la planificación y realización de evaluaciones descentralizadas;
- revisa la respuesta de la dirección a las evaluaciones descentralizadas en colaboración con el asesor regional de seguimiento, el asesor senior del programa regional y otros compañeros de la oficina regional y el personal técnico al que conciernen y garantiza a la dirección de la oficina regional que se ha respondido de manera suficiente a todas las recomendaciones antes de que el director regional refrende la respuesta de la dirección;
- garantiza que todos los informes de evaluación descentralizada y las respuestas de la dirección estén disponibles públicamente; y
- promueve el uso de los resultados de la evaluación en el diseño e implementación del PEP.

Otros asesores regionales (seguimiento, alimentación escolar, protección social, fortalecimiento de la capacidad del país, etc.)

Dependiendo de los temas de evaluación, diferentes asesores regionales desempeñan ciertas funciones, que incluyen:

- participar en grupos de referencia de evaluación para la evaluación descentralizada y comentar sobre los borradores sobre productos de la evaluación;
- proporcionar aportes a la respuesta de la dirección cuando las recomendaciones se dirigen a sus áreas de trabajo; y
- como parte de la unidad de seguimiento regional, ser responsable de cargar en el sistema

R2 las respuestas de la dirección a las evaluaciones descentralizadas y de coordinarse periódicamente con las oficinas en los países y las unidades de las oficinas regionales sobre la implementación de las medidas de seguimiento.

A **nivel de sede central**, las funciones y responsabilidades se describen en el Estatuto de Evaluación, los [Términos de Referencia de la Función de Evaluación](#) y se detallan más a continuación:

Oficina de Evaluación (OEV)

La Oficina de Evaluación es responsable de establecer los estándares generales y el marco normativo para la evaluación en toda la organización, incluyendo:

- definir las normas y estándares, las salvaguardas de la imparcialidad y la cobertura esperada para de evaluaciones descentralizadas;
- actualizar periódicamente el DEQAS en función de la retroalimentación de los usuarios y los cambios en el marco normativo;
- proporcionar apoyo técnico y orientación a las divisiones de la sede central, las oficinas regionales y las oficinas en los países que encargan evaluaciones descentralizadas a través del [sistema de asistencia de la Oficina de Evaluación](#);
- apoyar la planificación y presupuestación adecuadas para las evaluaciones en línea con las directrices presupuestarias y de programación apropiadas;
- gestionar una gama de mecanismos de apoyo, incluido un servicio externo de apoyo a la calidad, el Fondo de Evaluación de Contingencias y acuerdos a largo plazo con empresas que prestan servicios de evaluación;

- actuar como primer punto de contacto para proporcionar asesoramiento/apoyo a las unidades de evaluación regionales y las divisiones de la sede central durante la planificación y la realización de evaluaciones descentralizadas;
- garantizar una evaluación post hoc independiente de la calidad de todos los informes de evaluación finales y compartir los resultados con las oficinas que encargan la evaluación;
- en nombre de los organismos/entidades que encargan la evaluación, publicar los productos de la evaluación y la respuesta de la dirección en los sitios web internos y externos de evaluación del PMA; y
- promover el uso de los hallazgos de la evaluación en el diseño e implementación del PEP.

Otras divisiones de la sede central

Las divisiones de la sede central podrán encargarse y gestionar evaluaciones descentralizadas, con el apoyo de la Oficina de Evaluación. En el caso de las evaluaciones descentralizadas encargadas por las oficinas regionales o las oficinas en los países, y dependiendo de los temas de las evaluaciones, las diferentes divisiones de la sede central desempeñan ciertas funciones, incluyendo:

- proporcionar apoyo técnico y asesoramiento sobre consideraciones políticas, estratégicas y programáticas clave, relevantes para el asunto de la evaluación, para garantizar que se comprendan desde el inicio de la evaluación descentralizada, según sea requerido;
- aclear los requisitos para las evaluaciones descentralizadas que exijan los donantes y actuar como enlace entre la oficina regional/oficina en el país y los donantes, según corresponda;
- participar en algunos grupos de referencia de evaluación para evaluaciones descentralizadas según sea pertinente;
- proporcionar aportes a la respuesta de la dirección cuando se dirigen recomendaciones a sus unidades;
- utilizar los hallazgos de las evaluaciones descentralizadas para elaborar políticas, estrategias y orientaciones y compartir las enseñanzas extraídas

Partes interesadas externas

Muchas partes interesadas externas, como beneficiarios, gobiernos, otros agentes humanitarios y de desarrollo, como organizaciones no gubernamentales (ONG) nacionales e internacionales, donantes y agencias de las Naciones Unidas, tendrán un interés directo o indirecto en una evaluación. Valorar su nivel de interés (análisis de las

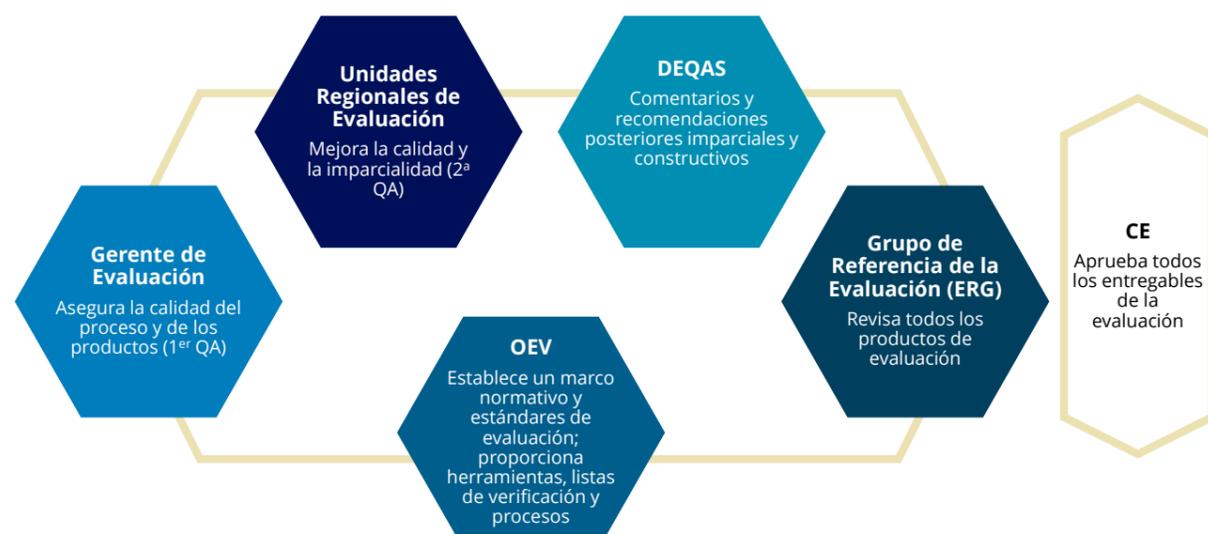
partes interesadas) y planificar su participación en la evaluación es uno de los primeros pasos que deben llevarse a cabo. Su grado de participación variará e incluirá:

- informantes clave;
- participar en un grupo de referencia de evaluación;
- revisar y comentar los borradores de entregables; y
- proporcionar perspectivas/información y hacer seguimiento de las recomendaciones según corresponda.

El equipo de evaluación

El equipo está compuesto por evaluadores externos que no tienen ninguna asociación previa con el asunto de la evaluación. Se espera que el equipo realice la evaluación de conformidad con los estándares DEQAS, las [Normas y Estándares del UNEG](#) y el [Compromiso de Conducta Ética de Evaluación del UNEG 2020](#). El equipo es responsable de diseñar la metodología de evaluación en línea con los TdR, de llevar a cabo la recopilación de datos, del análisis, de la redacción del borrador de informe, de la presentación de los hallazgos y recomendaciones a la oficina que encarga la evaluación para obtener retroalimentación y la finalización del informe con base en la retroalimentación. Se espera que el equipo considere cuestiones de género, discapacidad y de inclusión más amplias durante todo el proceso de evaluación y las aborde de manera adecuada en el informe.

Figura 4: Proceso de aseguramiento de la calidad para la evaluación descentralizada dirigida por las oficinas en los países: funciones y responsabilidades



5. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El aseguramiento de la calidad abarca todas las fases de una evaluación descentralizada, ya que incluye asegurar el cumplimiento de las normas y estándares del proceso y el visto bueno a todos los resultados de la evaluación. Durante la fase de preparación, el gerente de evaluación del PMA tiene la responsabilidad principal de desarrollar unos TdR en consonancia con el DEQAS. Durante las fases de inicio y presentación de informes, el jefe(a) del equipo de evaluación y, cuando corresponda, la empresa de evaluación que realizó la contratación, tienen la responsabilidad principal de entregar oportunamente informes de evaluación que cumplan con los estándares de calidad de evaluación del PMA. El gerente de evaluación es responsable de garantizar que la evaluación progrese, de acuerdo con la Guía de Procesos del DEQAS, y de realizar un riguroso control de calidad de los productos de la evaluación antes de su aprobación por parte del director de la oficina que encarga la evaluación.

- **El primer nivel de aseguramiento de la calidad (QA1)** lo realiza el gerente de evaluación para todos los entregables de la evaluación acordados y producidos por el equipo de evaluación en cada fase del proceso: cada borrador de inicio y los informes de evaluación.
- **El segundo nivel de aseguramiento de la calidad (QA2)** lo realiza la unidad de evaluación regional sobre todos los entregables de evaluación acordados y producidos por el equipo de evaluación. En el caso de las evaluaciones descentralizadas dirigidas por las oficinas regionales y la sede central, el aseguramiento de la calidad 2 (QA2) la realiza la unidad de capacidad y calidad de la Oficina de Evaluación.
- **Aprobación final de documentos.** Todos los documentos deberán ser aprobados por el director/director adjunto de la oficina que encarga la evaluación, que preside el comité de evaluación.



Al realizar el control de calidad, es importante prestar atención al tono y la claridad de los comentarios para evitar malentendidos o contradicciones. Si es pertinente, hay que hacer una distinción entre los comentarios que exigen una acción imperativa y aquellos que expresan reservas y/o que requieren aclaraciones. La Tabla 2 a continuación proporciona algunos ejemplos de qué tipo de aportaciones se consideran adecuadas o no durante el proceso de aseguramiento de la calidad. Cuando la retroalimentación proporcionada no sea apropiada o clara, el equipo de evaluación deberá tomar nota de ello en la matriz de comentarios de la evaluación y, según sea necesario, solicitar aclaraciones o evidencias adicionales.

Tabla 2: Ejemplos de aportaciones para el aseguramiento la calidad

Tipo de comentario	Adecuado	No adecuado
Corrección fáctica con apoyo evidencial	✓	
Información complementaria (dentro del marco temporal) que modifica el análisis	✓	
Reformulación que aporta claridad/concisión/ idoneidad para la organización	✓ (si es lógico y no cambia el significado)	Si cambia el significado o el mensaje pretendido
Análisis de mayor nivel (más profundo) que el del borrador actual	✓ (si está respaldado por un razonamiento y una lógica claros)	
Solicitud de evidencia adicional de apoyo para respaldar los hallazgos y conclusiones establecidos	✓ (si es razonable)	
Comentarios editoriales	✓ Solo cuando ayude a respetar el límite de palabras, garantizar el uso de la terminología apropiada y gestionar la legibilidad	Los comentarios gramaticales no son apropiados, ya que el informe debería editarse más tarde
Información complementaria (fuera del marco temporal o del alcance) que modifica el análisis		✓ Conduce a una ampliación gradual del alcance más allá de lo planificado
Interpretación divergente de la evidencia		✓ (a menos que esté respaldado por evidencia adicional dentro del marco temporal)
Opinión del comentarista		✓
Enmiendas propuestas sin justificación clara/caso para tratamiento		✓
Estilo de edición subjetivo		✓

Introducción

La fase de planificación tiene los siguientes propósitos:

- Garantizar que las evaluaciones descentralizadas se planifiquen con un uso previsto claro y se integren en el ciclo del programa del PMA, contribuyendo así al diseño e implementación de programas basados en evidencia, la recaudación de fondos y el soporte público.
- Garantizar una cobertura de evaluación adecuada y equilibrada, lo que implica determinar de antemano el tipo y número de evaluaciones necesarias, así como unos parámetros amplios para su respectivo propósito, alcance y calendario.
- Para garantizar que los costes de evaluación estén presupuestados de manera adecuada en los presupuestos de la cartera de los países (CPB) en categorías de costes apropiadas que cubran personal, servicios contratados y otros costes:
 - evaluaciones de los PEP y evaluaciones temáticas descentralizadas presupuestadas como costes de apoyo directo (CAD);
 - evaluaciones descentralizadas específicas de cada actividad presupuestadas como costes de implementación; y
 - actividades de desarrollo de capacidades nacionales de evaluación presupuestadas como fortalecimiento de las capacidades del país.
- Garantizar que todas las evaluaciones se reflejen en la herramienta de valoración, seguimiento y evaluación (VSE)/planificación y presupuestación de evidencia (EPB)³ de la oficina en el país, creando sinergias y la secuencia adecuada entre las distintas valoraciones, ejercicios de seguimiento y evaluación, incluidas las líneas de base, el seguimiento de los resultados, las revisiones y los estudios.
- Garantizar que la evaluación figure en el orden del día y en los planes de trabajo individuales y de las oficinas y que se asignen los recursos humanos y el tiempo necesarios.

Normas mínimas de cobertura de evaluación del

PMA para evaluaciones descentralizadas:

- **Oficina en el país.** Al menos una evaluación descentralizada (por ejemplo, evaluación de actividades o temática o evaluación de resultados estratégicos del PEP) por oficina en el país y por ciclo intermedio del I/PEP. Las oficinas en los países definen el número, el momento y el alcance de las evaluaciones descentralizadas en función de las necesidades de aprendizaje del PMA y de los donantes y/o socios, así como de sus necesidades de rendición de cuentas. Las oficinas en los países más grandes pueden encargar más de una evaluación descentralizada.
- **Oficina regional.** No se deben aplicar normas específicas sino criterios que orienten la toma de decisiones sobre la evaluación (véase el Cuadro 2), en particular en el caso de las evaluaciones multipaís. Otros criterios pueden incluir proyectos implementados con fondos canalizados a través de la oficina regional o gestionados por ella.
- **Oficina/división de la sede central.** No se deben aplicar normas específicas sino criterios que orienten la toma de decisiones sobre evaluación (véase el Cuadro 4). Otros criterios pueden incluir proyectos implementados a través de fondos canalizados o gestionados por la sede central o áreas de aprendizaje corporativo que no estén cubiertas por evaluaciones estratégicas centralizadas.

Existen múltiples fuentes de demanda de evaluaciones descentralizadas, tales como:

- la necesidad de que la dirección de las oficinas en los países/las direcciones regionales/las unidades de la sede central dispongan de mayores conocimientos para mejorar el diseño y la implementación de futuros programas, la estrategia de apoyo público, la recaudación de fondos, etc.; y
- solicitudes de donantes y socios para generar evidencia y demostrar resultados, incluso mediante evaluaciones conjuntas.

A la hora de decidir si se debe realizar una evaluación descentralizada, se podrían utilizar los criterios presentados en el Cuadro 2 para guiar el proceso de toma de decisiones.

Cuadro 2: Criterios para orientar la toma de decisiones para evaluaciones descentralizadas

- Relevancia estratégica para el PMA
- Brechas de evidencia (a nivel nacional, regional o global)
- Nivel de gasto del programa
- Escala de respuesta de emergencia
- Antes de reproducir o ampliar los proyectos piloto, las innovaciones y los prototipos
- Resultados innovadores (por ejemplo, logrados en toda una región o mediante programas innovadores en varios países que reciben financiación o apoyo centralizado)
- Compromisos formales con las partes interesadas (por ejemplo, con los socios nacionales para informar sobre los programas nacionales, o con los financiadores como parte de los requisitos de financiación)
- Probabilidad de influir en la formulación de políticas o potencial para apalancar asociaciones
- Viabilidad de realizar la evaluación

Figura 5: Resumen de responsabilidades clave – fase de planificación⁴



Identificar el uso, tipo y alcance previstos de la evaluación



¿Qué podría salir mal?

Falta de voluntad de la alta dirección debido a problemas de tiempo, presupuesto, procesos complejos, capacidad humana limitada o percepción de “demasiadas evaluaciones” o de estar “sobreevaluado”.

Se planifican demasiadas evaluaciones (debido a las demandas de los donantes) o ninguna.

Buenas practicas

Garantizar que las evaluaciones se incluyan en el PEP en la fase de diseño y se secuencien de manera adecuada con otros ejercicios de generación de evidencia, incluida la evaluación del PEP y la revisión intermedia.

Determinar los tipos y herramientas de evaluación adecuados mediante una revisión exhaustiva y las necesidades de aprendizaje basadas en evidencias de evaluaciones anteriores y en la naturaleza de la programación. Evitar la orientación al “cumplimiento/normas”.

Abogar por una mayor participación de la alta dirección en los procesos de evaluación, utilizando el comité de evaluación regional (CER) como plataforma para el soporte público y la intensificación cuando sea necesario.

La planificación de una evaluación debería realizarse al formular un PEP a nivel de la oficina en el país. Las decisiones iniciales (aunque sean amplias y tentativas) contribuyen a un plan de evaluación más coherente y oportuno, así como a una asignación temprana de recursos. La [Nota](#)

Técnica sobre planificación y presupuestación de evaluaciones específicas para cada país

(que abarca evaluaciones centralizadas, descentralizadas y de impacto) orienta al personal de las oficinas en los países y de las oficinas regionales involucrado en el diseño de los PEP, así como en la preparación del presupuesto de la cartera del país.

El enfoque de las evaluaciones descentralizadas multinacionales (MCDE) debe considerarse y debatirse en el comité regional de evaluación, basándose en el trabajo de trasfondo realizado por la unidad regional de evaluación sobre cuándo y dónde puede ser factible agrupar las evaluaciones descentralizadas para solventar las lagunas de evidencia, cumplir las normas de cobertura y satisfacer los requisitos de los donantes, contribuyendo al mismo tiempo a la base de evidencia en torno a temas identificados. La unidad de evaluación regional debería debatir y aconsejar si las MCDE propuestas deben incluirse en el plan de evaluación regional (REP) de un año determinado.

Uso previsto

El jefe de la unidad de SyE debería reunir la información necesaria, incluida un diagrama de la evidencia disponible (áreas cubiertas por evaluaciones recientes); las prioridades estratégicas de aprendizaje identificadas por las oficinas regionales y las oficinas en el país; los compromisos de evaluación adquiridos con donantes/socios y las recomendaciones de evaluaciones y revisiones anteriores, etc.

En un segundo paso, él/ella debe facilitar debates abiertos con los equipos operativos y de programas⁵, la dirección de la oficina en el país y socios clave en torno a las siguientes preguntas básicas pero fundamentales sobre el uso previsto de la evaluación:

- ¿Qué evidencia de evaluación está disponible actualmente? ¿Dónde están las lagunas? ¿Cuáles son las prioridades de aprendizaje?

Cuadro 3: Satisfacer las necesidades de rendición de cuentas y aprendizaje de los donantes

- Se pueden adoptar diferentes modalidades para que las evaluaciones satisfagan las necesidades de rendición de cuentas y aprendizaje de los donantes respecto de sus contribuciones al PMA. En el marco de sus normas de cobertura, el PMA no establece modalidades especiales para evaluar la contribución específica de cada donante a una intervención del PMA, pero las intervenciones pueden ser objeto de evaluación como parte de evaluaciones estratégicas más amplias.
- Si los requisitos de rendición de cuentas propios de los donantes respecto de contribuyentes fiscales no son compatibles con el principio de armonización de donantes, estos podrán solicitar que el PMA realice una evaluación de sus contribuciones específicas. Las evaluaciones descentralizadas se utilizan típicamente para satisfacer estos mayores requisitos de rendición de cuentas de algunos donantes, incluso si la oficina en el país ya ha cumplido su norma de cobertura al encargar otra evaluación descentralizada. En estos casos, la unidad que las encarga debe gestionar las expectativas de los donantes sobre lo que pueden esperar de una evaluación descentralizada con un presupuesto asignado y aclarar con ellos si una evaluación descentralizada o una revisión satisfaría sus necesidades. Si se prevé una evaluación de una subvención de un donante, debería mencionarse de manera explícita en el acuerdo de financiación y presupuestarse de manera adecuada, utilizando el promedio de 130.000 dólares como guía.
- Si todas las opciones anteriores no son posibles, los donantes pueden decidir encargar su propia evaluación externa. Estas evaluaciones a menudo se centran en el apoyo más amplio del donante a un determinado país/región o iniciativa, en el que el PMA es una de las muchas partes interesadas. Toda evaluación dirigida por un donante debe formalizarse en el acuerdo de asociación pertinente entre el donante y el PMA. El PMA ha de estar informado desde el principio cuando un donante se proponga encargar su propia evaluación, y se le ha de dar la oportunidad de participar de manera significativa en las distintas fases del proceso de evaluación.

- ¿Cuál es el objetivo principal de la evaluación? ¿Cómo se utilizará la evaluación? ¿Qué decisiones podrían tomarse a partir de esta evaluación? ¿Cuándo se tomarán esas decisiones?
- ¿Qué preguntas claves deben abordarse?
- ¿A qué necesidades e intereses servirá? ¿Hay otros agentes interesados en este sector -Gobierno, donantes o grupos locales o nacionales- que se beneficiarían o podrían beneficiarse de esta evaluación?
- ¿Tendría valor encargar la evaluación conjuntamente con los socios? ¿Quiénes serían?

Abordar estas preguntas ayuda a determinar el tipo de evaluación más adecuado que se necesita, su alcance y su momento, aunque pueden ser provisionales y evolucionarán con el tiempo.

Tipo y alcance de la evaluación

Los equipos de programación/operativos y de SyE deberían determinar los parámetros generales del alcance de la evaluación (lo que se incluirá/excluirá) durante la fase de planificación. Esto incluye: (i) la(s) actividad(es)/el tema/las modalidades de transferencia que se van a evaluar, lo que ayudará a identificar el tipo de evaluación tal y como se define en la Sección 1.3. y la [Nota Técnica sobre los Tipos de Evaluación Descentralizada](#); (ii) el período que se cubrirá; y (iii) el área geográfica a abarcar.

Las decisiones sobre el alcance de una evaluación descentralizada deberían basarse en la agenda de aprendizaje, con la sola excepción de los casos en que el PMA se haya comprometido con un donante específico a encargar una evaluación de una actividad determinada.

Generación de evidencia

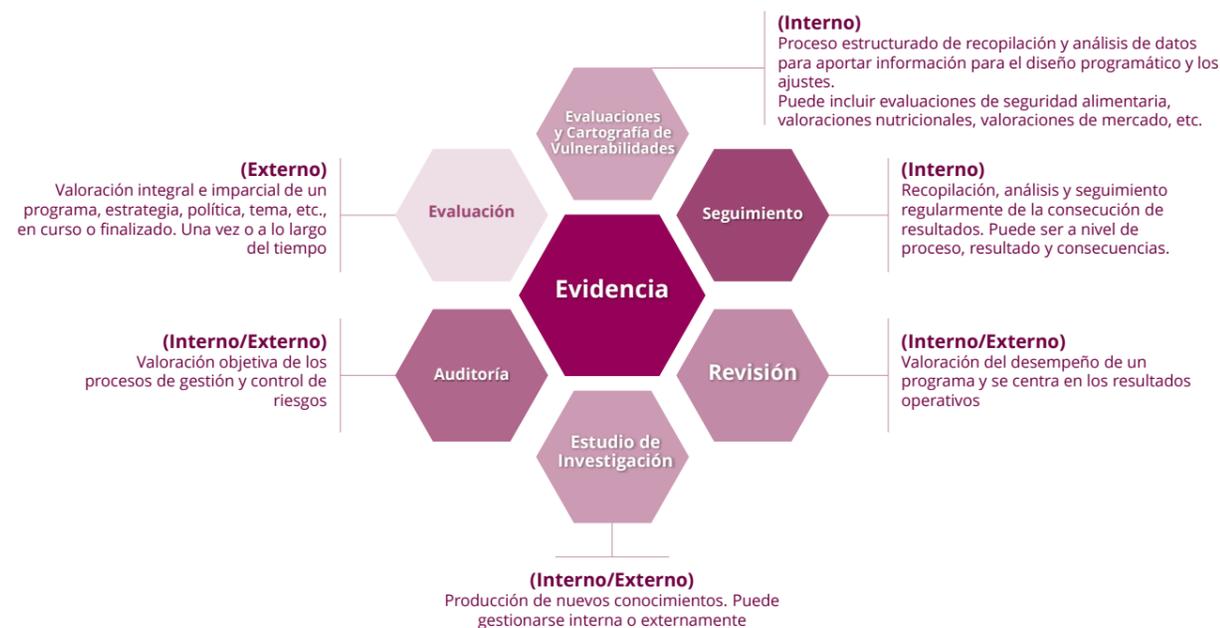
Como se destaca en el Plan Estratégico del PMA (2022-2025), la evidencia es uno de los siete elementos habilitadores corporativos, que orientan e informan los enfoques programáticos del PMA y ayudan a demostrar el impacto a largo plazo. Es fundamental disponer de evidencia sólida, oportuna y pertinente a lo largo de todo el ciclo de vida de los planes estratégicos de país, desde las valoraciones iniciales para el diseño y la orientación de los programas hasta el seguimiento y la evaluación posteriores de su eficiencia, eficacia e impacto. La evidencia se utiliza para la toma de decisiones estratégicas y operativas, la movilización de recursos y la rendición de cuentas a las partes interesadas, incluidos los beneficiarios y los donantes.

Se pueden generar distintos tipos de evidencia dentro del PMA a través de diversos tipos de herramientas, entre ellas, evaluación, revisión, seguimiento, valoración, estudios/investigaciones

o auditorías (véase la Figura 6). Es importante aclarar las diferencias entre la evidencia generada a través de estas herramientas y la naturaleza única de la evidencia evaluativa, que se genera independientemente de aquellos involucrados en el diseño e implementación de las operaciones.

El alcance de una evaluación descentralizada debería definirse evitando superposiciones y asegurando una complementariedad óptima con otros ejercicios como la revisión intermedia del PEP, la evaluación del PEP y otras revisiones. Las unidades de evaluación regionales pueden apoyar la secuenciación de estos ejercicios de manera que se reduzca la carga del equipo de la oficina en el país y se maximice la utilidad de los ejercicios. Al optimizar la sincronización en términos de tiempo y alcance, las evaluaciones del PEP se basarán cada vez más en la evidencia generada a través de evaluaciones descentralizadas y revisiones intermedias, como se ilustra en la Tabla 3 a continuación.

Figura 6: Generación de evidencia dentro del PMA



A menudo no existe una elección "correcta" o "incorrecta" entre una evaluación descentralizada o una revisión programática, aunque la [nota de orientación sobre cómo elegir entre una evaluación descentralizada o una revisión](#) puede ayudar a tomar una decisión. En muchas situaciones (aunque no en todas) ambas son posibles. La selección debe estar determinada por siete factores desencadenantes: (i) demanda; (ii) necesidad; (iii) uso; (iv) cobertura; (v) momento oportuno; (vi) contexto; y (vii) duración y coste.

Las decisiones sobre si encargar una evaluación descentralizada o una revisión programática deberían:

- tener en cuenta las diferentes características en términos de rendición de cuentas y mejora de la credibilidad del PMA (el valor añadido de una evaluación descentralizada) frente a la velocidad/duración y la reflexión interna (el valor añadido de una revisión programática);
- reflejar la mejor opción en las circunstancias, dadas las variadas condiciones operativas de la programación del PMA; y
- tener la intención de maximizar el valor de los recursos invertidos, en función de las necesidades y expectativas.

Tabla 3. Complementariedades entre ED, revisiones, Evaluaciones Intermedias y PEP

	Evaluación descentralizada	Revisión programática	Revisión intermedia PEP	Evaluación PEP
Propósito	Abordar áreas específicas en las que la evidencia es escasa y/o los requisitos de rendición de cuentas de los donantes.	Orientado al aprendizaje, orientado a la toma de decisiones operativas	Valoración de los resultados del PEP de las actividades implementadas para permitir los ajustes necesarios	Valorar el posicionamiento estratégico, la coherencia y el desempeño del PEP del PMA
Alcance	Actividades/temas/componentes específicos del PEP		PEP completo	
Tiempo	Cuando sea necesario		A mitad de período	Penúltimo año del PEP

Estimar el presupuesto inicial y el cronograma

¿Qué podría salir mal?

La evaluación descentralizada no cuenta con el presupuesto suficiente.



El cronograma de evaluación descentralizada no es realista; por ejemplo, es demasiado corto para permitir una consulta adecuada con las partes interesadas y la recopilación y análisis de datos de manera creíble.

Expectativas poco realistas sobre lo que una evaluación descentralizada puede ofrecer (mostrar/decir), especialmente sobre IMPACTO.

Expectativas poco realistas sobre lo que una evaluación descentralizada puede ofrecer (mostrar/decir), especialmente sobre IMPACTO.

Buenas practicas

Consultar tarifas promedio de presupuestos de evaluación descentralizada en la región y para alcances de evaluación similares.

Revisar los plazos promedio para la evaluación descentralizada y analizar los factores clave que afectan la duración, incluida la capacidad de respuesta.

Gestionar las expectativas, especialmente sobre lo que se necesita para que una evaluación descentralizada valore el impacto (utilizar ejemplos de evaluaciones descentralizadas anteriores).

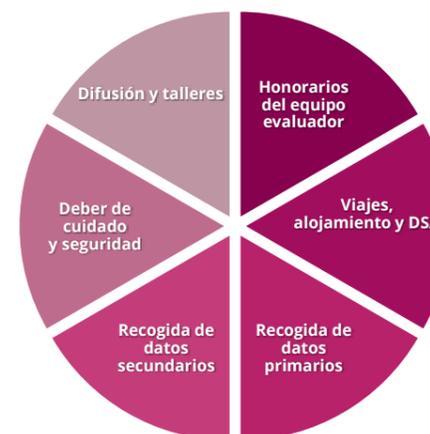
Presupuesto de evaluación

El equipo de SyE en la etapa de formulación del PEP debe centrarse en presupuestar de manera adecuada todas las evaluaciones planificadas para su inclusión en el presupuesto de la cartera del país y en las herramientas de planificación y presupuestación basadas en evidencia (EPB) pertinentes.⁶

La Política de Evaluación del PMA no especifica la proporción del presupuesto que se asignará a la evaluación, ya que el coste total de una evaluación descentralizada dependerá del tipo, el alcance, la metodología y el contexto del país. Sin embargo, la experiencia hasta la fecha muestra que las evaluaciones descentralizadas del PMA tienen un coste **promedio de 130.000 dólares, teniendo en cuenta que los presupuestos suelen oscilar entre 90.000 y 250.000 dólares**. Como mínimo, los costes clave de la evaluación descentralizada que deben presupuestarse incluyen:

- **costes de gestión de la evaluación (personal):** como mínimo un tercio del coste de un oficial nacional (CON) durante un año, en concepto de costes de apoyo directo (CAD) de personal. Los costes de gestión de la evaluación se relacionan con el tiempo del personal del PMA designado como gerente de evaluación;
- **costes de realización de la evaluación (servicios contratados):** una media de 130.000 dólares, que evolucionará en función de las consideraciones enumeradas anteriormente, con cargo a los costes de implementación de la(s) actividad(es) objeto de evaluación (línea presupuestaria: "Servicios Contratados de Evaluación") para la actividad "evaluaciones descentralizadas". Si la evaluación descentralizada no puede atribuirse a actividades específicas (por ejemplo, evaluación descentralizada temática sobre género), sus costes deben presupuestarse como coste de apoyo directo;
- **otros costes** para cubrir cualquier elemento que el PMA pague directamente (no a través de contratistas), como el alquiler de locales para reuniones, talleres de difusión, etc.⁷

Figura 7. Elementos clave que hay que tener en cuenta al estimar un presupuesto de evaluación



Al calcular el coste de una evaluación descentralizada, se deben considerar algunos factores de coste clave y ajustarlos según las situaciones presupuestarias:

- ¿Qué tipo de evaluación está prevista?
- ¿Qué alcance se prevé en términos de número de actividades, cobertura geográfica y profundidad del análisis?
- ¿Qué metodología se prevé?
- ¿Qué tamaño de equipo de evaluación se prevé? ¿Son nacionales o internacionales o una mezcla?
- ¿Qué tipo de proceso de contratación se prevé (acuerdo de largo plazo del PMA, licitación, consultorías directas)?

- ¿Es necesaria una recopilación adicional de datos cuantitativos para responder las preguntas de evaluación? Si es así, ¿cuántas rondas de recopilación de datos están previstas? ¿Cuál es el tamaño de la muestra?
- ¿Cuáles son los costes de contratación de enumeradores o de desplazamiento por el país?
- ¿Prevé altos costes de seguridad?
- ¿Se requiere traducción adicional?
- ¿Cuántos talleres de difusión se prevén con partes interesadas internas y externas? ¿Son presenciales o virtuales o híbridos? ¿Quién cubrirá los costes de asistencia de los diferentes interesados?

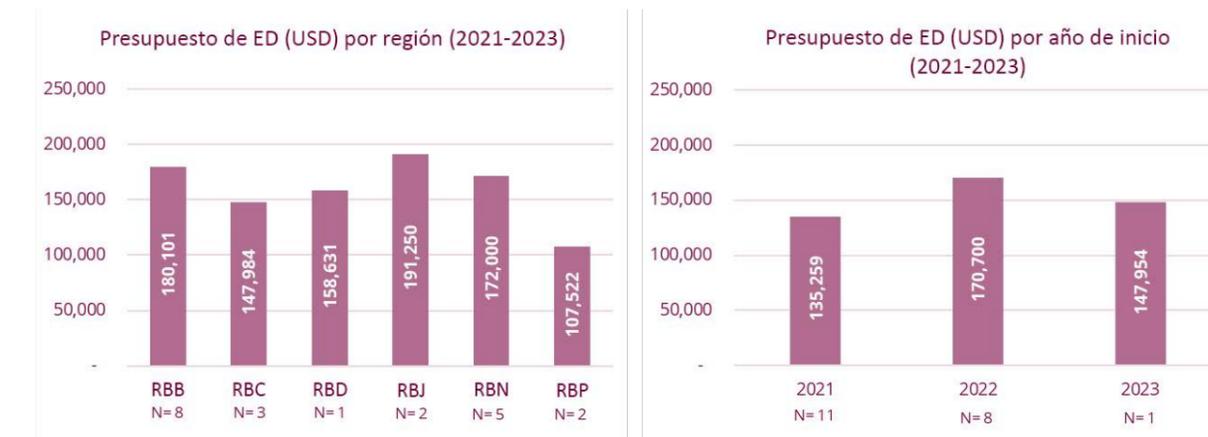
El análisis presupuestario de las evaluaciones descentralizadas entre 2021 y 2023 muestra algunas diferencias por región y año de inicio, como se ilustra en la Figura 8 a continuación. Si se comparan las evaluaciones de alimentación escolar financiadas por el McGovern Dole MGD/USDA y otras evaluaciones descentralizadas, el presupuesto medio de las evaluaciones descentralizadas MGD/USDA fue de 212.248 dólares y el de las evaluaciones no descentralizadas MGD/USDA fue de 133.330 dólares. En cuanto al área del programa, el presupuesto más alto fue para preparación para emergencias.⁸



RB / HQ

Las evaluaciones descentralizadas dirigidas por las oficinas regionales realizadas hasta la fecha (n = 4) son más costosas que el coste medio de las evaluaciones descentralizadas dirigidas por las oficinas en el país, con una media de 146.000 dólares. Las evaluaciones descentralizadas de las oficinas

Figura 8. Elementos clave que hay que tener en cuenta al estimar un presupuesto de evaluación



Nota: excluyendo ED conjuntas.

regionales han abarcado varios países como estudios de caso, pero no son evaluaciones descentralizadas multipaís (MCDE) según la definición de este **resumen informativo sobre los MCDE**. Si bien en el caso de los MCDE la contratación se realiza a nivel regional, al igual que las evaluaciones descentralizadas de las oficinas regionales, los MCDE utilizan los presupuestos de las oficinas en los países y están bajo gestión conjunta de las oficinas regionales y en los países. La contribución de cada oficina en el país sería menor que los costes promedio de la evaluación descentralizada. La [Nota Técnica sobre planificación y presupuestación de evaluaciones específicas para cada país](#) proporciona más detalles sobre los elementos clave a tener en cuenta al estimar el presupuesto general de evaluación descentralizada.

Cronograma de evaluación

En consulta con el equipo del programa, el equipo de SyE debe determinar un cronograma indicativo para la evaluación basándose en las siguientes consideraciones:

- ¿Ha funcionado la actividad durante un periodo lo suficientemente largo como para crear evidencia suficiente para una evaluación?
- ¿Cuándo se llevarán a cabo los procesos clave de toma de decisiones sobre los que la evaluación debe informar (por ejemplo, el diseño de la siguiente fase de la intervención,

la decisión sobre la continuación de la financiación, etc.)?

- ¿Es factible sincronizar con los planes/agendas de seguimiento para obtener datos para la evaluación sin afectar la obtención puntual de la evidencia? Por ejemplo, si se planean encuestas de resultados, tendría sentido que se completaran antes de la evaluación descentralizada (véase también el Paso 1.3 sobre la vinculación con los planes y procesos de seguimiento).
- ¿Es importante la época del año, por ejemplo, durante el período escolar o durante una temporada particular, cuando la accesibilidad física y la disponibilidad de las partes interesadas son fundamentales?

La duración prevista para realizar una evaluación descentralizada (desde su preparación hasta la aprobación del informe de evaluación) se estima en 7,5 meses (30 semanas). En la práctica, las evaluaciones descentralizadas duran hasta 13,5 meses. En la Tabla 4 se presenta la duración estimada/ideal y real de las evaluaciones descentralizadas del PMA desde la fase de preparación hasta la de difusión, con base en un análisis de los datos de las evaluaciones descentralizadas del PMA 2021-2023. Con esto, y trabajando hacia atrás desde la fecha de finalización requerida, el equipo de SyE puede determinar una fecha de inicio aproximada.

Tabla 4: Duración de una evaluación descentralizada

Fase	Estimado/ideal	Mediana real ⁹
1. Planificación	Como parte de la duración del diseño de PEP (taller de visualización hasta la aprobación del presupuesto de la evaluación)	
2. Preparación	9 semanas / 2,3 meses	4,1 meses
3. Inicio	7 semanas / 1,8 meses	2,5 meses
4. Recopilación de datos	3 semanas / 0,8 meses	1,0 meses
5. Informes	11 semanas / 2,8 meses	5,9 meses
Total	30 semanas / 7,5 meses	13,5 meses
6. Difusión	8 semanas / 2 meses	-
Total (excluyendo la fase de planificación)	38 semanas / 8 meses	15,2 meses

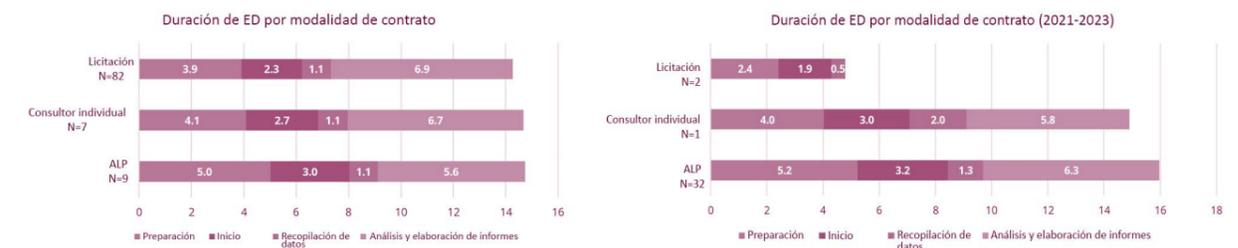
Diferentes factores contribuyen a los retrasos en cada fase. En la fase de preparación, el gerente de evaluación puede enfrentarse a problemas administrativos para contratar al equipo de evaluación o a retrasos en las decisiones sobre el alcance de la evaluación. En la etapa de análisis y presentación de informes, las aportaciones al borrador del informe pueden retrasarse si las principales partes interesadas no están disponibles o no responden.

Según experiencias anteriores, la duración de las evaluaciones descentralizadas no parece verse afectada de manera significativa por la modalidad del contrato, aunque las evaluaciones descentralizadas que utilizan licitaciones abiertas y consultores individuales tardan algo menos que las que utilizan acuerdos a largo plazo (véase la Figura 9). La contratación de equipos de evaluación mediante acuerdos a largo plazo no debe llevar más tiempo, dado que la razón para invertir en la creación de un acuerdo a largo plazo es acortar la contratación. Es necesario examinar estos aspectos para identificar cuellos de botella en el uso de acuerdos a largo plazo.

La duración de las evaluaciones puede variar y verse afectada por distintos factores, entre ellos:

- la complejidad de la evaluación, incluida la cobertura y la metodología;
- el nivel de experiencia del gerente de evaluación en el cumplimiento de las tareas de las que es directamente responsable (por ejemplo, redactar los TdR);
- la reasignación/rotación del gestor de evaluación y del personal de la oficina en el país, dejando lagunas durante periodos de tiempo y/o curvas de aprendizaje para el nuevo gestor de evaluación/personal de la oficina en el país, así como el tiempo necesario para establecer relaciones con los implicados;
- cuestiones administrativas con la contratación de evaluadores, por ejemplo, múltiples rondas de convocatorias de propuestas;
- los plazos de entrega de aportaciones para los borradores de informes;
- la eficiencia de los procesos de toma de decisiones; y
- cambios en factores externos (por ejemplo, aparición repentina de una emergencia).

Figura 9. Duración de las ED por modalidad de contratación





RB / HQ

En el caso de las **evaluaciones descentralizadas dirigidas por las oficinas regionales**, la duración total de la evaluación descentralizada parece ser más corta, sobre todo en la fase de análisis e informe. Esto

puede explicarse por el hecho de que no se aplica un segundo nivel de aseguramiento de la calidad (las unidades regionales de evaluación no se remiten a la Oficina de Evaluación para la QA2, como se ha indicado anteriormente) o por el hecho de que éstas son gestionadas por funcionarios de evaluación a nivel de oficina regional. Sin embargo, el número de evaluaciones descentralizadas dirigidas por las oficinas regionales es demasiado pequeño, por lo que futuros análisis mostrarán si esta es la tendencia y las lecciones extraídas de las evaluaciones descentralizadas dirigidas por las oficinas regionales sobre cómo las evaluaciones descentralizadas podrían ser más eficientes.



Conjunta

Las **evaluaciones conjuntas** tienden a requerir procesos de consulta más largos y, en consecuencia, tienen un cronograma más largo (véase la [Nota Técnica para Evaluaciones Conjuntas](#)).

La duración media de una evaluación conjunta desde la preparación hasta la aprobación del informe de evaluación es de 17 meses. La experiencia hasta la fecha ha demostrado que los plazos se alargan durante la fase de análisis y elaboración de informes (un mes más que en las evaluaciones descentralizadas no conjuntas) y durante la fase de difusión y seguimiento (dos meses más que en las evaluaciones descentralizadas no conjuntas). Esto puede verse influido por el número y el tipo de socios que participan en las evaluaciones descentralizadas conjuntas, así como por los procesos de aprobación más largos que se requieren para el informe de evaluación y la respuesta de la dirección.

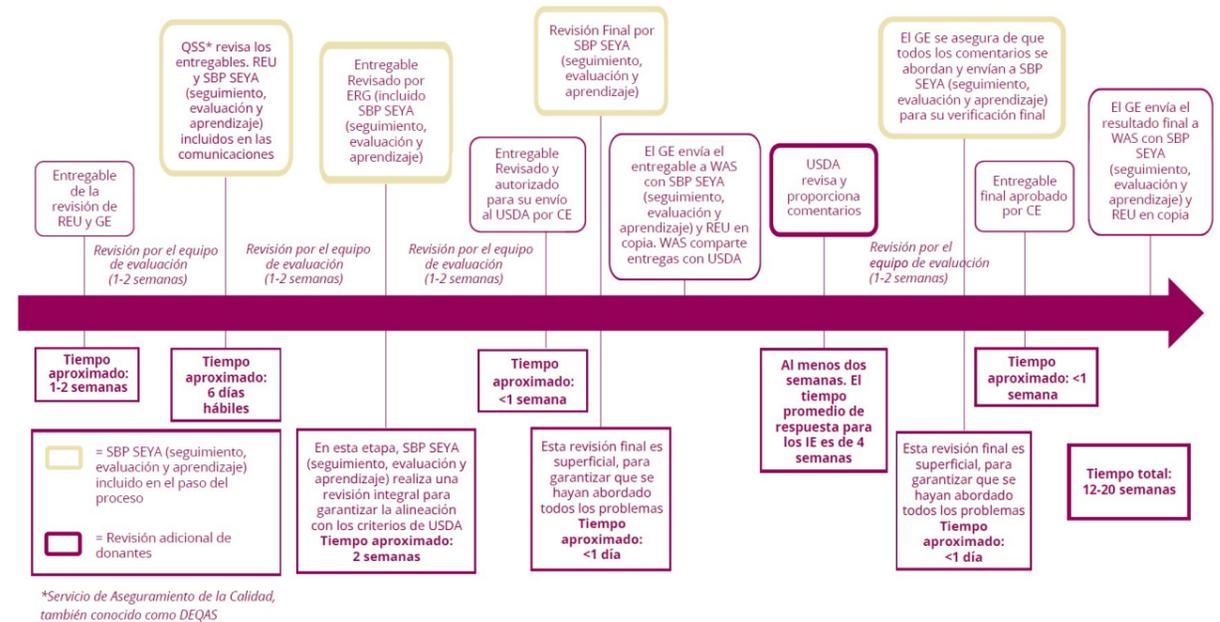
A fin de garantizar evaluaciones conjuntas más eficientes, es importante desarrollar un cronograma en conjunto con el resto de los organismos que la encargan, comunicar a todas las partes interesadas los hitos y las fechas clave acordados y realizar regularmente un seguimiento del progreso.



La evaluación de los **programas de alimentación escolar financiados por McGovern-Dole** requiere tiempo adicional para la revisión y la aprobación de los TdR y el informe de evaluación, ya que deben compartirse

con el equipo de la sede central del PMA encargado del Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje (MEAL) de los programas escolares y con el USDA. También se necesita tiempo adicional para los informes iniciales, ya que deben compartirse con el equipo MEAL del programa escolar del PMA para su revisión y aportaciones (véase la Figura 10).

Figura 10. Cronología de la revisión de McGovern Dole



*Servicio de Aseguramiento de la Calidad, también conocido como DEQAS

Vínculo con el plan de seguimiento y los procesos para evaluaciones descentralizadas codirigidas

¿Qué podría salir mal?



La evaluación descentralizada no está planificada ni presupuestada de manera adecuada en el presupuesto de la cartera del país ni en otras herramientas (EPB/MRE), por lo que no está en el radar durante los procesos de planificación y revisión.

Aunque se haya planificado, el equipo de SyE no está suficientemente capacitado para llevar a cabo las líneas de base/seguimiento que garanticen la disponibilidad de datos de calidad para su uso durante la evaluación.

Los cronogramas para la evaluación descentralizada pueden superponerse con otros ejercicios debido a los cronogramas de los proyectos, como los programas MGD, que tienen tiempos diferentes.

Buenas prácticas

Revisar y abogar por que las evaluaciones se reflejen de manera adecuada en el presupuesto de la cartera del país, la herramienta EPB, el proceso de planificación anual (PPA) y las revisiones presupuestarias.

Abogar, conjuntamente según proceda con los equipos de seguimiento, por la asignación de recursos para las actividades de SyE.

No revisar los planes de evaluación descentralizados de forma aislada, considerar

todos los ejercicios de SyE y la mejor forma de alinearlos/complementarlos con ellos.

Como se indica en la Sección 1.2, la oficina en el país debería asegurarse de que todas las evaluaciones planificadas se reflejen en los planes adecuados de planificación y presupuesto de evidencia (EPB)/seguimiento, revisión y evaluación (MRE).¹⁰ Esto debería identificar los requisitos para las evaluaciones, las líneas de base, el seguimiento, la revisión y las valoraciones de manera coordinada.

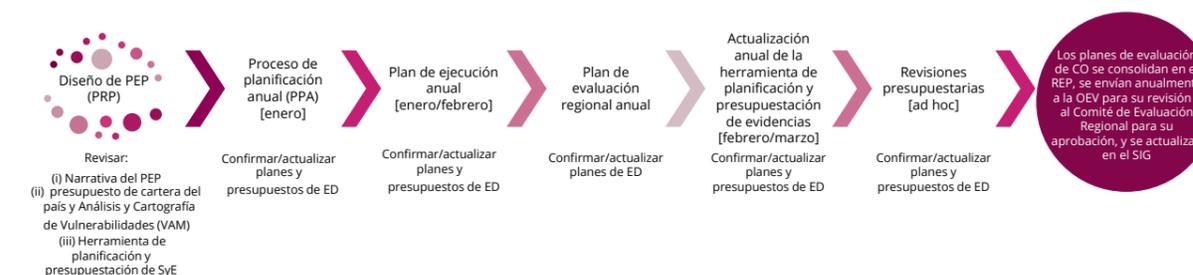
En vista de los contextos fluidos y rápidamente cambiantes en los que opera el PMA, es posible que sea necesario revisar algunas de las asunciones hechas en la etapa de formulación del PEP, a lo largo del mismo. El proceso de planificación anual y la preparación del plan de implementación anual ofrecen una oportunidad de comprobar que: la evaluación sigue siendo necesaria; el calendario sigue siendo adecuado; la asignación presupuestaria se realiza y se mantiene; se tiene en cuenta cualquier cambio en los requisitos de evidencia y sus implicaciones para las evaluaciones planificadas; y las responsabilidades de gestión de la evaluación se reflejan en el plan de trabajo anual de PACE del gerente de evaluación.

Las revisiones presupuestarias brindan otra oportunidad para verificar si una evaluación es apropiada o si hay otros cambios que deben realizarse en evaluaciones ya planificadas para alinearse con un cambio en el contexto operativo y la respuesta programática (por ejemplo, en caso de una emergencia repentina). Se pueden elaborar nuevos planes de evaluación cuando se desarrollan propuestas de financiamiento para un donante que requiera una evaluación específica o cuando se diseña un programa conjunto con otros socios. Antes de finalizar los planes, el equipo de SyE debe tener claro el uso previsto de la evaluación y la disponibilidad de datos y recursos de seguimiento. La decisión definitiva recae en el director de la oficina que encarga la evaluación, con base en la información preparada por el oficial del programa pertinente, el oficial de SyE y la unidad de evaluación regional.

Hasta que se contrate formalmente una evaluación descentralizada, la unidad que la encarga puede revisar sus planes originales y realizar cambios, incluida la cancelación total de la evaluación descentralizada. Sobre la cancelación de la evaluación descentralizada, véase el [Resumen Informativo sobre las Razones para cancelar y/o modificar las evaluaciones descentralizadas en las etapas de planificación y preparación](#). Las principales razones pueden ser:

- las evaluaciones se convierten en otro ejercicio de generación de evidencia, como revisiones, estudios, etc.;

Figura 11: Puntos clave del compromiso para actualizar los planes de evaluación.



- revisión/cambio de las necesidades de evidencia por parte de la alta dirección de la oficina en el país;
- falta de capacidad (humana o financiera) para realizar la evaluación;
- el objeto de la evaluación no cuenta con los fondos suficientes y/o se ha implementado de manera escasa o nula;
- circunstancias imprevistas no permiten realizar la evaluación en tiempo oportuno;
- la superposición de los plazos de otra evaluación permite cubrir el asunto de la evaluación, lo que garantiza ganancias de eficiencia y evita la duplicación de esfuerzos y la fatiga de evaluaciones; y
- se esperaba que fuera una evaluación conjunta, pero el PMA no tiene ningún papel en la toma de decisiones; por ejemplo, no está representado en el comité directivo de la evaluación.

Las evaluaciones respaldadas por un sistema de seguimiento eficaz tienen más probabilidades de resultar creíbles y útiles. Al formular un I/PEP provisional, el equipo de SyE debería identificar los requisitos para las valoraciones, líneas de base, seguimiento, revisiones y evaluaciones de acuerdo con la teoría del cambio del PEP (o el marco lógico en caso de que no se haya desarrollado una teoría del cambio). El momento de las valoraciones, las actividades de seguimiento, las revisiones y las evaluaciones debería determinarse para lograr la complementariedad y la sincronización y para asegurar el uso más eficiente de los datos recopilados.

En la mayoría de los tipos de evaluación, deben especificarse los puntos de partida (línea de base) antes de una intervención¹¹ para poder comparar el "antes" y el "después". La definición de una línea de base ("condición de exposición previa a la operación") y cómo realizar un estudio de línea de base se describen en las Directrices de Seguimiento y Evaluación y los Procedimientos Operativos Estándar (POE) del PMA para el

Seguimiento del PEP. Los procedimientos operativos estándar estipulan que se debe desarrollar una línea de base para todos los indicadores de resultados dentro de los tres meses anteriores y los tres meses posteriores al inicio de un PEP.

Algunas evaluaciones pueden requerir la recopilación de datos adicionales a los requeridos para el seguimiento corporativo. Es posible que se requiera una visión más amplia o más profunda sobre algunos aspectos de la intervención, como asociaciones, proveedores de servicios, sitios de distribución o puntos de entrega, etc., que un equipo de evaluación no puede recopilar de manera realista durante una evaluación final. Esto es especialmente importante para las evaluaciones piloto. En caso afirmativo, los requisitos deberían especificarse en la etapa de diseño de la intervención. La [Nota Técnica sobre enfoques, métodos y herramientas de evaluación](#) proporciona más información sobre los tipos de recopilación de datos y explica las distinciones entre fuentes de datos primarias y secundarias.

Al identificar los requisitos de referencia y de seguimiento, se deberían elaborar planes claros para presentar datos desglosados (incluidos los datos sobre género, discapacidad y cualquier otro grupo de subpoblación pertinente).



Los programas de alimentación escolar financiados por McGovern Dole incluyen un plan de evaluación, que debe contar con la aprobación del USDA y modificarse si hay

cambios significativos en el alcance o la metodología más adelante. Al menos el tres por ciento del presupuesto del programa McGovern Dole debe dedicarse a la evaluación, que incluye un estudio de referencia que debe completarse antes de que pueda comenzar cualquier nueva actividad, una evaluación intermedia cuando el programa dura más de cuatro años y luego una evaluación final.

1 PLANIFICACIÓN

Aclarar las disposiciones sobre imparcialidad e independencia

¿Qué podría salir mal?



Malentendido en cuanto a las disposiciones sobre imparcialidad e independencia por parte de diferentes partes interesadas.

El director de la oficina que encarga la evaluación podrá designar un gerente de evaluación que participe en la implementación diaria de la intervención que se esté evaluando.

Incluso cuando no participe de manera directa un gerente de evaluación, él/ella puede comunicarlo a la persona a cargo de la implementación, lo que aumenta los riesgos de imparcialidad debido a la dinámica de poder.

Buenas prácticas

Involucrarse de manera proactiva con la alta dirección para aclarar las disposiciones sobre imparcialidad y las opciones para la gestión de la evaluación a fin de garantizar la independencia y la imparcialidad real y percibida de la evaluación.

Compartir criterios para designar un gerente de evaluación, incluso durante las misiones de supervisión del comité de evaluación regional y de la unidad de evaluación regional a las oficinas en los países, según sea apropiado.

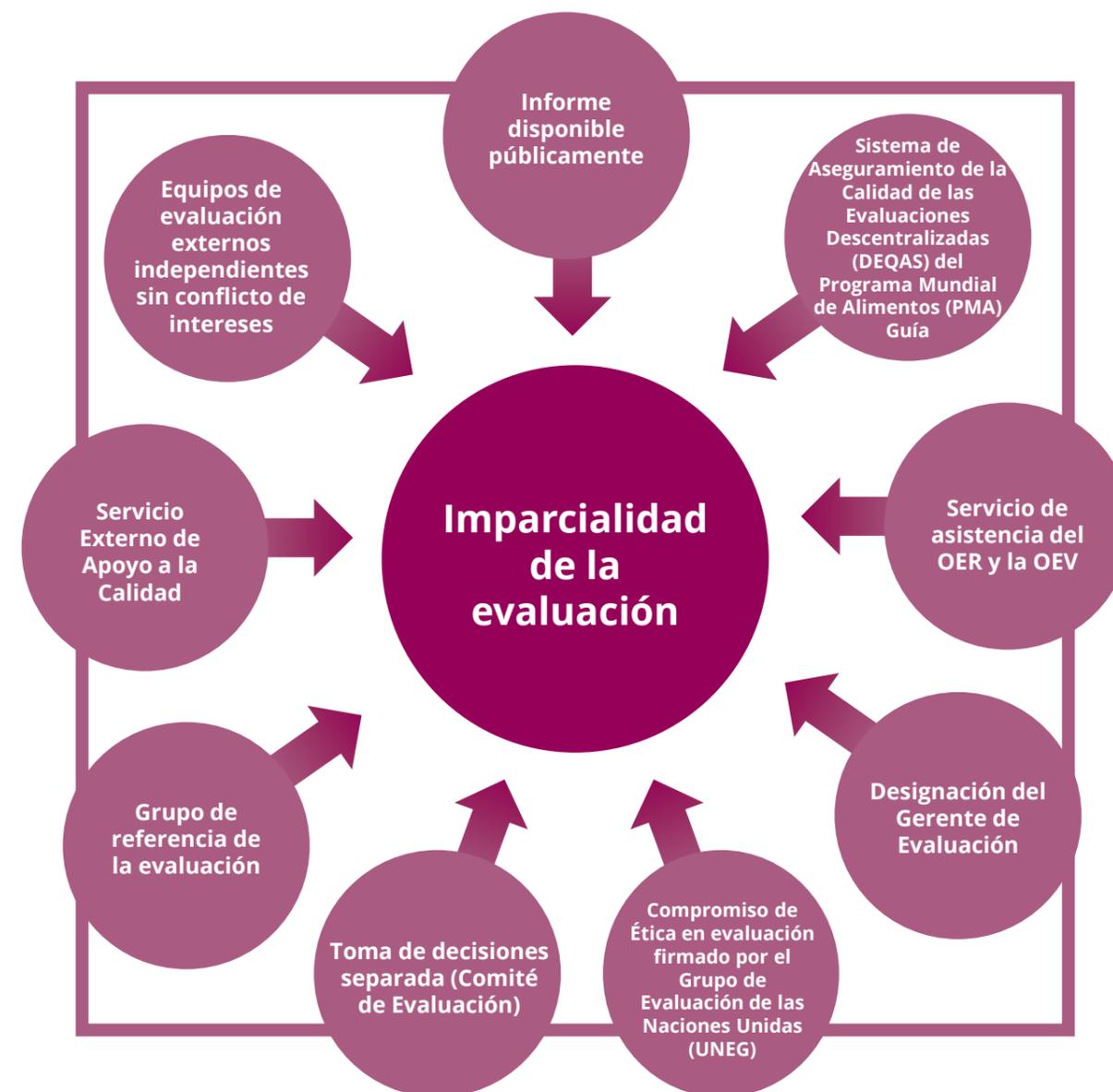
La unidad regional de evaluación participa sistemáticamente como miembro individual en los comités de evaluación.

La imparcialidad es la ausencia de sesgos y su mitigación en todas las fases del proceso de evaluación. Esto es fundamental para la utilidad y credibilidad de la evaluación. Se espera que el director de la oficina que encarga la evaluación marque el tono y se asegure de que el personal de dicha oficina y los socios clave involucrados en la evaluación comprendan el principio de imparcialidad y sus implicaciones. Esta vigilancia de potenciales sesgos comienza desde el principio del proceso de evaluación y debe inspirar todas las fases (véase la [Nota Técnica sobre Principios, Normas y Estándares](#)).

Toda la oficina que encarga la evaluación apoya la imparcialidad de la evaluación interactuando de manera constructiva con el equipo de evaluación y compartiendo toda la información relevante. Como custodio de los datos y la información, el equipo de SyE garantiza que la información sea accesible para el equipo de evaluación. El director/director adjunto se asegura de que el personal de la oficina en el país y los socios comprendan y respeten las implicaciones de los principios de imparcialidad e independencia.

Mantener la independencia no significa que los responsables del diseño y la ejecución de la intervención que se evalúa estén aislados del proceso de evaluación. Son partes interesadas clave y su participación es esencial y debe ser significativa. Sin embargo, no deberían tener ningún control o influencia en el diseño o la realización de la evaluación ni ningún veto sobre sus hallazgos. Véase la Figura 12 para obtener una descripción general de las disposiciones sobre la protección de la imparcialidad de las evaluaciones descentralizadas.

Figura 12: Disposiciones de imparcialidad en las evaluaciones descentralizadas



Acordar funciones y responsabilidades

¿Qué podría salir mal?



La oficina que encarga la evaluación tarda demasiado en nombrar al gerente de evaluación, y la PACE se cierra antes de que la gestión de la evaluación se incluya como uno

de los entregables clave del año del gerente de evaluación.

La dirección de la oficina que encarga la evaluación delega todo en el gerente de evaluación y no asume un papel de guía, lo que envía señales equivocadas en cuanto a la importancia de la evaluación.

Rotación de los gerentes de evaluación debido a reasignaciones, cambios de funciones o salida de consultores.

Buenas prácticas

El equipo de SyE debería consultar de forma proactiva a la alta dirección y a los supervisores durante la PACE y los procesos de planificación anual para garantizar que la evaluación se incluya como entregable clave del año en los planes de trabajo de PACE y de la unidad de SyE.

Dado que la evaluación es una herramienta de gobernanza, se debe incluir en la sección de gestión del proceso de planificación anual y describir las tareas clave para formar el comité de evaluación y el grupo de referencia de evaluación y presidirlos.

Contar con gerentes de evaluación conjuntos/ gerentes de evaluación alternativos para evitar brechas cuando los gerentes de evaluación se van o están ausentes por períodos prolongados.

El director/director adjunto de la oficina que encarga la evaluación designa con antelación a un gerente de evaluación para que él/ella pueda planificar con antelación la evaluación e incluir las tareas de gestión de la evaluación en su plan de trabajo. La elección del gerente de evaluación es fundamental para el éxito de la evaluación y debería realizarse sopesando diversas consideraciones, incluidas las habilidades y capacidades clave descritas en el Cuadro 4. Para obtener más información, consulte la [descripción genérica del puesto de oficial de seguimiento y evaluación del PMA](#).

Tras sopesar con cuidado las consideraciones anteriores, en consulta con la unidad de evaluación regional (para las evaluaciones descentralizadas dirigidas por la oficina en el país) o la unidad CapQual (para las evaluaciones descentralizadas dirigidas por la oficina regional y la sede central), el director/director adjunto nombrará al gerente de la evaluación.



En el caso de evaluaciones descentralizadas dirigidas por oficinas regionales, un miembro del personal de la unidad de evaluación regional sería el más indicado para asumir el papel de gerente de la evaluación. En el caso de las evaluaciones descentralizadas por la sede central, el oficial de SyE de la división que encarga la evaluación sería el más indicado para ser el gerente de la evaluación. Si la división no cuenta con un oficial de SyE y considerando que probablemente todo el personal estaría involucrado en la implementación diaria de los temas en evaluación, se recomienda que la división contrate a un consultor para gestionar la evaluación.

En el caso de las evaluaciones descentralizadas multinacionales, la evaluación descentralizada estaría codirigida por un gerente de evaluación por país y un miembro de la unidad de evaluación regional, guiados por un comité de evaluación formado por al menos un representante de cada oficina en el país y de la oficina regional.

Cuadro 4: Resumen de Conocimientos, habilidades y capacidades requeridas para un Gerente de Evaluación (GE)

- **Gestión estratégica:** buena comprensión de las acciones humanitarias y de desarrollo en el contexto específico del país/región y conocimiento de las cuestiones socioeconómico-políticas, las reformas de las Naciones Unidas y los planes y prioridades nacionales de desarrollo, según sea apropiado.
- **Gestión de proyectos y procesos:** sólidas habilidades de gestión de proyectos, incluido el desarrollo de una teoría del cambio para respaldar el diseño y la implementación de sistemas de SyE; y un profundo conocimiento de las normas y estándares internacionales de evaluación y la habilidad de aplicarlos de manera adecuada.
- **Enfoques, metodología y herramientas de evaluación:** conocimiento de diferentes enfoques, métodos y herramientas para la recopilación y análisis de datos, incluidos métodos cualitativos y cuantitativos. Capacidad para definir los requisitos metodológicos clave de una evaluación en base a las preguntas clave de interés o el planteamiento del problema de la evaluación y revisar críticamente el diseño de la evaluación propuesto por el equipo de evaluación. Capacidad para validar la calidad de los datos y garantizar que la recopilación y el análisis de datos se hayan realizado de forma ética.
- **Comunicación y promoción del uso de la evidencia:** capacidad de comunicar evidencia clave de las evaluaciones de manera efectiva a una variedad de partes interesadas y crear mensajes claros e influyentes para audiencias de alto nivel. Se requieren habilidades de escucha activa y resolución de conflictos para promover la participación constructiva de las partes interesadas con intereses diversos, complejos y de alto nivel monetario.
- **Ética:** capacidad de demostrar un comportamiento ético y comunicar las expectativas del PMA de que todas las partes interesadas actúen éticamente para promover los ideales de las Naciones Unidas y la misión del PMA. Comprensión de las implicaciones de la ética en las actividades de evaluación y capacidad para garantizar constantemente que se toman las medidas adecuadas para salvaguardar la ética y escalar los problemas cuando haya violaciones.
- **Gestión de equipos y desempeño:** fuertes habilidades interpersonales con capacidad demostrada para gestionar equipos diversos y resolver problemas de manera eficaz y sensible. Sólidas habilidades organizativas y capacidad demostrada para producir resultados dentro de los plazos establecidos. Habilidades demostradas en gestión de proyectos.

Fuente: Descripción genérica del puesto de trabajo del PMA: oficial de SyE



Para las evaluaciones conjuntas, como se explica en la [Nota Técnica sobre Evaluaciones Conjuntas](#) existen tres opciones para configurar la gestión de dichas evaluaciones: a) un único gerente de la evaluación; b) un grupo conjunto de gestión de la evaluación¹² con representación parcial de las unidades que encargan la evaluación; c) un grupo de gestión de evaluación conjunto integrado por todas las unidades que encargan la evaluación. Es fundamental discutir las opciones disponibles con los socios involucrados lo antes posible.

Dado que las circunstancias de cada oficina varían, se anima al director/director adjunto a que solicite asesoramiento a la unidad de evaluación regional (para las evaluaciones descentralizadas dirigidas por la oficina en el país) o a la unidad CapQual (para las evaluaciones descentralizadas dirigidas por la oficina regional y la sede central) sobre las ventajas y desventajas de las distintas opciones para nombrar a un gerente de la evaluación que se describen a continuación.

Opción 1

Oficial de SyE de la oficina en el país/miembros del equipo de la unidad de evaluación regional/oficial de SyE de la sede central

Por lo general, estos son los mejor situados para asumir el papel de gerente de evaluación. La ventaja en el caso de las oficinas en los países y de las divisiones de la sede central es que conocen las actividades que se están evaluando, ya que monitorizan la implementación y participan en menor medida en el diseño y la implementación del personal de programas/operaciones. Esta opción debería ser factible en oficinas en el país muy grandes, grandes y algunas medianas que cuenten con un responsable de SyE con la capacidad necesaria. En algunos casos, otro miembro del personal de la unidad de SyE puede asumir esta función si tiene suficiente experiencia. Si los recursos lo permiten, el director para el país/el director adjunto para el país podría decidir contratar a un nuevo miembro del personal para gestionar la evaluación, que sería ubicado dentro de la unidad de SyE de la oficina en el país. En función del número y la complejidad de la(s) evaluación(es), esto puede hacerse mediante un contrato "cuando se emplee realmente", estableciéndose el número de días en función del nivel de esfuerzo requerido. Si una oficina en el país tiene intención de encargar múltiples estudios en paralelo, entonces se requerirá un puesto a tiempo completo. En el caso de las evaluaciones descentralizadas dirigidas por la oficina regional, suponiendo que la división del trabajo dentro del equipo es por tema, el miembro de la unidad de evaluación regional que es la persona focal para el tema específico que se está evaluando es el mejor colocado para asumir el cargo de gerente de evaluación, ya que habrá trabajado en el tema y por lo tanto estará familiarizado con él.

Si la opción 1 no es viable porque la oficina en el país no cuenta con un oficial de SyE con capacidad adecuada, o porque todo el personal de SyE ha estado involucrado directamente en la gestión e implementación del tema objeto de evaluación, entonces se debe considerar la opción 2.

Opción 2

Oficial de análisis y cartografía de vulnerabilidades (VAM) de la oficina en el país u oficial de gestión de riesgos (oficial de evaluación regional (REO) para una evaluación descentralizada dirigida por una oficina regional)

El oficial de VAM u otro miembro del personal de la oficina en el país, como el oficial de gestión de riesgos, que no haya participado directamente en la gestión o implementación del programa/de las actividades que se van a evaluar, puede ser designado gerente de evaluación. En caso de falta de capacidad, el oficial de evaluación regional debería gestionar él mismo la evaluación descentralizada dirigida por la oficina regional o explorar la opción del oficial de gestión de riesgos o un miembro del equipo de investigación, valoración y seguimiento (RAM). Para las evaluaciones descentralizadas de la sede central, el director puede designar a un miembro del personal de una sección diferente dentro de la división que no esté involucrado en la implementación diaria del asunto de la evaluación.

Si la Opción 2 no es factible porque la oficina en el país no cuenta con un oficial de RAM o de cumplimiento o todos los oficiales de programa han estado involucrados en la gestión del tema que se está evaluando, entonces el director para el país/director adjunto para el país debe considerar la Opción 3.

Opción 3

En el caso de las evaluaciones descentralizadas dirigidas por las oficinas en los países, un miembro de la unidad de evaluación regional

La oficina en el país podrá solicitar apoyo a la unidad de evaluación regional para gestionar la evaluación. Esto deberá contar con la aprobación del director adjunto regional. Esta opción debe considerarse cuando la evaluación descentralizada abarca varios países o, en el caso de una evaluación descentralizada de un solo país, para oficinas en los países pequeños y muy pequeños. De lo contrario, sería insostenible que un miembro del equipo de evaluación regional gestionara todas las evaluaciones descentralizadas en la región. En el caso de las evaluaciones descentralizadas de la sede central, el director debería considerar la posibilidad de subcontratar la gestión de la evaluación (Opción 4c).

Si la opción 3 no es viable, se debe considerar una de las opciones de la opción 4.

Opción 4

A continuación se presentan tres subopciones alternativas:

- a) Gerente de evaluación de otra oficina en el país/unidad regional de evaluación:** Explorar la posibilidad de contar con un gerente de evaluación de otra oficina en el país en asignación provisional. Para que un miembro del personal pueda optar a este puesto, debe haber gestionado al menos una evaluación descentralizada y haber completado el programa EvalPro. La asignación provisional podría llevarse a cabo de forma remota con viajes a la oficina en el país en los momentos pico del proceso de evaluación. Se debe designar un punto focal de evaluación dentro del equipo de la oficina en el país para que reciba orientación del gerente de evaluación y desempeñe tareas que requieran presencia en el país.
- b) Oficial de programa de la oficina en el país:** Se podría considerar la posibilidad de un oficial de programa de una oficina en el país/unidad de evaluación regional si este supervisa una actividad diferente de la que se está evaluando. La ventaja del oficial de programa es que él/ella conoce las actividades bajo evaluación y tiene fuertes vínculos con el equipo del programa en general. El miembro del personal seleccionado debe tener la capacidad de gestionar de manera eficaz el proceso de evaluación y garantizar un alto grado de imparcialidad en todas las etapas a pesar de su participación en la actividad que se evalúa.
- c) Gestión de evaluación externalizada:** Parte de la función de gestión de la evaluación podría subcontratarse a un consultor individual o a una empresa de evaluación. Sin embargo, si la persona no está domiciliada dentro del país, él/ella solo podrá asumir las tareas que se pueden realizar de forma remota, como redactar los TdR y garantizar la calidad de los entregables producidos por el equipo de evaluación. Esta persona podría tener su base en la unidad de evaluación regional y la oficina en el país podría compartir los costes del puesto. Otras responsabilidades, incluida la consolidación de la biblioteca de documentos de evaluación, la preparación de la misión sobre el terreno o la interacción en persona con las partes interesadas clave, tendrían que ser desempeñadas por un miembro del personal de la oficina en el país/unidad de evaluación regional/división de la sede central. Por lo tanto, será necesario designar un "punto focal de evaluación" dentro de la oficina que encarga la evaluación para realizar estas tareas. Aquí se puede encontrar una plantilla para los TdR del gerente de evaluación. Esta opción debería ser el último recurso cuando ninguna de las tres opciones anteriores sea posible, ya que no contribuye a mejorar las capacidades de gestión de la evaluación dentro del PMA.

En el caso de las oficinas en los países pequeños, las opciones para garantizar la imparcialidad serán más limitadas, ya que es probable que la mayoría del personal, si no todo, haya tenido alguna participación en el asunto de la evaluación, ya sea su diseño, gestión o seguimiento y evaluación. La asignación de funciones y responsabilidades debe tener en cuenta estos niveles de exposición. Si un miembro del personal ha tenido una participación amplia en el asunto de la evaluación, a saber: (i) ha desempeñado un papel importante en el equipo de diseño; o (ii) ha desempeñado un papel importante en la implementación, entonces ese miembro del personal en particular no debería (idealmente) asumir el papel de gerente de evaluación, ni participar en la aprobación del informe de evaluación.

Una vez designado, el gerente de evaluación se comunica con el director/director adjunto sobre todas las cuestiones relacionadas con la gestión del proceso de evaluación. En caso de que el gerente de evaluación se vaya antes de concluir la evaluación (por ejemplo, por reasignación), el sustituto deberá designarse siguiendo los mismos principios. El gerente de evaluación debería interactuar con la unidad de evaluación regional (para las evaluaciones descentralizadas dirigidas

por las oficinas en los países)/la unidad CapQual de la Oficina de Evaluación (para las evaluaciones descentralizadas de las oficinas regionales y la sede central) lo antes posible en el proceso. Una vez designado, el gerente de evaluación deberá firmar la [Promesa de Conducta Ética](#) y el [Acuerdo de Confidencialidad](#) y, a continuación, asegurarse de que el equipo de evaluación también firme estos documentos en la etapa de contratación.

El director/director adjunto de la oficina que encarga la evaluación establece y aclara quién presidirá el comité de evaluación. Lo ideal sería que el director presidiera el comité de evaluación; sin embargo, él/ella puede delegar esta función al director adjunto (excepto cuando este sea también el jefe del programa para evaluaciones descentralizadas dirigidas por oficinas en los países o direcciones regionales). Tomar una decisión explícita sobre quién presidirá el comité de evaluación permite al director/director adjunto añadir esto a su plan de trabajo y anticipar futuras demandas de su tiempo. Para obtener más información sobre el cometido y la composición del comité de evaluación, consulte la [Nota Técnica sobre el Comité de Evaluación](#).

El gerente de evaluación debe **redactar los TdR para el Comité de Evaluación** y se debe guiar para ello por la [Nota Técnica sobre el Comité de Evaluación](#) (que incluye una plantilla para dichos TdR). El Comité de Evaluación debería compartir los TdR con sus miembros e informarles sobre su creación. La composición del comité y los TdR deben reconfirmarse y finalizarse durante la siguiente fase en el Paso 2.2.



Para **evaluaciones conjuntas**, se crea un comité similar, aunque puede llamarse "comité directivo de evaluación conjunta",¹³ cuyo propósito y función son los mismos. Deberá

Cuadro 5: Propósito y función del comité de evaluación

El director de la oficina que encarga la evaluación crea y preside un comité de evaluación para cada evaluación encargada por su oficina. El propósito general del comité de evaluación es garantizar un proceso de evaluación creíble, transparente, imparcial y de calidad. Este mecanismo ayuda a evitar una influencia indebida en las decisiones clave de evaluación. El comité de evaluación es responsable de:

- apoyar al gerente de evaluación durante todo el proceso de evaluación;
- tomar decisiones sobre el presupuesto de evaluación, la asignación de fondos, la selección del equipo de evaluación, la revisión de los borradores de los entregables y la presentación de comentarios y sugerencias; y
- asesorar al presidente sobre la aprobación de los TdR finales y sobre los informes iniciales y de evaluación.

El comité de evaluación está compuesto por cuatro a siete miembros de la oficina que encarga la evaluación, quienes, de hecho, también son miembros del grupo de referencia de evaluación.

estar integrado por los jefes o jefes adjuntos de los organismos que encargaron conjuntamente la evaluación. El tamaño puede ser mayor dependiendo del número de socios involucrados ya que cada socio puede tener más de un miembro (por ejemplo, para el PMA es importante tener al director/director adjunto y al responsable del tema que se va a evaluar).

El grupo de referencia de evaluación (ERG) (véase la [Nota Técnica sobre el Grupo de Referencia de Evaluación](#)) debería tratarse en esta etapa temprana. El equipo de la oficina que encarga la evaluación debería reflexionar sobre la **composición del grupo** de referencia y quién lo presidirá, teniendo en cuenta que dirigir el grupo requiere un liderazgo fuerte. Se deberían determinar los intereses de las principales partes interesadas internas y externas en la evaluación, junto con su posible influencia sobre ella y por ella. También debe especificarse su probable participación en la evaluación (véase la [Nota Técnica sobre el Análisis de las partes Interesadas](#)). Una vez identificadas las partes interesadas, se debe abordar y compartir con ellos el cronograma general de la evaluación para facilitar su propia planificación. La composición y los TdR del grupo de referencia de evaluación se finalizan durante la siguiente fase en el Paso 2.2. La unidad de evaluación regional debería formar parte del comité de evaluación y del grupo de referencia de

evaluación para las evaluaciones descentralizadas dirigidas por las oficinas en los países.



Para las **evaluaciones descentralizadas dirigidas por oficinas regionales**, el gerente de evaluación de la unidad de evaluación regional debería ser parte tanto del

comité de evaluación como del grupo de referencia de evaluación, y CapQual debería formar parte de ambos grupos para las evaluaciones descentralizadas de la sede central. Una combinación de representantes de las oficinas regionales y de los países debería formar parte tanto del comité de evaluación como del grupo de referencia de evaluación para estas evaluaciones, dependiendo del enfoque y el alcance (por ejemplo, una evaluación descentralizada dirigida por una oficina regional y la sede central que incluya estudios de casos de países se beneficiaría de tener personal de la oficina en el país en el grupo de referencia de evaluación). En el caso de evaluaciones descentralizadas de varios países, habría un grupo de referencia de evaluación común general con representantes de las oficinas en los países y las oficinas regionales. No es necesario un grupo de referencia de evaluación específico para una oficina en el país, ya que esto probablemente daría lugar a duplicación y sobrecarga del personal de la oficina en el país.

Cuadro 6: Interactuar con los donantes en las evaluaciones.

Hay cuatro opciones principales para que los donantes participen en un proceso de evaluación:

1. Evaluaciones de todo un sistema conjuntas/de las Naciones Unidas: Las evaluaciones de todo un sistema de las Naciones Unidas se consideran mecanismos de rendición de cuentas eficientes que ofrecen a los donantes la participación y también los resultados que necesitan para informar a sus respectivos componentes, al tiempo que maximizan el aprendizaje colectivo. En tal caso, todas las organizaciones interesadas y los donantes se asociarían para preparar, dotar de recursos y encargar la evaluación conjunta.
2. Como miembros del grupo de referencia de evaluación de una evaluación encargada por el PMA: El PMA podrá proponer seleccionar donantes que hayan hecho contribuciones significativas a un programa para que formen parte del grupo de referencia de la evaluación. El Comité de Evaluación debería decidir este punto al inicio del proceso de evaluación y debe reflejarse en los TdR de la evaluación y en los TdR del comité de evaluación.
3. Informante clave de una evaluación encargada por el PMA: Se espera que los equipos de evaluación interactúen con las partes interesadas internas y externas de manera sistemática, garantizando hallazgos equilibrados y precisos que respalden recomendaciones relevantes.
4. Evaluación externa: Los donantes pueden decidir encargar su propia evaluación externa, a menudo centrándose en su apoyo más amplio a un país/región o iniciativa determinada, en la que el PMA es una de las muchas partes interesadas.

La [Nota Técnica sobre la Colaboración con los Donantes en materia de Evaluación](#) proporciona orientación a los Oficiales de Relaciones con los Donantes en los niveles de oficinas en los países/oficinas regionales/sede central y al personal de oficinas en los países/oficinas regionales que interactúa con los donantes sobre cuestiones clave relacionadas con la evaluación.

2 PREPARACIÓN

Introducción

	Duración mínima	Duración recomendada	Duración promedio
Duración	0,9 meses	2,3 meses	4,3 meses
Resultados clave	TdR, plan de comunicación, aprendizaje y gestión del conocimiento, biblioteca documental, compras/contratos		

Tabla 5: Resumen de responsabilidades – fase de preparación

Pasos y responsabilidades	CD/DAP	Equipo de programa de la CO	Equipo de SyE de la CO	Gerente de Evaluación de la CO	Otras unidades de la CO	Equipo de Evaluación	RB	Oficina de Evaluación (OEV)	Otras unidades de la HQ	Partes interesadas externas
2.1 Redactar los TdR (incluidas las consultas, el diseño de la evaluación, el cronograma, el presupuesto y el llamamiento opcional previo a los TdR de DEQS)	S	P	P	L	P		P		S	S
2.2 Finalizar las disposiciones sobre imparcialidad e independencia (ERG establecido y TdR para el CE y el ERG)	A	P	P	L			P			
2.3 Asegurar la calidad (utilizando la matriz de comentarios y retroalimentación de DEQS), consultar y finalizar los TdR	A	P	P	L			P	S		P
2.4 Seleccionar y contratar al equipo de evaluación y finalizar el presupuesto	A	P		L	P	P	S	S		
2.5 Preparar y compartir la biblioteca de documentos		P	P	L	S		S			
2.6 Elaborar un plan de comunicación y gestión del conocimiento	S	P	P	L	P		S			

Clave: A: Aprobar; L: Liderar: asume la responsabilidad general de llevar a cabo el paso; P: Participar activamente en el paso; S: Apoyar el proceso con tareas específicas, si es necesario

La fase de preparación tiene como objetivo el diseño de la evaluación y la contratación del equipo de evaluación. Normalmente, la fase de preparación para una evaluación descentralizada debería durar aproximadamente **nueve semanas**.

La experiencia hasta la fecha muestra que el proceso puede llevar más tiempo debido a diferentes factores, como el retraso en la recepción de la retroalimentación del grupo de referencia de evaluación y la identificación de un evaluador cualificado. Como los buenos evaluadores suelen comprometerse con mucha antelación, cuanto

antes se inicie la fase de preparación, mayores serán las posibilidades de conseguir un buen equipo de evaluación. **Existen oportunidades de reducir este plazo en tres semanas si se preparan unos buenos TdR iniciales y se comparten simultáneamente con DEQS y el grupo de referencia de evaluación.**

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

Cuadro 7: Principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad

- **Independencia:** El gerente de evaluación se asegura de que los evaluadores independientes seleccionados no hayan participado con anterioridad en el diseño o la implementación del tema de evaluación y no tengan ningún conflicto de intereses.
- **Imparcialidad:** El gerente de evaluación prepara los TdR siguiendo esta Guía del Proceso y la plantilla de TdR para garantizar la ausencia de sesgos en cuanto al alcance y el diseño. Se forma un grupo de referencia de evaluación, que incluye a las partes interesadas clave, para ayudar a guiar la evaluación y reducir el riesgo de sesgo. El gerente de evaluación demuestra su capacidad para mantener la imparcialidad con respecto al tema evaluado, es decir, no debería tener prejuicios respecto a qué y cómo se evalúa.
- **Credibilidad:** El diseño general de la evaluación, el plan y el proceso para ejecutar el diseño se reflejan en los TdR, que sirven como documento maestro para guiar la evaluación. Los TdR se benefician de un riguroso proceso de aseguramiento de la calidad. Todos los datos disponibles se consolidan y se ponen a disposición de los evaluadores al comienzo de la fase inicial. El equipo de evaluación seleccionado tiene experiencia en la realización de evaluaciones de alta calidad.
- **Utilidad:** Se lleva a cabo un debate explícito sobre el uso previsto de la evaluación con las partes interesadas internas y externas. Las preguntas de evaluación deberían estar centradas, ser adecuadas y pertinentes para las necesidades de los usuarios y estar vinculadas al objetivo u objetivos de la evaluación (rendición de cuentas y/o aprendizaje). Los TdR de la evaluación establecen claramente el propósito, el alcance y el(los) uso(s) previstos de la evaluación por parte de las varias partes interesadas. El gerente de evaluación guía de manera eficaz el proceso de evaluación para garantizar el cumplimiento de los plazos planificados y la finalización oportuna de la evaluación.
- **Ética:** Las directrices éticas del UNEG incluyen un compromiso de conducta ética en la evaluación que deben seguir todos los organismos que encargan la evaluación y los evaluadores contratados por el PMA y una lista de verificación de cuestiones éticas que el gerente y el equipo de evaluación deberían considerar en cada fase del proceso.

2 PREPARACIÓN

Redactar los Términos de Referencia (TdR)

¿Qué podría salir mal?



Es posible que el gerente de evaluación no tenga las capacidades (tiempo y/o habilidades) para preparar unos TdR de calidad.

Es posible que los TdR no se ajusten a la plantilla estándar o no sean lo suficientemente completos.

La rotación de personal y la demora en la designación de un sustituto para el gerente de evaluación podrían retrasar aún más la finalización de los TdR.

La escasez de datos de seguimiento (o de tiempo para evaluarlos) puede limitar la valoración de la evaluación o la utilización.

En el caso de las evaluaciones conjuntas, una decisión sobre qué sistema de aseguramiento de la calidad utilizar no se toma a tiempo o no es clara.

En el caso de las evaluaciones conjuntas, si no se utilizan los sistemas del PMA, es posible que este no tenga visibilidad de los procesos de aseguramiento de la calidad que se utilizarán.

Buenas practicas

En el caso de las evaluaciones descentralizadas dirigidas por las oficinas en los países o la sede central, la unidad de evaluación regional/CapQual debería brindar apoyo en la redacción de los TdR, incluida la redacción conjunta si es necesario.

Hacer un buen uso de DEQS, incluidas las llamadas previas y posteriores a la revisión con los revisores y el uso de los comentarios de DEQS.

Tener un gerente de evaluación alternativo identificado desde el principio para que pueda intervenir en caso de rotación.

Si hay demoras en el nombramiento del gerente de evaluación de la oficina en el país, la unidad de evaluación regional debería gestionar el proceso hasta que la oficina en el país haya designado un

gerente de evaluación, para luego capacitarle y transferirle el proceso. De no hacerlo se corre el riesgo de que el proceso quede bajo la dirección del personal encargado de la implementación.

La preparación de los TdR es el paso más crítico del proceso de evaluación, ya que establece los parámetros de la evaluación. Requiere consultas significativas y es un proceso iterativo para el cual se debe destinar el tiempo adecuado. El gerente de evaluación de la oficina en el país debe buscar el apoyo de la unidad de evaluación regional, según corresponda, para garantizar consultas equilibradas sin sobrecargar a las partes interesadas ni comprometer los estándares de evaluación. De igual modo, los gerentes de la evaluación descentralizada de la unidad de evaluación regional/sede central deberían buscar el apoyo de la unidad CapQual de la Oficina de Evaluación, según sea apropiado. La [Plantilla de TdR](#) proporciona orientación sobre la estructura y el contenido de los TdR.

Los TdR para la evaluación son el documento de referencia maestro para todas las partes interesadas.¹⁴ Garantiza que las empresas tengan claros los requisitos y los entregables de la evaluación al presentar ofertas para la evaluación y, en última instancia, que el equipo de evaluación y todas las partes interesadas tengan claros las expectativas y el proceso.

Las normas 4.3 a 4.7 del UNEG establecen elementos clave que unos TdR bien diseñados deben incluir, como claridad sobre el tema, el alcance, los objetivos y el rigor suficiente en las metodologías para garantizar una evaluación integral y justa (véase la [Nota Técnica sobre Principios, Normas y Estándares de Evaluación](#)).



Conjunta

Al participar en una **evaluación conjunta**, los socios necesitarán acordar qué sistema de aseguramiento de la calidad aplicar. Dado que otros socios pueden tener sistemas alternativos tan rigurosos

como el DEQAS del PMA, existe flexibilidad en cuanto al sistema a aplicar, siempre y cuando el PMA y los socios confíen en que el sistema

acordado puede respaldar la realización de una evaluación creíble y útil. No se debe utilizar más de un sistema de aseguramiento de la calidad en paralelo para evitar duplicación del trabajo. No se deben mezclar las herramientas de los sistemas de aseguramiento de la calidad de diferentes organismos (orientación, plantillas, listas de verificación, servicio de apoyo a la calidad), sino que se debe seleccionar un sistema y aplicarlo de manera consistente a todos los entregables de la evaluación.

Sin embargo, se pueden incorporar elementos útiles de las herramientas (por ejemplo, utilizar acuerdos a largo plazo de otro organismo, orientación para manejar cuestiones específicas como la participación de los menores, la inclusión, etc.) cuando y cómo sea apropiado para garantizar que las evaluaciones conjuntas se beneficien de las competencias y la experiencia de los organismos. Es posible que no todas las organizaciones internacionales o sus contrapartes nacionales se encuentren en la misma etapa en términos del nivel de madurez de sus respectivas funciones de evaluación. Si los socios que encargan la evaluación se encuentran en una etapa emergente, tendría sentido utilizar el DEQAS y que el PMA asuma una función de liderazgo en la gestión de la evaluación si los socios están de acuerdo.

Consulta a las partes interesadas

Como parte de la redacción de los TdR, el gerente de evaluación realiza un análisis de las partes interesadas con perspectiva de género guiado por la [Nota Técnica sobre el Análisis de las Partes Interesadas](#), que proporciona más información sobre cuándo y cómo involucrar a las partes interesadas en el proceso de evaluación y qué partes interesadas involucrar. Para ello, es necesario identificar y ponerse en contacto en una fase temprana con las partes interesadas que formarán el grupo de referencia de la evaluación, o con las que se reunirán durante el trabajo sobre el terreno de la evaluación, a fin de que estén preparadas para involucrarse suficientemente con la evaluación. Es importante garantizar que las necesidades e intereses de las partes interesadas se tengan en cuenta mediante consultas al inicio de la fase de preparación.

Involucrar a las partes interesadas en una fase temprana, mantenerlas informadas de los avances durante el proceso y ofrecerles oportunidades de realizar aportaciones en las fases clave (elaboración de los TdR, sesiones informativas y revisión de los borradores de los productos) contribuirá a garantizar el apoyo al proceso de evaluación y aumentará la probabilidad de que se utilicen los hallazgos de la evaluación.

A partir de las consultas iniciales con las partes interesadas que tuvieron lugar en la etapa

de planificación, se deben refinar/validar los siguientes puntos para fundamentar el redactado de los TdR y el plan de gestión del conocimiento y de la comunicación

- ¿Cuál es el objetivo principal de la evaluación?
- ¿Cuáles son sus principales objetivos (equilibrio entre rendición de cuentas y aprendizaje)?
- ¿Qué preguntas claves deben abordarse?
- ¿A qué necesidades e intereses servirá?
- ¿Cómo se utilizará la evaluación? ¿Por quién y cuándo?

Comprobación de la preparación para la evaluación (su viabilidad) y recopilación de documentos clave

Para poder evaluar una intervención de manera eficaz (evaluación retrospectiva), debería haber claridad en su diseño y lógica y sobre el problema que se pretende abordar. El gerente de evaluación revisa el marco lógico o la teoría del cambio para verificar que describa de manera explícita los cambios esperados junto con los resultados, las consecuencias y los objetivos planificados (línea de base y metas). Las limitaciones con respecto a la disponibilidad y confiabilidad de los datos de seguimiento y otras evidencias deberían presentarse de manera sistemática y transparente.

Si la intervención no cuenta con un marco lógico claro o una teoría del cambio, el gerente de evaluación debería considerar facilitar un debate con el equipo del programa para trazar los resultados previstos y reconstruir una teoría del cambio a partir de las fuentes disponibles. Esto puede llevarse a cabo a través de un mini taller durante la fase de preparación con el apoyo de la unidad de evaluación regional (o la unidad CapQual de la Oficina de Evaluación para las evaluaciones descentralizadas de la sede central). Como alternativa, puede incluirse como un primer entregable del equipo de evaluación en la fase inicial, pero requerirá una estrecha colaboración con el equipo del programa. Se puede encontrar más orientación en la [Nota Técnica sobre el Uso de Modelos Lógicos en la Evaluación](#).¹⁵

La biblioteca de documentos debería estar compuesta por la lista de documentos que se muestra en el Anexo 1, recopilados por el gerente de evaluación, quien también debería evaluar la disponibilidad de datos en los que se pueda basar la evaluación, incluidos los datos de referencia y de finalización para medir el progreso. La lista de documentos puede variar dependiendo del tema de evaluación, tipo, etc.

Si no se dispone de datos de referencia y/o de seguimiento, incluidos los datos sobre género, será

2 PREPARACIÓN

necesario aplicar estrategias de mitigación que incluyan, por ejemplo, la realización de ejercicios de recopilación de datos primarios adicionales. Esto debería presupuestarse e implementarse como parte del seguimiento previo a la evaluación o como parte de la evaluación. Cualquier laguna restante deberá indicarse de manera explícita en los TdR. Esto permite al equipo de evaluación hacer una evaluación clara de los datos disponibles y reflexionar sobre qué estrategias de mitigación pueden ser necesarias y cuáles pueden ser las implicaciones (por ejemplo, en términos de plazos y costes).

Preguntas y criterios de evaluación

Como parte de la redacción de los TdR, todas las evaluaciones deberían guiarse por preguntas. Las preguntas de evaluación (PE) deben desarrollarse de acuerdo con el propósito, los objetivos y el uso previsto de la evaluación. **Es mejor tener menos preguntas de evaluación, seleccionadas estratégicamente y bien definidas que tener demasiadas preguntas que limitan la profundidad de los conocimientos de la evaluación.** Las sub-preguntas de cada pregunta de evaluación deberían limitarse para garantizar que se centren en responder la pregunta de evaluación principal de manera significativa y profunda. Las preguntas de evaluación deberían reflejar/probar las asunciones que sustentan el proyecto que se está evaluando. Es una buena práctica revisar las preguntas/ subpreguntas de evaluación para asegurarse de que no se superpongan y que haya una delineación clara entre ellas, y que todas estén numeradas.

Las evaluaciones del PMA evalúan las intervenciones del PMA en relación con un conjunto de criterios de evaluación y estándares de desempeño acordados internacionalmente. Los criterios estándar de relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, ampliamente utilizados por los evaluadores de desarrollo en todo el mundo, son componentes esenciales de la evaluación. El PMA a menudo incluye criterios adicionales de evaluación humanitaria: idoneidad, conectividad y cobertura. Dependiendo del tema y de las preguntas de

evaluación que interesen al organismo que encarga la evaluación, un determinado conjunto de criterios puede ser más o menos predominante en una evaluación concreta. El gerente de evaluación debería comparar cada pregunta o sub-pregunta de evaluación con los criterios correspondientes. Cuántos y qué criterios de evaluación son abordados debe determinarse en función del número y el tipo de preguntas de evaluación. La [Nota Técnica sobre Criterios y Preguntas de Evaluación](#) proporciona orientación adicional sobre cómo priorizar las preguntas de evaluación y vincularlas con los criterios de evaluación pertinentes. También incluye ejemplos de preguntas en relación con cada criterio.



Para la evaluación de los **programas de alimentación escolar financiados por McGovern Dole**, al menos algunas preguntas de evaluación deberían contribuir a la agenda de aprendizaje de McGovern Dole. Esta agenda se comunicará como parte del desarrollo del plan de evaluación que acompaña a la propuesta y al acuerdo de financiamiento de McGovern Dole. Para que estas evaluaciones demandadas por los donantes sean lo más útiles posible para el PMA, convendría reflexionar, en consulta con el equipo del programa basado en las escuelas, sobre la forma en que esa agenda de aprendizaje puede relacionarse con la agenda de aprendizaje del PMA y contribuir a ella.



Para las **evaluaciones descentralizadas multipaís**, debería haber un conjunto básico de preguntas de evaluación comunes para todos los países y, de manera opcional, cada oficina en el país podría añadir preguntas de evaluación específicas para satisfacer las necesidades específicas de cada país. Sin embargo, hay que tener cuidado de no tener demasiadas preguntas.

Consideración de las dimensiones de igualdad de género y empoderamiento de la mujer (GEWE) e inclusión de la discapacidad (ID)

Las cuestiones GEWE deben integrarse en los criterios y preguntas de evaluación según el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAT). Cuanto antes se incorporen los enfoques GEWE al pensamiento evaluativo, mayores serán las posibilidades de que se analicen y se informe sobre ellos exhaustivamente. Puede encontrarse más información sobre el compromiso del PMA con GEWE en la [Nota Técnica sobre la Integración de la perspectiva de Género en las Evaluaciones del PMA](#), la [Lista de Verificación](#) y la [Guía Rápida](#), que se basa en las [Orientaciones del UNEG para la Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación](#).

Del mismo modo, deben tenerse en cuenta cuestiones de equidad más amplias, considerando otros grupos marginados, como las personas con discapacidad (para las que se ofrecen más orientaciones en esta [Nota Técnica sobre la Integración de la Inclusión de la Discapacidad en la Evaluación](#) y las [Orientaciones de UN sobre la](#)

[Integración de la Inclusión de la Discapacidad en las Evaluaciones y la Presentación de Informes sobre el Indicador de Evaluación del Marco de Rendición de Cuentas de las entidades UNDIS](#)).

Las revisiones de las valoraciones de DEQS y PHQA destacaron algunas debilidades clave en estas áreas, principalmente:

- Se debería incluir de forma más explícita en los TdR información específica sobre género, inclusión y equidad, pertinente/ adaptada al asunto de la evaluación y al contexto del país.
- Se deben incluir en la matriz de evaluación sub-preguntas específicas de evaluación de género y equidad, en consonancia con el enfoque de las preguntas generales de evaluación.
- Las consideraciones relevantes sobre género, inclusión de discapacidad y equidad deben tenerse en cuenta en varios puntos de la sección de metodología para garantizar que se consideren de manera adecuada.
- Se debe informar sobre los efectos imprevistos relacionados con las cuestiones GEWE y los derechos humanos.

Cuadro 8: Consideraciones para integrar las dimensiones de GEWE y de inclusión de la discapacidad en la evaluación

- La preparación para la evaluación es sensible a GEWE y a la inclusión de la discapacidad; por ejemplo, se lleva a cabo un análisis de las partes interesadas que responde a GEWE y se integran las preocupaciones sobre GEWE en las preguntas y sub-preguntas de la evaluación.
- Los TdR incluyen un análisis interseccional de grupos sociales específicos afectados y/o detallan instrumentos/políticas normativas relevantes en materia de derechos humanos e igualdad de género.
- Los criterios y preguntas de evaluación facilitan la recopilación de datos sobre GEWE y la inclusión de la discapacidad.
- El plan de comunicación y gestión del conocimiento para la evaluación considera las dimensiones de género e incluye una estrategia de difusión sensible a la GEWE.
- El equipo de evaluación está equilibrado en términos de género, es diverso geográficamente y tiene experiencia adecuada en cuestiones de género y en inclusión más amplia.
- Los enfoques, métodos, herramientas y técnicas de análisis de datos tienen en cuenta las cuestiones de género y la inclusión de la discapacidad (los indicadores cuantitativos y cualitativos son sensibles a la GEWE; los datos se desglosan por sexo, edad y estado de discapacidad cuando está disponible; las técnicas de recopilación y análisis de datos integran las preocupaciones sobre la GEWE y la inclusión de la discapacidad).
- Hay que asegurarse de que el informe de evaluación refleje las preocupaciones de género, es decir, que los hallazgos, conclusiones y recomendaciones aborden cuestiones de género, cuando sea apropiado.

2 PREPARACIÓN

Seleccionar el diseño de evaluación adecuado

Sobre la base de las preguntas de evaluación, el gerente de evaluación describe el enfoque y la metodología de evaluación en los TdR y, para ello, se guía por la [Nota Técnica sobre Enfoques, Métodos y Herramientas de evaluación](#). El equipo de evaluación desarrolla esto más a fondo en la etapa inicial. La mayoría de las evaluaciones en el PMA aplican métodos mixtos (métodos de recopilación de datos cuantitativos y cualitativos y enfoques analíticos) para tener en cuenta las diversas dimensiones de las intervenciones del PMA. El diseño dependerá del propósito, los objetivos, las preguntas clave y los datos disponibles antes del inicio de la evaluación.

El enfoque o diseño de la evaluación debe reunir de manera integrada y coherente un conjunto diverso de métodos de evaluación para responder a las preguntas de evaluación seleccionadas, el alcance y los objetivos, considerando elementos importantes como la disponibilidad de una teoría del cambio, así como el contexto general de la evaluación (limitaciones de tiempo, datos y presupuesto). Las preguntas de evaluación

sencillas (por ejemplo, valorando si se han alcanzado los resultados) pueden tener diseños relativamente simples, con una gama limitada de métodos de recopilación y análisis de datos. Las preguntas más complejas sobre POR QUÉ se lograron o no los resultados y cuál fue el impacto de ese logro exigen métodos de evaluación más elaborados para recopilar y analizar los datos.

Las evaluaciones pueden ser sumativas, formativas o de desarrollo dependiendo del momento en que se encargan y se llevan a cabo con respecto al cronograma de implementación del tema de evaluación (véase la Figura 13).

■ **Evaluación sumativa:** Se lleva a cabo tras la conclusión del programa/al final de un ciclo de programa, principalmente para rendir cuentas de los resultados, pero también como objetivo de aprendizaje para el futuro. Responde a preguntas como: “¿Era relevante el programa para las necesidades de las poblaciones destinatarias? ¿Cuáles son sus resultados? ¿Qué factores afectaron a la consecución de los resultados? Suele centrarse en los resultados y ex post.

■ **Evaluación formativa:** Se utiliza para mejorar el aprendizaje en programas en

Figura 13: Enfoques de evaluación: Cuándo evaluar



curso y ayuda a responder preguntas como: “¿Qué funciona y qué no funciona? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades actuales? Generalmente se rastrean las primeras etapas de la implementación de un programa para aprender y ajustar/mejorar el diseño y la implementación.

■ **Evaluación de desarrollo:** Se utiliza para valorar conceptos, ideas e iniciativas en desarrollo o emergentes, ayudando a responder preguntas como: “¿Considera el programa los eventos externos y tiene en cuenta las limitaciones? ¿Cuáles son los patrones generales en los distintos programas? Se centra en las capacidades adaptativas en sistemas dinámicos complejos, en contextos rápidamente cambiantes, inciertos y turbulentos. El [Resumen Informativo sobre la evaluación de desarrollo](#) presenta los principales propósitos y principios de las evaluaciones de desarrollo y proporciona un ejemplo de dónde se han aplicado dentro del PMA.

Las evaluaciones descentralizadas del PMA utilizan datos primarios y secundarios para responder a las preguntas de evaluación, pero por lo general tienden a depender principalmente de datos secundarios. La recopilación de datos generalmente se realiza mediante entrevistas individuales, entrevistas grupales, observación/registro de imágenes y mini encuestas. En algunos casos se trata de encuestas más exhaustivas. Cuando no se pueden superar las restricciones de acceso, también existen posibilidades de recopilar datos de forma remota. **Los métodos de recopilación y análisis de datos para cada evaluación descentralizada deberían guiarse por las preguntas de evaluación a responder.**

Al describir la metodología de evaluación en los TdR, el gerente de evaluación debería encontrar un equilibrio entre: **ser lo suficientemente prescriptivo para que el equipo de evaluación comprenda las expectativas y ser lo suficientemente flexible** para dejar espacio para que el equipo de evaluación desarrolle más la metodología.¹⁶ Deben tenerse en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Para responder la pregunta de evaluación es necesario recopilar datos cuantitativos representativos? Si es así ¿cuál es la población?
- ¿Responder a las preguntas de la evaluación requiere métodos cualitativos de recopilación de datos para poder desentrañar/explicar

las variaciones (por sexo, por edad, por nutrición, por región... por cualquier otro criterio que sea lo más importante)?

- ¿Debería la metodología incluir la recopilación de datos cualitativos suficientes para discutir en detalle cómo y por qué el proyecto obtuvo los resultados que obtuvo?
- ¿Cómo se puede hacer que el esquema metodológico en los TdR sea lo suficientemente claro y al mismo tiempo lo suficientemente flexible para que un equipo diferente pudiera llevar adelante la evaluación y desarrollarla más?
- Si se hace referencia a “métodos mixtos” y “triangulación”, ¿está claro qué significan en referencia a las preguntas de evaluación?
- Si los TdR proponen un enfoque de muestreo, ¿permite recopilar opiniones que realmente varían y que reflejan las experiencias y perspectivas de las personas vulnerables?

La unidad de evaluación regional (o la unidad CapQual de la Oficina de Evaluación para las evaluaciones descentralizadas dirigidas por la sede central y las oficinas regionales) debería colaborar con el gerente de evaluación para brindar apoyo técnico en el desarrollo de las preguntas de evaluación, en la evaluación de la teoría del cambio, en la realización de la valoración de si es factible la evaluabilidad y en la descripción del enfoque y la metodología de la evaluación. El esquema debería servir de guía al equipo de evaluación durante la fase inicial para aclarar si y cómo se mezclarán métodos cualitativos y cuantitativos y en qué momento del proceso de evaluación.

Servicio de asesoramiento de DEQS en la fase inicial de redacción de los TdR

La Oficina de Evaluación administra el [DEQS](#) y una empresa externa lo lleva a cabo a través de expertos en evaluación independientes con conocimientos de inglés, francés y español a fin de ofrecer una retroalimentación oportuna desde una perspectiva de evaluación.

En la fase de preparación, antes de redactar los TdR, el gerente de la evaluación puede solicitar una llamada telefónica opcional con el revisor del DEQS (conjuntamente con la unidad de evaluación regional para las evaluaciones descentralizadas dirigidas por la oficina de país o la unidad CapQual de la Oficina de Evaluación para las evaluaciones descentralizadas dirigidas por la sede central) para que le asesore y mejore la metodología

2 PREPARACIÓN

de evaluación y las preguntas principales a la luz del uso previsto de la evaluación, el tipo de preguntas a plantear, la disponibilidad de datos y los recursos/tiempo disponibles. El gerente de evaluación debería proporcionar un resumen del alcance y el uso previsto de la evaluación, las principales preguntas que se abordarán, la disponibilidad de datos, los recursos y el tiempo disponibles para tener la información en la discusión. Para poner en marcha este servicio, debe cumplimentarse un [formulario de solicitud de llamada](#), que se debe enviar al proveedor de servicios del DEQS, con copia al Servicio de Asistencia de la Oficina de Evaluación (wfp.decentralizedevaluation@wfp.org) y la unidad de evaluación regional (o el punto focal de la unidad CapQual de la Oficina de Evaluación para la evaluación descentralizada de la sede central). Tras la llamada, el revisor resume las principales opciones/recomendaciones obtenidas durante la misma en un correo electrónico. La unidad de evaluación regional (o la unidad CapQual de la Oficina de Evaluación para las evaluaciones descentralizadas de la sede central) y el gerente de evaluación deberían proporcionar simultáneamente comentarios por escrito sobre el servicio DEQS al final de la llamada. Véase [aquí](#) para obtener orientación más detallada sobre cómo acceder al servicio de asesoramiento en la etapa inicial de los TdR.

Desarrollar un cronograma realista y acordar un presupuesto seguro

El gerente de evaluación define el cronograma de evaluación, incluido el cronograma de hitos clave y fechas límite para cada entregable (véase la [Plantilla para Presupuesto y Cronograma](#)). El cronograma debería ser realista y brindar tiempo suficiente para que el equipo de evaluación desarrolle los entregables esperados, para que el gerente de evaluación asegure la calidad de los entregables y para que el grupo de referencia de la evaluación revise y proporcione comentarios. Es aconsejable planificar el que haya alguna contingencia en caso de que surjan desafíos imprevistos (por ejemplo, un evento repentino que retrase la misión sobre el terreno o la salida de un miembro del equipo de evaluación). Hay que considerar cuidadosamente una serie de elementos al determinar el momento de la misión sobre el terreno (estacionalidad de la intervención, elecciones, disponibilidad de las partes interesadas clave, etc.). El cronograma deberá incluirse como anexo a los TdR.

El gerente de evaluación elabora un presupuesto detallado basándose en el presupuesto general estimado en la fase de planificación. La [plantilla de presupuesto](#) aclara los determinantes clave del presupuesto, tales como: el número de días por

fase; las actividades de recopilación de datos sobre el terreno necesarias; y el tamaño del equipo de evaluación y sus tarifas diarias. Al calcular el coste de las evaluaciones descentralizadas, hay que considerar los siguientes elementos que pueden aumentar o reducir los costes:

- ¿Qué tipo de evaluación está prevista?
- ¿Qué alcance se prevé (en términos de número de actividades y cobertura geográfica)?
- ¿Qué metodología se prevé? ¿Es necesaria una recopilación adicional de datos cuantitativos para responder las preguntas de evaluación? Si es así, ¿cuántas rondas de recopilación de datos están previstas? ¿Cuál es el tamaño de la muestra?
- ¿Cuáles son los costes de reclutamiento de enumeradores, viajes dentro del país y otros aspectos logísticos?
- ¿Qué modalidades de difusión se prevén (véase el Paso 2.6 a continuación)?

El Cuadro 9 identifica los factores que pueden afectar los costes de la evaluación.

Uno de los factores que pueden afectar el coste de la evaluación y el cronograma es la opción utilizada para contratar a los evaluadores (consultar la Sección 1.2). Hay tres opciones posibles: (i) adquisiciones a través de empresas consultoras e instituciones de investigación que tengan un acuerdo a largo plazo para servicios de evaluación con el PMA ([aquí](#)); (ii) proceso de adquisición competitivo; y (iii) reclutamiento de consultores individuales mediante contratos "cuando son realmente empleados". Los siguientes pasos y el cronograma del proceso de selección que elaborará el gerente de evaluación dependerán de la opción seleccionada. Esto requeriría o un anuncio de vacante o una Manifestación de Interés y Convocatoria de Propuestas, que debería difundirse ampliamente. Para obtener más información,

consulte la [Nota Técnica sobre opciones para la Contratación de Equipos de Evaluación](#).

Cada una de las tres opciones tiene implicaciones sobre quién toma la decisión definitiva sobre la selección del equipo/empresa, el acceso a experiencia, el tiempo requerido para reclutar equipos y los niveles de esfuerzo administrativo en la gestión de la evaluación. La nota técnica describe las ventajas y desventajas de cada opción y las consideraciones clave que hay que tener en cuenta al momento de decidir la modalidad de contratación. Reclutar evaluadores puede llevar tiempo y debe hacerse con mucha anticipación, ya que a los buenos consultores se les suele contratar con varios meses de antelación o prefieren concertar consultorías con anticipación.

Si la evaluación se planificó y presupuestó de manera adecuada pero la oficina en el país se enfrenta a un importante déficit de financiación, la oficina en el país puede solicitar recurrir al Fondo de Evaluación de Contingencias (CEF) mediante este [Formulario de solicitud del CEF](#) y según las directrices de la [Nota Técnica del CEF](#), que describe los criterios de elegibilidad y el proceso de solicitud. Aproximadamente cada tres meses se realiza una convocatoria de solicitudes para el CEF. Si la oficina en el país tiene intención de presentar una solicitud al CEF, el gerente de evaluación debería informar a la unidad de evaluación regional y finalizar los TdR y el presupuesto de la evaluación antes de presentar el [formulario de solicitud del CEF](#). El proceso de solicitud del CEF tarda aproximadamente dos meses entre la presentación de la solicitud por parte de la oficina en el país a la oficina regional y el desembolso de los fondos (véase la Figura 14).

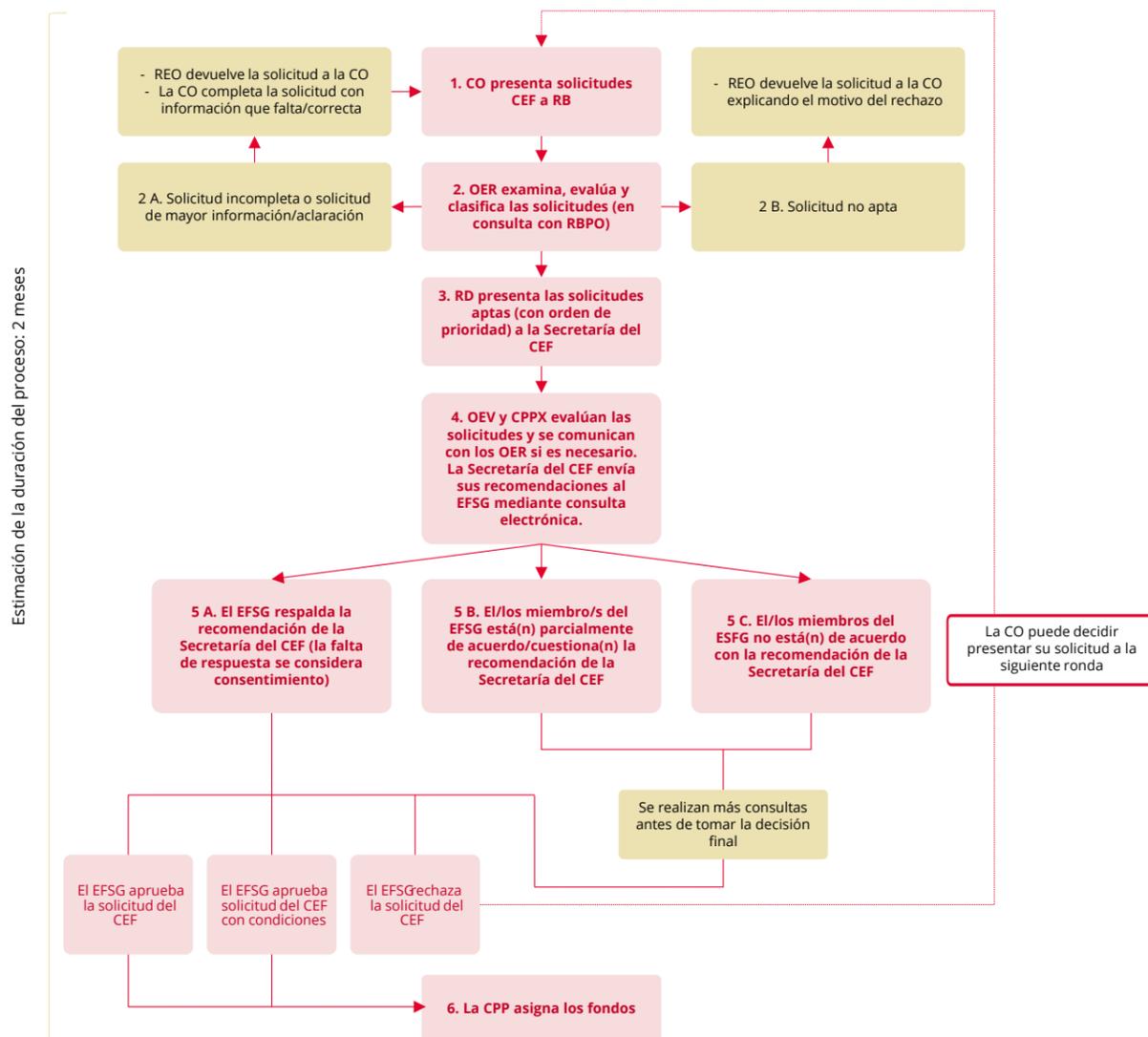
Cuadro 9: Cómo contener los costes de evaluación

- Garantizar un seguimiento adecuado para proporcionar un conjunto de datos y minimizar la necesidad y los costes de recopilación de datos primarios por parte del equipo de evaluación.
- Establecer vínculos con ejercicios de recopilación de datos clave de otros actores, por ejemplo, seguimiento posterior a la distribución o valoraciones de seguridad alimentaria de emergencia.
- Encontrar el equilibrio adecuado en la utilización de especialistas en evaluación locales/regionales e internacionales.
- Limitar el alcance y la complejidad de la evaluación y limitar el número de preguntas de evaluación.
- Reemplazar la misión inicial en el país con reuniones remotas mediante teleconferencias.
- Realizar ejercicios conjuntos cuando sea posible, compartiendo los costes.

2 PREPARACIÓN

PASO 1

Figura 14: Proceso de toma de decisiones del Fondo de Evaluación de Contingencias para evaluaciones descentralizadas



Estimación de la duración del proceso: 2 meses

Convocatoria de manifestaciones de interés para empresas evaluadoras

La Oficina de Evaluación establece acuerdos a largo plazo con empresas de consultoría e instituciones de investigación para la prestación de servicios de evaluación en todo el PMA mediante un proceso de adquisición abierto y competitivo. Esto permite que las empresas e instituciones seleccionadas proporcionen servicios de evaluación utilizando un procedimiento simplificado. Se puede encontrar una lista completa de los titulares de acuerdos de evaluación descentralizada a largo plazo [aquí](#), que incluye una visión global indicativa de las principales áreas técnicas de trabajo y las principales áreas metodológicas de especialización.

Dada la creciente demanda de servicios de evaluación, la capacidad de los titulares de acuerdos a largo plazo y la disponibilidad de buenos evaluadores pueden verse a veces llevadas al límite. Las unidades de evaluación regionales deberían compartir a principios de año un plan de evaluación regional (REP) con todos los titulares de acuerdos de evaluación descentralizada a largo plazo que reúnan los requisitos para su región específica, pidiéndoles que indiquen su expresión de interés (EdI), con copia al Servicio de Asistencia de la Oficina de Evaluación, así como al gerente de evaluación (cuando ya se haya nombrado uno) y a las unidades de contratación de las oficinas en el país/regionales de las oficinas en el país/regionales afectadas, para su información e inclusión en el plan de contratación. Asimismo, la unidad CapQual debería consolidar y compartir las evaluaciones

descentralizadas planificadas de la sede central. Se debería conceder un plazo razonable para que las empresas respondan (diez días). Las empresas deberían recibir información actualizada regularmente sobre cualquier cambio y esto podría hacerse trimestralmente (vea un [ejemplo aquí](#)).¹⁷

El proceso de "licitación secundaria" o "mini licitación" debería comenzar al menos dos o tres meses antes del comienzo de la fase inicial. Si la oficina en el país/oficina regional/división de la sede central tiene intención de contratar la evaluación a través de acuerdos a largo plazo para evaluaciones descentralizadas, deberían volver a confirmar con todos los titulares de dichos acuerdos que reúnan los requisitos para su región específica y hayan manifestado su interés y su disponibilidad para prestar los servicios requeridos. Esto debería hacerlo el gerente de evaluación, en consulta con el responsable de adquisiciones y la unidad de evaluación regional, mientras los TdR de la evaluación están aún en fase de borrador, compartiendo solo la información clave sobre la evaluación (alcance, calendario provisional, número y perfil de los evaluadores). Las empresas deberían tener diez días para responder. Esto es fundamental para garantizar que tengan tiempo suficiente para considerar la evaluación en sus cronogramas. La [Nota Técnica sobre Opciones para la Contratación de Equipos de Evaluación](#) proporciona orientación adicional. La Figura 15 presenta una descripción general rápida del proceso y se proporcionan más detalles en el Paso 2.4.

Figura 15: Descripción general del proceso de mini licitación



2 PREPARACIÓN

Finalizar las disposiciones sobre imparcialidad e independencia

¿Qué podría salir mal?



El comité de evaluación o el grupo de referencia de evaluación no se han constituido o no se ha informado a tiempo a sus miembros o, si se ha constituido, no se han explicado sus funciones ni sus modalidades de participación.

El responsable del tema objeto de evaluación es el presidente del comité de evaluación/grupo de referencia de evaluación, lo que afecta la imparcialidad percibida y real.

El gerente de evaluación se retira (reassignación u otros motivos) mientras el proceso está en marcha y no hay sustituto.

Buenas practicas

La unidad de evaluación regional (y CapQual para las evaluaciones descentralizadas de la sede central) comparten ejemplos de TdR del comité de evaluación y del grupo de referencia de evaluación y apoyan su preparación.

El gerente de evaluación, con el apoyo de la unidad de evaluación regional (CapQual para evaluaciones descentralizadas de la sede central), garantiza que los TdR para el comité de evaluación y el grupo de referencia de evaluación se preparen y compartan con los miembros antes de completar los TdR de la evaluación.

El gerente de evaluación explica al responsable del tema de evaluación por qué no es conveniente que para sus intereses que presida el comité de evaluación/grupo de referencia de evaluación, sino que es mejor que participe en calidad de miembro (utilizar razones de cumplimiento no funciona, es mejor hablar de los intereses de las personas).

Mantenga siempre informado al gerente de evaluación alternativo (cuando esté identificado, lo cual es fuertemente recomendable), así como a la unidad de evaluación regional (y a CapQual en el caso de evaluaciones descentralizadas en la sede central), en bucle, ya que deberán intervenir en ausencia del gerente de evaluación.

En principio, el director/director adjunto ya ha creado el comité de evaluación durante la fase de planificación y ha asignado su presidente. Si la fase de planificación tuvo lugar mucho tiempo antes de la fase de preparación, el presidente del comité de evaluación debería volver a confirmar la composición y la presidencia (véase más arriba). En cualquier caso, el gerente de evaluación deberá actualizar los TdR del comité de evaluación para reflejar la nueva composición y el calendario de evaluación revisado.

El director/director adjunto de la oficina que encarga la evaluación establece y preside el grupo de referencia de evaluación, que está compuesto por partes interesadas internas y externas. El gerente de la evaluación redacta los TdR para el grupo de referencia de la evaluación, que el presidente compartirá con sus miembros, a los que invitará a formar parte del grupo. Se trata de un mecanismo importante para asesorar y guiar el proceso de evaluación y apoyar la independencia y la imparcialidad. Se debe prestar

mucha atención a la selección de los miembros para garantizar una participación inclusiva pero eficiente. Normalmente, el grupo de referencia de evaluación debe estar compuesto por entre ocho y doce miembros. Es importante seleccionar a personas que se comprometan con la función y aporten valor añadido al proceso. Para garantizar que las dimensiones de GEWE se integran desde el inicio de la evaluación, el punto focal de género de la oficina en el país y/o el asesor de género de la oficina regional deberían ser miembros del grupo de referencia de evaluación; cuando las regiones tengan puntos focales/asosores de inclusión de la discapacidad y asesores de programas de la oficina regional sobre temas relevantes, también deberían estar incluidos en el grupo de referencia de evaluación. La composición del grupo de referencia de evaluación debería finalizarse antes de aprobarse los TdR de la evaluación. Para obtener más información sobre el propósito y el papel del grupo de referencia de la evaluación y cómo mantenerlo involucrado, consulte la [Nota Técnica sobre el Grupo de Referencia de Evaluación](#).

2 PREPARACIÓN

Asegurar la calidad, consultar y finalizar los términos de referencia

¿Qué podría salir mal?



Los TdR pueden tener plazos poco realistas, un alcance demasiado amplio y/o demasiadas preguntas de evaluación

El enfoque y el esquema metodológico pueden ser demasiado vagos o demasiado contrarios a lo que es factible.

Retrasos en el grupo de referencia de evaluación (retroalimentación de las partes interesadas) y/o tiempo inadecuado para la revisión debido a retrasos.

La retroalimentación del DEQS no aporta ningún valor añadido (no es relevante o es demasiado general).

La retroalimentación del DEQS no se utiliza, con lo que se pierde la oportunidad de mejorar la calidad de los TdR.

La aprobación de los TdR finales toma demasiado tiempo, lo que retrasa aún más el proceso.

Buenas prácticas

La unidad de evaluación regional debería proporcionar una revisión detallada y sistemática de los TdR y la retroalimentación del DEQS para garantizar que se utilicen.

El gerente de evaluación realiza un seguimiento proactivo del grupo de referencia de evaluación y le informa con antelación sobre el cronograma de la revisión para garantizar la disponibilidad y el compromiso. Ofrecer presentar los TdR en una reunión del grupo de referencia de evaluación y obtener la retroalimentación oportuna.

Solicitar una llamada previa a la revisión con los revisores de DEQS para analizar las principales consideraciones contextuales/áreas que suponen un desafío y que deberían tener en cuenta al revisar el borrador de los TdR para garantizar que sus comentarios sean relevantes.

Ofrecer presentar el elemento principal de los TdR finales al comité de evaluación en una reunión para facilitar la aprobación.

Una vez que se hayan desarrollado todos los elementos clave de los TdR, el borrador debe someterse sistemáticamente a un aseguramiento de su calidad y finalizarse.

Tabla 5: Mapa de procesos para el aseguramiento y revisión de la calidad de los términos de referencia

Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Revisa el borrador de los TdR en relación con la Lista de verificación de Calidad para los TdR y la plantilla correspondiente de los TdR de la evaluación descentralizada para garantizar que sigue la estructura, incluye el contenido principal y que no hay errores contextuales y/o de hecho importantes.
REU (unidad CapQual de la OEV para ED de HQ)	<ul style="list-style-type: none"> Revisa el borrador de los TdR en relación con la lista de verificación de Calidad de los TdR para confirmar que cumple con los requisitos mínimos para su presentación al DEQS.
Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Comparte el borrador de los TdR y el formulario de solicitud de servicio con el DEQS (con copia al Servicio de Asistencia, wfp.decentralizedevaluation@wfp.org, la REU (o la unidad CapQual para evaluaciones descentralizadas en la sede central) y el presidente del comité de evaluación).
Revisor de DEQS (DEQS)	<ul style="list-style-type: none"> Acusa recibo y confirma la fecha de envío de la retroalimentación en un plazo de cinco días laborables. En algunos casos, el gerente de proyecto de DEQS puede decidir realizar una revisión entre pares para garantizar que la evaluación y la valoración del "revisor" son apropiadas. Para ello, serán necesarios algunos días adicionales antes de que la retroalimentación definitiva de DEQS se envíe al gerente de evaluación.
Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Organiza una llamada de seguimiento con el DEQS para aclarar cualquier duda que surja de la retroalimentación recibida y para comprender la opinión general del revisor sobre la calidad de los TdR. La unidad de evaluación regional (o la unidad CapQual de la Oficina de Evaluación para las evaluaciones descentralizadas dirigidas por la sede central) también debería participar en esta llamada. La unidad de evaluación regional/ unidad CapQual y el gerente de evaluación debería completar la encuesta sobre el servicio DEQS al final de la llamada. Esta llamada es opcional si la calificación general es del 90 por ciento o más. Registra en el formulario de comentarios de retroalimentación de DEQS cómo se ha abordado cada comentario y, el razonamiento por lo que algunos no se hayan abordado. Finaliza el borrador de los TdR basándose en la retroalimentación del DEQS y cualquier orientación adicional de la unidad de evaluación regional (o unidad CapQual para evaluaciones descentralizadas dirigidas por la sede central). Comparte el borrador de los TdR con el grupo de referencia de evaluación para su revisión y comentarios. Al comunicarse con el grupo de referencia de evaluación, se recomienda al gerente de evaluación que describa los pasos previos tomados para mejorar la calidad del borrador de los TdR (aplicación de DEQS así como aseguramiento de la calidad por parte del gerente de evaluación).¹⁸ Consolida todos los comentarios en una matriz de comentarios y explica cómo él/ella los ha abordado al revisar los TdR. Finaliza los TdR basándose en los comentarios recibidos del grupo de referencia de la evaluación y presenta los TdR finales al comité de evaluación para su aprobación por parte del presidente, y se ofrece a presentarlos en una reunión para acelerar la aprobación.
Presidente del comité de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Aprueba los TdR finales.
Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Comparte el presupuesto y la composición del equipo con la unidad de evaluación regional (o la unidad CapQual de la Oficina de Evaluación para las evaluaciones descentralizadas dirigidas por la sede central). Comparte los TdR finales con el grupo de referencia de evaluación y con todas las demás partes interesadas en la evaluación.
REU (unidad CapQual de la OEV para ED de HQ)	<ul style="list-style-type: none"> Comparte los TdR finales con la Oficina de Evaluación para su publicación en los sitios web de evaluación interna y externa del PMA. Actualiza el sistema de información de gestión de evaluación (SIG) según corresponda.

2 PREPARACIÓN

Seleccionar y contratar al equipo de evaluación y finalizar el presupuesto

¿Qué podría salir mal?



Proceso de adquisición largo, que retrasa el proceso de evaluación, lo que reduce la utilidad.

Dificultades para encontrar a los evaluadores adecuados, lo que da lugar a un equipo deficiente (sin conocimiento del contexto, sin habilidades de evaluación, sin experiencia en la materia y/o sin experiencia en el PMA).

El presupuesto presentado por la empresa seleccionada es demasiado alto, más allá de los recursos disponibles.

El alcance de los TdR es de manera significativa más amplio y requiere más recursos que los presupuestados en la etapa de diseño/ planificación del PEP.

Buenas practicas

Tomar una decisión sobre la opción de contratación y comenzar el proceso de adquisición lo antes posible.

Si se utilizan titulares de acuerdos a largo plazo, seguir las orientaciones para que el proceso sea lo más eficiente posible.

Realizar una revisión exhaustiva del presupuesto presentado por la empresa y hacer sugerencias para reducciones presupuestarias.

Explorar el acceso al CEF garantizando la consulta con el equipo de presupuesto de la oficina regional sobre fondos no programados.

Asegurarse de que el equipo cuenta con al menos

un evaluador que tenga experiencia en el PMA y conozca el contexto.

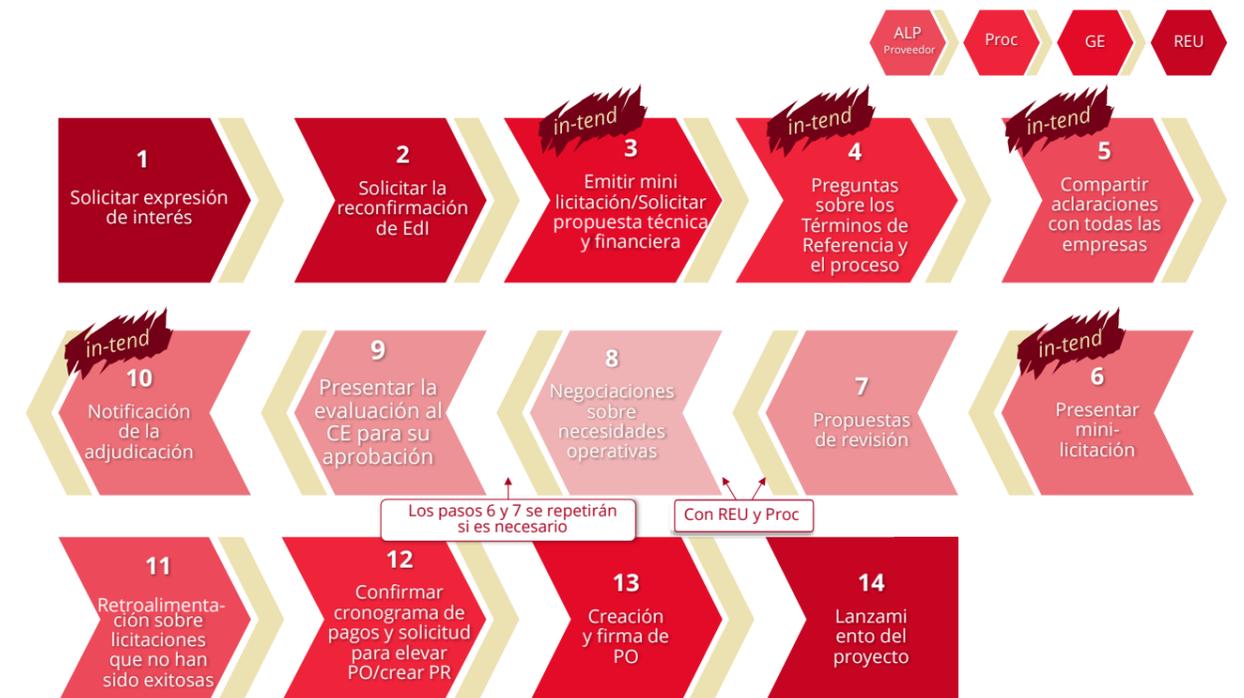
Una vez finalizados los TdR, se debería enviar una solicitud de propuesta técnica y financiera completa a todas aquellas empresas con acuerdos a largo plazo que confirmaron su interés y disponibilidad, y compartir con ellas los TdR de la evaluación finales. En la Figura 16 a continuación se presenta una descripción general paso a paso y se proporciona más información sobre el proceso en la [Nota Técnica sobre Opciones para la Contratación de Equipos de Evaluación](#).

Conflicto de intereses: Es muy importante para la credibilidad de la evaluación que los evaluadores seleccionados sean imparciales e independientes y que no haya conflictos de intereses. La familiaridad con el PMA puede ser valiosa, pero el potencial de sesgo aumenta cuando el trabajo de un consultor se centra únicamente en un organismo. No debería haber relaciones oficiales, profesionales, personales o financieras que puedan causar o dar lugar a una percepción de sesgo en relación con lo que se evalúa, con cómo se diseña y lleva a cabo la evaluación y con los hallazgos presentados. Al examinar el currículum vitae (CV) de los evaluadores propuestos, el gerente de evaluación debería prestar especial atención al comprobar que no represente un potencial conflicto de intereses. En caso de duda, el gerente de evaluación debería consultar con la unidad de evaluación regional y la Oficina de Evaluación. Además, la oficina que encarga la evaluación descentralizada no debería contratar evaluadores durante un periodo de seis meses tras la finalización de la evaluación (para trabajos que vayan más allá del alcance de la evaluación y la difusión de sus resultados). El Cuadro 10 define lo que implica un conflicto de intereses.

Ejemplos de conflicto de intereses de los evaluadores incluyen:

- participación anterior en el diseño y la implementación de operaciones del PMA objeto de la evaluación, por ejemplo, el

Figura 16: Paso a paso – Principal parte interesada responsable de la mini licitación



Cuadro 10: Definición de conflicto de intereses (extracto de las Directrices Éticas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG))

Los conflictos de intereses suelen identificarse por una falta de independencia o una falta de imparcialidad. Estos conflictos ocurren cuando un interés primario, como la objetividad de una evaluación, podría verse influido por un interés secundario, como consideraciones personales o ganancias financieras.

Los evaluadores están particularmente expuestos a potenciales conflictos de intereses ya que su valoración puede tener consecuencias importantes para el tema evaluado como cambios en la implementación, la reputación o la financiación. Por tanto, los evaluadores (...) pueden ver comprometida su valoración por factores como el dinero o las perspectivas profesionales, que pueden llevarles, por ejemplo, a ofrecer un análisis más positivo del que realmente se merece. Se reconoce que los conflictos de intereses generalmente conllevan un alto riesgo de sesgo y, por lo tanto, deben evitarse en la medida de lo posible.

Para evitar conflictos de intereses, se debe tener especial cuidado en garantizar que se mantengan la independencia y la imparcialidad. Por ejemplo, los evaluadores no deben evaluar temas en los que hayan trabajado o tenido responsabilidad en un pasado reciente, o en los que hayan participado desde el punto de vista financiero. Del mismo modo, no deben evaluar ninguna organización, departamento o equipo al que estén presentando su candidatura actualmente o en el que exista una posibilidad significativa de ser contratados en un futuro próximo. Sin embargo, los conflictos de intereses pueden ir más allá de estas normas básicas. Pueden ser múltiples y a veces ambiguos. Por lo tanto, es aún más importante estar atentos a cualquier conflicto de intereses aparente o potencialmente emergente y responder de manera adecuada.

2 PREPARACIÓN

consultor colaboró en la elaboración del PEP o en el desarrollo de cualquiera de las actividades del PEP relacionadas con la evaluación o en la elaboración de una política o programa nacional sujeto a una evaluación conjunta;

- específicamente para consultores nacionales: tener de manera estrecha asociación, historial laboral o relación familiar con el

PMA, socios del PMA en la implementación, competidores en el país relevante o institución gubernamental involucrada en la implementación del asunto de la evaluación;

- tener cualquier tipo de interés o vínculo con cualquier funcionario del PMA o personal no fijo de la plantilla del PMA;
- controlar directa o indirectamente, ser controlado por, o estar bajo el control

Cuadro 11: Conjunto de pericias para evaluadores (adaptado del Marco de Pericias de Evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG))

Las habilidades y cualificaciones necesarias para la evaluación variarán según los sectores, el tipo de evaluación y los acuerdos de implementación; sin embargo, las siguientes son consideraciones importantes:

- **Ética e integridad:** El evaluador tiene conocimiento de las Directrices Éticas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), es capaz de comprender sus implicaciones para el proceso de evaluación y comunicarlo a otros; es capaz de garantizar la protección y confidencialidad de los temas de la evaluación, incluyendo que la evaluación no ponga en riesgo al individuo/ organización.
- **Pericia en evaluación:** El conjunto de habilidades del evaluador incluye las habilidades metodológicas para diseñar e implementar evaluaciones y el conocimiento de los estándares éticos en las evaluaciones.
- **Pericia temática/sectorial:** El requisito de pericia en diferentes cuestiones temáticas o sectoriales variará de una evaluación a otra (aunque GEWE y las habilidades más amplias relacionadas con la inclusión siempre deberían incorporarse) y debería aclararse en los TdR.
- **Conocimiento del contexto:** El hecho de que el evaluador tenga un conocimiento sólido del contexto del país/región contribuye a la solidez del análisis.
- **Conocimiento del PMA:** El tener conocimientos del PMA (y la disposición a cuestionar la organización sobre la base de la evidencia) significa que los miembros del equipo pueden sumergirse rápidamente en el tema específico de la evaluación, en lugar de aprender sobre la organización. Esto no debería ser obligatorio para todos los miembros del equipo.
- **Habilidades lingüísticas:** El evaluador tiene la capacidad de comunicarse en el idioma oficial del país.
- **Habilidades interpersonales y de comunicación:** El evaluador tiene la capacidad de comunicarse y establecer vínculos con una variedad de partes interesadas de una manera que mejora la credibilidad del proceso de evaluación. Esto también incluye habilidades de comunicación y la habilidad de facilitar debates grupales y presentar hallazgos de manera accesible.

común de, otro contratista o subcontratista relacionado que suministre al PMA bienes y/o servicios que estén directa o indirectamente relacionados con la evaluación;

- recibir o proporcionar un pago directo o indirecto de o a otro contratista o subcontratista relacionado que proporcione al PMA bienes y/o servicios que estén directa o indirectamente relacionados con la evaluación;
- participar en otro contrato relacionado, ya sea individualmente o como socio de una asociación empresarial temporal o cualquier asociación similar; y
- haber participado, directa o indirectamente, en la preparación de las especificaciones, el alcance de los trabajos o los términos de referencia incluidos en los pliegos de condiciones proporcionados por el PMA.

Conjunto de habilidades del evaluador:

También es muy importante para la credibilidad de la evaluación que el equipo de evaluación tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarla a cabo. Para ello, se puede consultar el [Marco del UNEG Conocimientos para una Evaluación](#). Las habilidades requeridas variarán según el tipo de evaluación, pero se agruparán en torno a las habilidades principales que se muestran en el Cuadro 11. El gerente de evaluación es responsable de identificar y preseleccionar al equipo de evaluación y verificar los conocimientos combinados frente a los requisitos de habilidades de la evaluación según los TdR.

Cuando se selecciona un equipo de evaluación directamente como consultores individuales, el gerente de evaluación es responsable de organizar las entrevistas con todos los miembros del equipo de evaluación y de comprobar las referencias con árbitros acreditados, basándose en los últimos trabajos de los consultores, indicados en sus CV. Si el consultor ha realizado evaluaciones anteriores para el PMA, se debe contactar al gerente de evaluación a cargo de dichas evaluaciones anteriores. La unidad regional de evaluación y la Oficina de Evaluación pueden ayudar a identificar a él o a ella.

Si el equipo de evaluación se contrata a través de una empresa con acuerdo a largo plazo, el gerente de la evaluación, para facilitar una evaluación objetiva de las propuestas, debería utilizar la [plantilla para la valoración de los](#)

[equipos de evaluación propuestos \(tabla de puntuación\)](#), en consulta con la unidad de evaluación regional para las evaluaciones descentralizadas de las oficinas en los países y con CapQual para las evaluaciones descentralizadas dirigidas por la sede central. Debería haber un consenso sobre la valoración final.

Cuadro 12: Preguntas que hay que tener en cuenta al seleccionar un equipo de evaluación



¿Tiene el jefe del equipo suficiente experiencia y capacidad demostrada para gestionar un equipo?

¿Están los evaluadores acreditados en términos de competencia, reputación y sólida trayectoria?

¿Dispone el equipo de evaluación de la combinación/complementariedad de capacidades necesarias, incluidas las capacidades de evaluación, la experiencia y el conocimiento del país para esta evaluación?

¿Tienen los evaluadores habilidades interpersonales adecuadas?

¿Tiene el equipo la capacidad de mantenerse equilibrado, imparcial, objetivo y constructivo?

¿Ha trabajado el equipo junto anteriormente?
¿Funcionarán de manera eficaz como equipo?

¿Está el equipo de evaluación equilibrado en cuanto a género y diversidad con miembros de los países o regiones en cuestión?

Negociaciones sobre necesidades operativas

Una vez valoradas y puntuadas técnica y financieramente todas las propuestas, podrán entablarse negociaciones sobre las necesidades operativas con el licitador o licitadores preferidos (es decir, aquellas ofertas que hayan obtenido la puntuación más alta tras la evaluación técnica y financiera de las minioferas; puede tratarse de una o varias ofertas).

La tabla de puntuación debe registrar todas las aclaraciones necesarias y las solicitudes de ajuste que deban pedirse a la(s) oferta(s) preferida(s). Se informará al licitador o licitadores preferidos de los elementos que han hecho necesaria la negociación. Estas negociaciones sobre necesidades operativas pueden incluir:

- ajustes en el número de días para garantizar que se dedique el tiempo adecuado al desarrollo de las herramientas, sobre el terreno y en el análisis, sin salirse del presupuesto planificado;
- ajustes en el tamaño del equipo para garantizar que permita cubrir todo el alcance de la evaluación sin ser demasiado grande, pero sin negociación de las tarifas diarias;

- aclaraciones y ajustes a la propuesta técnica para asegurar una buena comprensión de la tarea y un enfoque de evaluación sólido que responda de manera adecuada a los TdR;
- cambios en los perfiles de los miembros del equipo basados, en primer lugar, en una verificación de referencias; y, en segundo lugar, en una entrevista con los miembros del equipo seleccionados o el jefe del equipo cuando no esté clara la adecuación de un perfil basado en la revisión de los CV y cuando las comprobaciones de referencias no sean concluyentes

Las verificaciones de referencias deberían realizarse internamente si el miembro del equipo tiene experiencia en evaluación del PMA; y a nivel externo si el miembro del equipo no tiene experiencia en evaluación del PMA, mediante tres verificaciones de referencias (cuando sea posible) para evitar la subjetividad. La empresa del acuerdo a largo plazo puede compartirlas, ya que se espera que haya realizado estas comprobaciones de antecedentes y entrevistas antes de presentar la propuesta.

Las entrevistas para las evaluaciones descentralizadas las dirigirá el gerente de evaluación, con la participación de la unidad de evaluación regional y, cuando esté disponible, el

oficial de adquisiciones de la oficina en el país. En el caso de las evaluaciones descentralizadas dirigidas por la oficina regional, el oficial de adquisiciones de la oficina regional debería participar, cuando esté disponible. Para las evaluaciones descentralizadas de la sede central, el CapQual de la Oficina de Evaluación participará en las entrevistas.

El(los) licitador(es) preferente(s) deberá(n) volver a presentar la(s) oferta(s) mejorada(s) y revalorarla(s) siguiendo los mismos procedimientos.

La propuesta seleccionada, basada en los resultados de puntuación de la licitación secundaria, se presenta para su revisión al comité de evaluación, que envía la recomendación final a la autoridad de adquisiciones. Una vez que la autoridad de adquisiciones haya aprobado la composición del equipo de evaluación y el presupuesto, los siguientes pasos variarán en función de la opción de contratación. Véase la [Nota Técnica sobre Opciones para la Contratación de Equipos de Evaluación](#) para más información.

Independientemente de la opción seleccionada, todos los evaluadores deben firmar y presentar el Compromiso de Conducta Ética en la Evaluación y el [Acuerdo de Confidencialidad](#) al gerente de evaluación antes de que se

firmo su contrato. El gerente de evaluación es responsable de recopilar y archivar las copias firmadas junto con todo el resto de documentación del contrato.



Para **evaluaciones conjuntas**, es esencial que los organismos que encargan la evaluación lleguen a un consenso sobre la selección del equipo de evaluación para evitar impugnaciones en una fase posterior. El proceso de selección debería incluir en cada fase a los miembros principales del comité de evaluación que son socios que encargan la evaluación, garantizando la comunicación de la decisión a todos los miembros, incluidos los que puedan faltar a las reuniones, para evitar que ningún socio se sienta excluido de la toma de decisiones.

2 PREPARACIÓN

Preparar y compartir una biblioteca de documentos

¿Qué podría salir mal?



Insuficiente(s) investigación y materiales/referencias/documentos disponibles.

La recopilación de demasiados documentos y mal organizados, hace que los evaluadores se sientan abrumados y no sepan cuáles son fundamentales y cuáles no.

Es posible que a algunos enlaces de los documentos solo se pueda acceder internamente.

Los evaluadores no saben hasta qué punto son válidos o creíbles los datos compartidos.

Buenas practicas

Establecer una biblioteca sólida con antelación y utilizar una lista de verificación para indicar todos los documentos y datos que se compartirán.

Estructurar la biblioteca de manera significativa y señalar a los evaluadores los documentos críticos que deberían priorizar.

Apuntar a los evaluadores cualquier reto o preocupación que surja en relación con los datos o documentos compartidos.

Una vez seleccionado el equipo, se le debe proporcionar una biblioteca de documentos completa. Proporcionar acceso completo a la información, los documentos y los datos del PMA es esencial para garantizar la imparcialidad y la credibilidad de la evaluación (véase la [Directiva del PMA sobre Divulgación de Datos CP2010/001](#)). La biblioteca de documentos sienta las bases para el equipo de evaluación en términos de su preparación inicial y comprensión del tema de evaluación. Disponer de una biblioteca completa y bien organizada también acelerará la fase inicial y minimizará las lagunas de evidencia. Tenga en cuenta el tiempo que necesita el equipo de evaluación

para revisar estos documentos y seleccione únicamente la información/los documentos relevantes.

Sobre la base de la consolidación inicial de los documentos realizada antes de redactar los TdR, el gerente de evaluación, con el apoyo del personal pertinente de la oficina en el país/la oficina regional/la sede central, es responsable de garantizar que todas las fuentes de datos relevantes estén disponibles para el equipo de evaluación de manera organizada. El gerente de evaluación podría utilizar una lista de verificación para indicar todos los documentos y datos que se compartirán con el equipo de evaluación.

2 PREPARACIÓN

Elaborar un plan de comunicación, aprendizaje y gestión del conocimiento

¿Qué podría salir mal?



Algunas partes interesadas podrían quedar excluidas del plan.

Es posible que el plan se omita o no se prepare en absoluto o se prepare muy tarde en el proceso.

El plan solo incluye canales/productos de comunicación obvios (por ejemplo, compartir informes por correo electrónico), lo que limita las oportunidades.

Buenas practicas

Incluir un borrador del plan en los TdR para permitir que las partes interesadas proporcionen comentarios al revisar dicho borrador.

La unidad de evaluación regional (CapQual para las evaluaciones descentralizadas de la sede central) debería revisar y proporcionar aportes sobre el plan con suficiente antelación.

Asegurarse de que el borrador del plan contenga los costes y esté incluido en el presupuesto de la evaluación.

Durante la etapa de redacción de los TdR se debería desarrollar un plan inicial de comunicación y gestión del conocimiento y anexarlo a los mismos. Esto se perfeccionará y adaptará a lo largo de la evaluación, con el apoyo del equipo del programa, el oficial encargado de reportar y el oficial de alianzas. Es un paso crucial para garantizar una participación adecuada durante el proceso, el seguimiento y la creación de conocimientos (véase la [Plantilla del plan de comunicación y gestión del conocimiento](#) y la [Nota Técnica sobre el análisis de las partes interesadas](#)). El plan debe dejar claro las respectivas funciones y responsabilidades del equipo de evaluación y de la oficina que encarga la evaluación, así como los plazos y los medios de comunicación. Esto ayuda a garantizar que los resultados de la evaluación se difundan ampliamente entre todas las partes interesadas relevantes.

Se deben identificar las audiencias internas y externas relevantes y tanto el contenido como los enfoques de comunicación deberían adaptarse a las respectivas audiencias. También se debe identificar cualquier necesidad de traducción. Los costes de los productos de difusión y de la traducción deberían incluirse en el presupuesto general de la evaluación.



Conjunta

Para las **evaluaciones conjuntas**, se pueden explorar oportunidades de difusión amplia aunando recursos y conocimientos especializados, ampliando las audiencias del PMA con las de otros organismos y utilizando los contactos y canales de comunicación de los socios. Al publicar de manera sistemática los productos de la evaluación en los respectivos sitios web de los socios a medida que se aprueban, la evaluación puede tener una difusión más amplia.

3 INICIO

Introducción

	Duración mínima	Duración recomendada	Duración promedio
Duración	0,7 meses	1,8 meses	2,1 meses
Resultados clave	Informe inicial (herramientas de recopilación de datos, plan de trabajo sobre el terreno, matriz de evaluación)		

La fase inicial requiere que los TdR sean definitivos, que se haya reclutado el equipo de evaluación y que la biblioteca de documentos esté operativa. Por lo general, una fase inicial de una evaluación descentralizada debería durar aproximadamente **siete semanas**. La experiencia hasta la fecha muestra que puede llevar más tiempo debido a diferentes factores, como la complejidad del asunto de la evaluación y los retrasos experimentados al recabar la retroalimentación de las partes interesadas. **Existen oportunidades para reducir este plazo en tres semanas si se recibe un buen borrador del primer informe inicial y se comparte al mismo tiempo con DEQS y el grupo de referencia de la evaluación.**

La fase inicial sirve para garantizar que el equipo de evaluación desarrolla una comprensión en

profundidad del asunto de la evaluación y otros requisitos indicados en los TdR y pueda traducirlos en un plan de trabajo según el cual se llevará a cabo la evaluación. El plan de trabajo incluye el proceso de evaluación, así como los métodos de recopilación y análisis de datos seleccionados para responder a las preguntas de la evaluación.

La fase inicial implica análisis iniciales de materiales de referencia de la biblioteca de documentos y debates con las partes interesadas (en persona o virtuales) para proporcionar al equipo de evaluación una mayor comprensión de los problemas y preocupaciones relacionados con el asunto de la evaluación. También se espera que el equipo de evaluación analice de forma crítica y amplíe algunos elementos de los TdR, en particular que garantice que el tema, el contexto y el

Tabla 6: Resumen de responsabilidades – fase inicial

Pasos y responsabilidades	CD/DAP	Equipo de programa de la CO	Equipo de SyE de la CO	Gerente de Evaluación de la CO	Otras unidades de la CO	Equipo de Evaluación	RB	Oficina de Evaluación (OEV)	Otras unidades de la HQ	Partes interesadas externas
3.1 Realizar la orientación del equipo de evaluación		P	P	L	P	P	P			
3.2 Realizar una revisión documental		S	S	S		L				
3.3 Llevar a cabo reuniones iniciales	P	P	P	S		L	P			P
3.4 Preparar el borrador del informe inicial				S		L				
3.5 Aseguramiento de la calidad del borrador del informe inicial				L		P	P	S		
3.6 Finalizar y aprobar el informe inicial	A	P	P	L	P	P	S			P

Clave: A: Aprobar; L: Liderar: asume la responsabilidad general de llevar a cabo el paso; P: Participar activamente en el paso; S: Apoyar el proceso con tareas específicas, si es necesario

Cuadro 13: Principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad

Los principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad, así como la ética, tienen una serie de implicaciones específicas en la fase inicial, como se indica a continuación:

- **Independencia:** Para garantizar la adecuada implementación de las normas y principios de evaluación, el gerente de evaluación y las partes interesadas deberían proporcionar al equipo de evaluación acceso a informantes clave y a todos los datos disponibles al inicio de la fase inicial.
- **Credibilidad:** La metodología de evaluación debería ser adecuada para responder a las preguntas de evaluación. Los métodos de recopilación, análisis e interpretación de datos deberían documentarse de forma transparente en el informe inicial. Los sitios para las visitas sobre el terreno y las partes interesadas consultadas deberían seleccionarse de acuerdo con criterios explícitos y la estrategia de muestreo debería ser detallada. El informe inicial debería contar con aportes de las partes interesadas clave y con un riguroso proceso de aseguramiento de la calidad.
- **Utilidad:** El equipo de evaluación, con el apoyo del gerente de evaluación, debería garantizar un proceso de evaluación eficiente según el cronograma para evitar que la evaluación se complete tarde.
- **Ética:** Los evaluadores deben comportarse de forma ética en todas sus interacciones con las partes interesadas. En el informe inicial se deberían indicar las garantías éticas adecuadas y se debería incluir una evaluación de los riesgos y las medidas de mitigación. Los evaluadores deberían asumir el compromiso de evitar conflictos de intereses e informar discretamente sobre cualquier descubrimiento de aparente mala conducta (de acuerdo con las Directrices Éticas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)).

alcance de la evaluación son correctos, relevantes, actuales, están debidamente matizados y son sensibles desde el punto de vista político.

El informe inicial aclara todo el enfoque de la evaluación y, junto con los TdR, constituye la principal herramienta de referencia para guiar la evaluación y comprobar su progreso. El informe inicial ayuda a establecer la claridad y el entendimiento mutuo entre las partes durante la evaluación y se supone que articula claramente en qué se centra la evaluación, cómo se va a realizar el trabajo, quién hace qué, qué se va a producir y cuándo se esperan los entregables.

En este marco, los principales objetivos de la fase de inicio son:

- revisar de manera crítica o (re)construir la teoría del cambio del asunto de la evaluación;
- profundizar en la valoración de evaluabilidad que se habrá realizado durante la fase de preparación;
- afinar el alcance de la evaluación y las preguntas/sub-preguntas, también a la vista de la valoración de evaluabilidad;
- desarrollar la metodología de evaluación, considerando cuestiones éticas, riesgos y estrategias de mitigación;

- desarrollar una matriz de evaluación detallada estructurada en torno a las preguntas de evaluación, sub-preguntas y líneas de investigación para cada una;
- desarrollar y probar herramientas/protocolos de recopilación de datos;
- entrevistar a informantes clave para fundamentar el diseño de la evaluación;
- confirmar criterios y selección de visitas sobre el terreno;
- profundizar y finalizar la cartografía y el análisis de las partes interesadas;
- refinar el plan de comunicación y gestión del conocimiento;
- desarrollar un plan de trabajo detallado con funciones y responsabilidades para el equipo y plazos para los entregables;
- elaborar un cronograma de visitas sobre el terreno; y
- mejorar los conocimientos del equipo de evaluación sobre la programación, los procesos y los sistemas de datos del PMA, según sea pertinente para la evaluación descentralizada.

Realizar la orientación del equipo de evaluación



¿Qué podría salir mal?

No se asigna tiempo suficiente a las reuniones de orientación con el equipo para aclarar las expectativas y los requisitos, especialmente si los evaluadores son nuevos en evaluaciones del PMA.

El equipo de evaluación tiene una dinámica de equipo negativa y tiene dificultades para trabajar juntos.

Los evaluadores no son diplomáticos ni tienen tacto al hacer preguntas delicadas que dan lugar a quejas.¹⁹

Buenas practicas

Revisar la agenda para asegurarse de que el personal clave esté invitado y disponible para las reuniones de orientación.

Incluir sesiones específicas sobre cuestiones administrativas y para discutir las expectativas de la alta dirección con el equipo de evaluación.

Trabajar estrechamente con el equipo de evaluación para observar cualquier problema entre los miembros y resolverlo con prontitud.

La reunión de orientación debe tener lugar antes de la misión inicial (si se planea una), ya sea en persona o de forma remota. El gerente de evaluación, que es responsable de organizarla, debería garantizar la participación del equipo de evaluación, el presidente del comité de evaluación, el equipo del programa y el equipo de SyE.

El objetivo clave de la reunión de orientación es presentar los TdR y las expectativas y debería incluir:

- características principales del tema de la evaluación;
- los principales usuarios de la evaluación y su propósito/uso previsto;
- fuentes de datos relevantes (políticas y estrategias corporativas; datos de seguimiento; evaluaciones/investigaciones previas; y fuentes de datos sobre el contexto);
- lagunas o limitaciones en los datos y áreas prioritarias de análisis/recopilación de datos para llenar dichas lagunas;
- los entregables esperados, el cronograma y los plazos;
- expectativas mutuas: el PMA y el equipo de evaluación, pero dentro del equipo de evaluación, que pueden no haber trabajado juntos anteriormente (por ejemplo, sobre la redacción de informes por parte de miembros individuales del equipo);
- la revisión de las normas de calidad del DEQAS, las plantillas de informe inicial y de evaluación, las listas de comprobación

de la calidad y las disposiciones para el aseguramiento de la calidad (incluida la función del jefe de equipo, el asesor de aseguramiento de la calidad de la empresa, el gerente de evaluación del PMA, la unidad de evaluación regional y el DEQS), y la PHQA del informe definitivo de evaluación, así como la aclaración del proceso para garantizar que los evaluadores atienden a las observaciones de las partes interesadas mediante rondas de procesos de formulación de comentarios;

- la confirmación de que el equipo de evaluación es consciente de sus obligaciones en relación con todas las actividades de evaluación de acuerdo con los estándares establecidos en la guía del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), en particular el Compromiso de Conducta Ética y el Acuerdo de Confidencialidad (confirmar que todos los miembros del equipo han firmado estos documentos y discutido las implicaciones clave);
- las funciones y responsabilidades de todas las partes interesadas clave involucradas en la evaluación;
- las modalidades de comunicación y las reglas de involucración, a saber:
 - a. A quién, con qué frecuencia y cómo informará el equipo de evaluación al PMA
 - b. Cómo se espera que el equipo de evaluación interactúe con las partes interesadas externas
 - c. A quién, cuándo y cómo se difundirán los resultados de la evaluación

- d. Denuncia de irregularidades: En caso de que los evaluadores descubran presunciones de irregularidades y mala conducta en la implementación de un programa, ya sea por parte de un miembro del personal del PMA o de un socio (incluidos fraudes, desvíos de alimentos, uso indebido de los activos del PMA, acoso, acoso sexual, etc.), el jefe del equipo de evaluación debería comunicar las presunciones a la Oficina de Inspección e Investigación (OII) del PMA a través de la [línea directa del PMA](mailto:investigationline@wfp.org) (+39.06.6513.3663; investigationline@wfp.org). El jefe del equipo debería informar al gerente de evaluación, a la dirección de la oficina en el país, a la unidad regional de evaluación y al Director de Evaluación de que existen presunciones de irregularidades y mala conducta, sin violar la confidencialidad.
- e. Modalidades de resolución de conflictos: Si surgen conflictos dentro del equipo de evaluación, deberían tratarse con la empresa y el gerente de evaluación. En caso de desacuerdo con el gerente de evaluación, esto se debería comunicar al presidente del comité de evaluación y a la unidad de evaluación regional. Si el asunto sigue sin resolverse, se debe contactar a la Oficina de Evaluación (oficial senior de evaluación a cargo de la unidad CapQual) para obtener orientación; y
- f. Sigüientes pasos, incluida la programación de reuniones/teleconferencias iniciales.

Realizar una revisión documental

¿Qué podría salir mal?



Los evaluadores comienzan a trabajar antes de que se aclaren las expectativas.

Es posible que los evaluadores no dispongan a tiempo de los documentos clave y los datos relevantes.

Sobrecarga de información para los evaluadores (demasiados documentos frente al tiempo limitado para preparar el informe inicial) sin ninguna señal sobre lo que deberían priorizar.

Los evaluadores olvidan revisar documentos clave antes de involucrar a las partes interesadas.

Los evaluadores no examinan de forma crítica la validez/corrección de la información secundaria facilitada.

Buenas practicas

Resaltar de manera sistemática los documentos importantes a los que los evaluadores deben prestar atención.

Señalar al equipo cualquier limitación conocida en relación con los datos secundarios, incluidas las lagunas.

Proporcionar análisis de datos disponibles (cuando sea posible, también los datos sin procesar en caso de que los evaluadores necesiten volver a analizarlos).

Es muy importante que todos los miembros del equipo de evaluación estén familiarizados con los documentos principales para poder aprovechar al máximo la misión inicial y el tiempo de trabajo sobre el terreno. Se espera que el equipo de evaluación realice una revisión y análisis de los documentos almacenados en la biblioteca de documentos antes de la misión inicial y, en particular, de aquellos señalados como prioritarios por el gerente de evaluación.

El análisis de los principales documentos de diseño/implementación y del marco lógico/la teoría de cambio (o fuentes alternativas que establezcan la lógica de la intervención) es especialmente importante, junto con la identificación y el análisis de las asunciones hechas (véase la [Nota Técnica sobre el Uso de](#)

[Modelos Lógicos](#)). De este análisis se pueden establecer implicaciones para la evaluación. Esta fase también debería incluir la revisión de la documentación específica del contexto (como políticas, estrategias, informes de valoración y programas gubernamentales), si corresponde.

Si bien la biblioteca de documentos debería proporcionar la mayoría de los documentos clave, es probable que el equipo de evaluación requiera documentos adicionales relevantes para el asunto de la evaluación durante la misma para llenar vacíos de evidencia y triangular la información. El gerente de evaluación, con el apoyo de los equipos de SyE y del programa, debería proporcionar toda la información adicional que sea necesaria.

Llevar a cabo reuniones iniciales

¿Qué podría salir mal?



Falta de disponibilidad de las principales partes interesadas para las reuniones iniciales.

Los evaluadores no han leído documentos básicos y hacen preguntas muy básicas durante las reuniones, lo que frustra a las partes interesadas que pueden haber pasado tiempo compartiendo los documentos.

Los evaluadores hacen preguntas evaluativas, lo que duplica las preguntas que se formularán en la siguiente fase (las partes interesadas se frustran cuando tienen que repetir respuestas a las mismas preguntas).

Buenas prácticas

El gerente de evaluación se asegura de que las partes interesadas reciban un aviso previo sobre las reuniones y los siguientes pasos.

Utilizar las reuniones del programa y otros foros para proporcionar actualizaciones, de modo que las partes interesadas internas puedan ayudar en la comunicación con las partes interesadas externas relevantes.

La participación activa de la dirección de la oficina que encarga la evaluación envía las señales correctas a los demás.

Recordar de manera activa a los evaluadores la importancia de leer los documentos relevantes antes de las reuniones iniciales y de mantenerse centrados durante las mismas.

El gerente de evaluación debería organizar una serie de reuniones iniciales para que el equipo de evaluación se reúna con las principales partes interesadas internas y externas. Él/ella podrá participar en estas reuniones, siempre que el jefe del equipo esté de acuerdo. Si el gerente de evaluación participa en algunas reuniones iniciales, sería útil que el jefe del equipo aclare al comienzo de la reunión que "este debate se lleva a cabo durante la fase inicial; sin embargo, una vez que la evaluación entre en la fase de recopilación de datos, el personal del PMA no participará en las reuniones para salvaguardar el principio de independencia".

Las reuniones iniciales podrán tener lugar con:

- el presidente del comité de evaluación;
- el personal del PMA directamente involucrado en la implementación del asunto de la evaluación;
- los miembros del comité de evaluación o del grupo de referencia de la evaluación;
- el personal de la oficina regional;
- el personal de las divisiones relevantes de la sede central; y
- las partes interesadas externas que tengan interés en la evaluación, por ejemplo, el gobierno, organismos de las Naciones Unidas, donantes o socios colaboradores.

La unidad de evaluación regional (o la unidad CapQual en el caso de las evaluaciones descentralizadas dirigidas desde la sede central) también puede prestar un apoyo útil al gerente de evaluación participando en las reuniones clave con el equipo de evaluación, aclarando las expectativas y asegurándose de que las partes interesadas reciben con suficiente antelación aviso sobre las reuniones y los siguientes pasos.

El gerente de evaluación, en consulta con el equipo, puede decidir realizar reuniones iniciales de forma remota o presencial. Celebrar reuniones presenciales tiene implicaciones de costes cuando el jefe del equipo se encuentra en otro país, pero puede ser más eficaz para lograr los resultados previstos en la fase inicial (véase el Cuadro 15). Cuando se planifiquen misiones iniciales, esto debe indicarse de manera explícita en los TdR y los costes asociados incluirse en el presupuesto.

Si se lleva a cabo una misión inicial, el comité de evaluación y/o el grupo de referencia de evaluación deberían: (i) proporcionar una sesión informativa al inicio de la misión; y (ii) recibir información del equipo al final de la misión. La misión inicial normalmente durará cinco días hábiles.

Cuadro 14: Propósito y contenido de las reuniones iniciales

- Aclarar los TdR y el contexto en el que opera el PMA y el tema que se está implementando.
- Abordar temas clave de interés con la oficina que encarga la evaluación y las partes interesadas.
- Profundizar en el análisis de las partes interesadas y abordar cómo se incluirán las diferentes perspectivas de estas.
- Debatir sobre la matriz de evaluación y las preguntas de evaluación (véase la [Nota Técnica sobre la Matriz de Evaluación](#) y la [Nota Técnica sobre Criterios y Preguntas de Evaluación](#)).
- Determinar la viabilidad de los criterios y estrategias de muestreo y los sitios basados en ellos.
- Recopilar documentación/datos adicionales (informes de seguimiento, conjuntos de datos, etc.); identificar cualquier laguna.
- Identificar las limitaciones de los datos y cómo se abordarán y cualquier implicación.
- Acordar los arreglos administrativos y logísticos para la misión sobre el terreno (como viajes a los sitios sobre el terreno, traducción/interpretación, modos de transporte, etc.).
- Tener en cuenta las consideraciones de acceso/seguridad/protección.
- Poner a prueba y refinar los métodos y herramientas de recopilación de datos según corresponda.
- Debatir sobre las particularidades de las intervenciones que se están evaluando, incluidos el seguimiento y la presentación de informes.

Preparar el borrador del informe inicial

¿Qué podría salir mal?



Los evaluadores no utilizan la plantilla del PMA para los informes iniciales y/o no siguen las directrices.²⁰

Los informes iniciales de mala calidad pueden deberse a muchas razones (por ejemplo, los evaluadores aceptan otras tareas, lo que les genera menos tiempo dedicado a la evaluación).

La metodología propuesta en el informe inicial se desvía de manera significativa de los TdR y/o tiene implicaciones en cuanto a costes adicionales a los que están disponibles.

Algunos métodos sugeridos sin un plan correspondiente de recopilación y análisis de datos (por ejemplo, observaciones sin guía de observación; encuestas planificadas pero sin pruebas previas de las herramientas).

Retrasos significativos en la presentación del borrador del informe inicial.

Buenas practicas

Debate/compromiso continuo con los miembros del equipo de evaluación para garantizar que comprenden los requisitos.

Si es necesario, plantear los problemas al jefe del equipo y/o a la empresa lo antes posible después de detectarlos.

Concentrarse en la revisión de las herramientas de recopilación de datos al revisar el borrador del informe inicial; no se aprueba sin todos los anexos.

El jefe del equipo de evaluación prepara el borrador del informe inicial con el apoyo del equipo de evaluación, lo que garantiza que el equipo de evaluación se identifique con el proceso. Sigue siendo un documento interno del PMA y se comparte con el grupo de referencia de la evaluación, pero solo se publica en el sitio web interno del PMA.

El informe inicial debe seguir la estructura e incluir el contenido previsto en la [plantilla para el Informe Inicial](#) y debe cumplir con los estándares de calidad del DEQAS (véase la [Lista de Verificación de Calidad para el Informe Inicial](#)). Para generar confianza en la credibilidad de la evaluación, así como en su independencia e imparcialidad, el informe inicial debería:

- basarse en el análisis de la documentación aportada y en las reuniones iniciales celebradas;
- ser sólido desde el punto de vista técnico con una metodología robusta ([Nota Técnica sobre Enfoques, Métodos y herramientas de evaluación](#)) y basado en datos fiables y triangulados incluyendo las perspectivas de una diversidad de partes interesadas;

- ser factible y realista y estar basado en debates iniciales sobre recursos, acceso, seguridad, disponibilidad de datos, etc.;
- ser completo, con herramientas de recopilación de datos correspondientes a todos los métodos de recopilación de datos propuestos; y
- ser completo con plan de análisis correspondiente a todos los métodos de análisis de datos propuestos.

La matriz de evaluación es la parte más crítica del informe inicial. Desglosa las principales preguntas de evaluación de los TdR en subpreguntas clave e incluye indicadores, métodos y fuentes de datos. La matriz establece cómo el equipo de evaluación pondrá en práctica la metodología de la evaluación. Hay más orientación disponible en la [Nota Técnica sobre la Matriz de Evaluación](#).

El equipo de evaluación debería identificar enfoques de los datos personales y la privacidad, incluidos los datos que deben protegerse, quién es responsable de la protección de datos, cómo deberían protegerse los datos personales y el plan de conservación de datos.

3 INICIO

Preparar el borrador del informe inicial

¿Qué podría salir mal?



El equipo de evaluación presentó un borrador del informe inicial incompleto o de mala calidad, al que le faltan algunos elementos.

Retrasos en la presentación del borrador del informe inicial, lo que aumenta la presión sobre el tiempo para los procesos de revisión.

Los comentarios de DEQS sobre el borrador del informe inicial no son útiles y/o sí lo son pero no se utilizan para mejorar el borrador.

La metodología en el informe inicial se desvía de manera significativa de la propuesta técnica de las empresas a las que se les adjudicó el contrato.

Buenas practicas

Debate/compromiso continuos sobre el- No presentar el borrador incompleto del informe inicial a DEQS, sino devolverlo al equipo de evaluación y solicitar que lo completen/revisionen y recordarles que lo comprueben con la lista de verificación de calidad del informe inicial.

Destacar a DEQS las áreas clave que suponen un reto para su revisión y retroalimentación.

Garantizar un debate y un compromiso continuos con el equipo de evaluación, recordándoles de expectativas.

Discutir los comentarios de retroalimentación de DEQS durante la llamada con el revisor y recordar al equipo que se espera que actualicen la matriz sobre cómo han utilizado dichos comentarios y/o lo razonen.

Cuadro 15: Sugerencias para facilitar el proceso de revisión del informe inicial

- **Contexto:** ¿Hay algún error de hecho importante que deba señalarse a la atención del equipo?
- **Selección del lugar:** La selección de las visitas sobre el terreno se ha realizado para permitir una amplia representatividad de las áreas operacionales del PMA. ¿Tiene usted alguna reserva sobre la selección tal y como se presenta en el proyecto de informe? Si es así ¿por qué? ¿Qué ajustes sugiere? ¿El equipo ha pasado por alto alguna área/sitio principal?
- **Programa de la misión:** ¿Ha dado el equipo prioridad a las partes interesadas externas para ser entrevistadas basándose en la información disponible? ¿Incluye el marco de muestreo diversidad de partes interesadas afectadas por la intervención, en particular las más vulnerables, cuando proceda? ¿Se ha pasado por alto a alguna parte interesada clave? Si es así, ¿cuáles deberían incluirse? ¿Son realistas las suposiciones sobre el tiempo de viaje de un lugar a otro? La oficina en el país puede hacer sugerencias para agrupar las visitas al sitio o las entrevistas de diferentes maneras para contribuir a la eficiencia, teniendo en cuenta que el jefe del equipo tomará la decisión final.
- **Matriz de evaluación:** ¿Existen preguntas de evaluación según los TdR que no se abordan en la matriz de evaluación? ¿Faltan fuentes de datos en la matriz de evaluación que podrían ayudar a responder las preguntas de evaluación? ¿Incluye la matriz de evaluación fuentes de datos que no existen o no son accesibles?
- **Análisis:** ¿Incluye la matriz métodos para analizar datos además de la recopilación de datos?

Tabla 7: Mapa de procesos para el aseguramiento de la calidad del informe inicial

Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comprueba el borrador del informe inicial utilizando la Lista de Verificación de Calidad para el Informe Inicial como guía para garantizar que sigue la estructura; proporciona el contenido principal; y que no hay errores contextuales y/o fácticos importantes, centrándose únicamente en los temas principales. ■ En caso de que él/ella considere que el borrador del informe inicial no cumple con los estándares, el gerente de evaluación proporciona retroalimentación al jefe del equipo, quien presentará una versión revisada.
REU (unidad CapQual de la OEV para ED de HQ)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Revisa el borrador del informe inicial utilizando la Lista de Verificación de Calidad para el Informe Inicial y confirma que cumple con los requisitos mínimos para su presentación al DEQS.
Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comparte el borrador del informe inicial y el formulario de solicitud de servicio con el DEQS (con copia al Servicio de Asistencia (Helpdesk), wfp.decentralizedevaluation@wfp.org, la unidad de evaluación regional (o la unidad CapQual de la Oficina de Evaluación para la evaluación descentralizada dirigida por la sede central) y el presidente del comité de evaluación, presentando también los TdR, el formulario de retroalimentación de DEQS para los TdR y cómo se ha abordado cada comentario y, para aquellos que no se han abordado, el razonamiento. También se puede solicitar una llamada opcional si la calificación general es del 90 por ciento o más. ■ Mientras el DEQS revisa el borrador del informe inicial, el gerente de evaluación y la unidad de evaluación regional (o la unidad CapQual para la evaluación descentralizada dirigida por la sede central) realizan una revisión más exhaustiva en relación con la Lista de Verificación de Calidad para el Informe Inicial y formulan comentarios sistemáticos y constructivos para su consolidación en una matriz de comentarios.
DEQS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Acusa recibo y confirma la fecha de devolución de la retroalimentación en un plazo de seis días laborables. ■ El gerente de proyecto de DEQS puede decidir realizar una revisión entre pares para garantizar que la valoración y la retroalimentación del "revisor" son apropiadas. Se necesitarán unos días más para enviar los comentarios de retroalimentación finales del DEQS al gerente de evaluación. ■ La unidad de evaluación regional y el gerente de evaluación deberían completar la encuesta sobre el servicio DEQS al final de la llamada.
Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Para que un DEQS sea eficaz, el gerente de evaluación revisa la retroalimentación recibida del DEQS antes de compartirla con el jefe del equipo de evaluación. En caso de problemas con la retroalimentación proporcionada por el DEQS, el gerente de evaluación busca el asesoramiento de la unidad de evaluación regional. ■ Solicita una llamada de seguimiento con el revisor de DEQS y el jefe del equipo de evaluación utilizando el formulario de solicitud de llamada de DEQS, si la calificación general es inferior al 90 por ciento para aclarar cualquier duda que surja de la retroalimentación recibida y para entender qué opina en general el revisor sobre la calidad del informe inicial. La unidad de evaluación regional (o unidad CapQual para evaluaciones descentralizadas dirigidas desde la sede central) también debería participar en esta llamada. La llamada es opcional si el informe inicial tiene una calificación superior al 90 por ciento.
Jefe del equipo de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Registra en el formulario de retroalimentación del DEQS y en la matriz de comentarios del gerente de evaluación y de la unidad de evaluación regional cómo se ha abordado cada comentario y, en el caso de aquellos que no se han abordado, el razonamiento. Los comentarios completados ayudan a garantizar un proceso transparente y creíble. ■ Revisa el informe inicial de acuerdo con la retroalimentación del gerente de evaluación, la unidad de evaluación regional y el DEQS; envía un segundo borrador del informe inicial al gerente de evaluación junto con el formulario de comentarios de retroalimentación del DEQS completado conforme a la matriz de comentarios.
Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verifica que los comentarios se han abordado de manera adecuada y que el informe inicial es de buena calidad antes de compartirlo con el grupo de referencia de evaluación para su revisión y comentarios. ■ Comparte el borrador con el grupo de referencia de evaluación,²¹ detallando los pasos previos adoptados para mejorar la calidad del borrador del informe inicial y proponiendo sugerencias sobre en qué deberían centrarse (véase el Cuadro 16).

Cuando el equipo de evaluación se contrata a través de una empresa de consultoría, la empresa verifica la calidad del borrador del informe inicial antes de presentarlo al gerente de evaluación. Al recibir el borrador, el gerente de evaluación sigue los pasos que se indican en la Tabla 7.

En caso de que se incluya una línea de base como parte del contrato para la evaluación

final (en lugar de ser parte del trabajo de seguimiento normal de la oficina en el país), el informe de línea de base también debería presentarse al DEQS. Para facilitar el proceso de revisión del informe inicial, en el Cuadro 15 se ofrecen algunos consejos prácticos sobre áreas en las que centrarse, de modo que los comentarios se centren en la exactitud de la información presentada.

3 INICIO

Finalizar y aprobar el informe inicial

¿Qué podría salir mal?



El equipo de evaluación no desea abordar los comentarios después de que se hayan enviado varios borradores, aunque el borrador aún no sea lo suficientemente bueno.

La aprobación del informe inicial tarda demasiado, lo que retrasa aún más el proceso.

El tiempo transcurrido entre el borrador del informe inicial y su finalización es demasiado largo como para que el contexto haya cambiado y sea necesario revisar el trabajo de campo (por ejemplo, las escuelas han cerrado, ha empezado la temporada de lluvias, etc.).

Buenas practicas

Llevar los problemas a la dirección de la empresa del acuerdo a largo plazo y a la unidad de evaluación regional (o CapQual en el caso de evaluaciones descentralizadas dirigidas por la sede central).

Para evitar retrasos en la etapa de aprobación, ofrecer presentar los principales elementos del informe inicial al comité de evaluación en una reunión.

Determinar qué comentarios son críticos (no se puede proceder hasta que se aborden) y centrarse en ellos.

Al recibir el informe inicial revisado, el gerente de evaluación sigue los pasos delineados en la Tabla 8, consultando a la unidad de evaluación regional (o unidad CapQual para evaluaciones descentralizadas dirigidas por la sede central) según sea necesario.

En términos de protección de datos, la información personal identificable de las partes interesadas que asisten a las entrevistas iniciales y participan en la revisión del informe inicial no debe divulgarse en los entregables finales publicados en los sitios web internos y externos del PMA. Solo se puede informar de la afiliación (es decir, las unidades y el departamento de la organización). Las fuentes de menciones de entrevistas, debates de grupos focales y eventos no deberían permitir la identificación personal.

Tabla 8: Mapa de procesos para la finalización del informe de inicio

Grupo de referencia de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Revisa el borrador del II y aporta comentarios sobre las preguntas del Cuadro 16.
Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Mezcla todos los comentarios en una matriz de comentarios, ordenados en grupos, según la sección del informe a la que se refieren. Si existen contradicciones en los comentarios, el gerente de evaluación debe abordar con el jefe del equipo de evaluación cuál es la forma más adecuada de abordarlas. Verifica si alguno de los comentarios es ambiguo y solicita aclaraciones al miembro del grupo de referencia de evaluación. Comparte los comentarios con el jefe del equipo de evaluación y los debate con él/ella durante una reunión o teleconferencia para ahondar en la comprensión mutua de las cuestiones planteadas.
Jefe del equipo de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Registra en la matriz de comentarios cómo se ha abordado cada comentario y, en el caso de los que no se han abordado, el razonamiento. Los comentarios completados garantizan un proceso transparente y creíble. Revisa el informe inicial y presenta el final con la matriz de comentarios completa al gerente de evaluación.
Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Revisa el informe inicial definitivo y la matriz de comentarios con retroalimentación. Cualquier desacuerdo entre el PMA, las partes interesadas en la evaluación y el equipo de evaluación deberá abordarse y resolverse antes de que el informe inicial se considere definitivo y la evaluación pueda seguir adelante. En caso de diferencias de opinión con el equipo de evaluación, el gerente de evaluación consulta a la unidad de evaluación regional (o a CapQual para las evaluaciones descentralizadas dirigidas desde la sede central). Envía el informe inicial definitivo al comité de evaluación para su revisión final y aprobación por parte del presidente del comité de evaluación y ofrece presentar los elementos principales del informe inicial en una reunión para acelerar la aprobación.
Presidente del CE	<ul style="list-style-type: none"> Aprueba el informe inicial definitivo.
Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Comparte el informe inicial aprobado con la unidad de evaluación regional, el grupo de referencia de evaluación y todas las demás partes interesadas en la evaluación. Procesa los pagos según los términos contractuales y el procedimiento de gestión de contratos.
REU (unidad CapQual de la OEV para ED de HQ)	<ul style="list-style-type: none"> Comparte el informe inicial aprobado con la Oficina de Evaluación para su publicación en el sitio web interno de la Oficina de Evaluación del PMA.

4 RECOPIACIÓN DE DATOS

Introducción

	Duración mínima	Duración recomendada	Duración promedio
Duración	0,4 meses	0,8 meses	1 mes
Resultados clave	Conjuntos de datos, presentación informativa		

La fase de recopilación de datos es donde el equipo de evaluación recopila, sintetiza y comienza a analizar información y datos de fuentes primarias y secundarias, como se indica en el informe inicial. El equipo de evaluación reúne la evidencia para abordar las preguntas de evaluación.

Los detalles de la fase de recopilación de datos vienen determinados por la metodología elegida para una evaluación concreta; por lo tanto, pueden diferir para cada evaluación. Los principios que aquí se presentan son genéricos pero se aplican a

todas las evaluaciones descentralizadas. La fase de recopilación de datos requiere que se apruebe el informe inicial. Las tareas de recopilación y análisis de datos son realizadas en su mayor parte por el equipo de evaluación; sin embargo, la oficina en el país debería apoyar la organización de visitas sobre el terreno y reuniones informativas al final del trabajo sobre el terreno para garantizar que sean lo más eficaces posible. Normalmente, la fase de recopilación de datos dura tres semanas, pero puede prolongarse hasta un mes.

Tabla 9: Resumen de responsabilidades – fase de recopilación de datos

Pasos y responsabilidades	CD/DAP	Equipo de programa de la CO	Equipo de SyE de la CO	Gerente de Evaluación de la CO	Otras unidades de la CO	Equipo de Evaluación	RB	Oficina de Evaluación (OEV)	Otras unidades de la HQ	Partes interesadas externas
4.1 Preparar el trabajo sobre el terreno de evaluación		S	S	L (co)	S	L (co)				
4.2 Realizar trabajo sobre el terreno y análisis preliminar	P	S	S	P	S	L	P			P
4.3 Presentar informe(s) de fin de trabajo(s)	P	P	P	P	P	L	S			P

Clave: A: Aprobar; L: Liderar: asume la responsabilidad general de llevar a cabo el paso; P: Participar activamente en el paso; S: Apoyar el proceso con tareas específicas, si es necesario

Cuadro 16: Principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad

Los principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad, así como la ética, tienen una serie de implicaciones específicas en la fase de recopilación de datos, como se indica a continuación:

- **Independencia:** Garantizar la independencia y la imparcialidad significa que el personal del PMA y/o de sus organizaciones asociadas no participe en las actividades de recopilación de datos del equipo de evaluación con partes interesadas externas. El jefe del equipo de evaluación tiene la autoridad final sobre quién debe asistir a las reuniones de recopilación de datos. El gerente de evaluación y el jefe del equipo son responsables de anticipar los diferentes intereses y contrarrestar los intentos de evitar centrarse en cuestiones o subgrupos particulares, o de influir en la evaluación de cualquier manera. El gerente de evaluación se asegura de que los evaluadores tengan pleno acceso a la información y los datos disponibles, de acuerdo con la directiva del PMA sobre divulgación de información. Los evaluadores tienen plena libertad para realizar su trabajo evaluativo sin interferencias ni temor por su carrera.
- **Credibilidad:** El gerente de evaluación se asegura de que la evaluación se implemente según el diseño. Si surgen desafíos durante la misión sobre el terreno, se realizan ajustes para garantizar que no socaven la imparcialidad.
- **Utilidad:** El equipo de evaluación organiza una reunión informativa al final de la misión de evaluación con el apoyo del gerente de evaluación y la participación de la oficina en el país/la oficina regional/la sede central, según corresponda.
- **Ética:** Los evaluadores se comportan de manera ética en todas las interacciones con las partes interesadas y los beneficiarios. Garantizan el consentimiento informado, la protección de la privacidad, la confidencialidad y el anonimato de los participantes, y el mantenimiento de la sensibilidad cultural. Los evaluadores respetan la autonomía de los participantes, velando por su contratación justa y por que los resultados de la evaluación no les perjudiquen a ellos ni a sus comunidades.

4 RECOPIACIÓN DE DATOS

Preparación del trabajo de evaluación sobre el terreno



¿Qué podría salir mal?

Algunos elementos del trabajo de campo están infrapresupuestados/ algunos costes de recopilación de datos no se han previsto hasta tarde.

La capacidad de los enumeradores para recopilar datos de calidad e implementar los procedimientos es limitada.

Mala accesibilidad de los lugares: seguridad, carreteras de acceso en mal estado, pautas meteorológicas que afectan a los desplazamientos y las actividades domésticas, cobertura de la red, inestabilidad política.

Procesos de control de calidad de datos opacos por parte de los evaluadores (cuando utilizan enumeradores).

Buenas practicas

Insistir en que se apliquen medidas explícitas de control de calidad de los datos (como se debería haber descrito en el informe inicial definitivo).

Llevar los problemas a la empresa lo antes posible y buscar una solución.

Tener un plan de contingencia (presupuesto, sitios muestreados, objetivos, etc.).

Realizar un seguimiento estrecho de las capacitaciones de los enumeradores y asegurarse de que se planifiquen días suficientes para ellas.

Confiar en el apoyo logístico de las oficinas en los países y de las oficinas sobre el terreno y suboficinas del PMA.

El jefe del equipo informa en reuniones a todos los miembros del equipo para asegurarse de que hayan comprendido los requisitos de la evaluación y el plan operativo en el informe inicial. La(las) reunión(reuniones) informativa(s) del equipo también deberían servir para acordar claramente los requisitos de informes de cada miembro del equipo. El gerente de evaluación se coordina con el equipo de evaluación para:

- finalizar la agenda de las visitas sobre el terreno de acuerdo con los requisitos establecidos en el informe inicial;
- organizar las reuniones (incluidas las reuniones informativas iniciales y finales) y las visitas a los sitios;
- identificar las partes interesadas relevantes con las que reunirse;
- preparar las visitas sobre el terreno; y
- brindar apoyo administrativo/logístico a los miembros del equipo de evaluación, incluido el enlace con unidades/autoridades para gestión de tiques, pagos, transporte, visas y autorizaciones, según corresponda.

Se deberían establecer mecanismos de comunicación y coordinación entre el equipo de evaluación y el gerente de evaluación durante toda la fase de recopilación de datos y dejarlos claros para todos desde el principio. Si el equipo de evaluación viaja desde el extranjero, este primer paso se realiza antes de la llegada del equipo de evaluación al país.

Las consideraciones de seguridad variarán según el contexto del país y la naturaleza de los acuerdos de contratación con el PMA (es decir, si el equipo se recluta a través de un acuerdo a largo plazo o como consultores individuales).

Como la accesibilidad puede verse influenciada por diferentes factores (seguridad, malas vías de acceso, clima, cobertura de red, inestabilidad política), se debería desarrollar un plan de contingencia para identificar sitios alternativos.

El equipo de evaluación puede determinar una muestra más grande y solicitar aportes al equipo de la oficina en el país para identificar aquellas áreas donde los factores de accesibilidad impedirán la recopilación de datos.

Cuadro 17: Medidas de seguridad para los equipos de evaluación

Si la oficina en el país contrata directamente a los miembros del equipo, estos están cubiertos por el sistema del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (UNDSS) para el personal de las Naciones Unidas, que cubre al personal del PMA y a los consultores que contrata directamente. Los consultores independientes han de obtener la autorización de seguridad del UNDSS y completar con antelación los cursos Básicos y Avanzados de Seguridad sobre el Terreno del sistema de las Naciones Unidas, imprimir sus certificados y conservarlos consigo.

Si el equipo se contrata a través de una empresa, esta será responsable de garantizar la seguridad del equipo de evaluación y de organizar los procedimientos adecuados para la evacuación por razones médicas o de seguridad. Sin embargo, la oficina del PMA que encarga la evaluación debería, sin embargo, tomar medidas para apoyar la seguridad del equipo de evaluación mientras se encuentre en el país. El gerente de evaluación se asegurará de que la oficina del PMA en el país registre a los miembros del equipo con el oficial de seguridad a su llegada al país y organice una reunión informativa sobre seguridad para que comprendan la situación de seguridad sobre el terreno. El equipo de evaluación debe observar las normas aplicables del UNDSS, lo que incluye completar la capacitación en seguridad en línea (BSAFE y SSAFE) y asistir a reuniones informativas en el país.

4 RECOPIACIÓN DE DATOS

Realizar el trabajo sobre el terreno y el análisis preliminar



¿Qué podría salir mal?

El equipo de evaluación no logra recopilar toda la información requerida y/o no implementa la metodología tal como fue diseñada en el informe inicial aprobado.

La tasa de no respuesta es alta debido a varias razones.

Pérdida de datos (especialmente cuando se utilizan tecnologías como ordenadores portátiles o tabletas).

Insensibilidades culturales reportadas por los evaluadores que afectan la capacidad de respuesta de las partes interesadas.

Buenas practicas

Implementar el plan de contingencia (presupuesto, sitios muestreados, objetivos...) si es necesario.

Revisar el trabajo preparatorio realizado y asegurarse de que el equipo de evaluación esté acompañado por el asociado en la implementación o el personal del PMA que pueda hacer las presentaciones necesarias o abrir puertas si el acceso es el problema.

Garantizar protocolos que incluyan un plan B fuera de línea para mitigar los fallos tecnológicos.

Mantener contacto regular con el equipo de evaluación y estar disponible para resolver cualquier problema y/o llevarlo a la empresa.

Se recomienda que el presidente del comité de evaluación participe en la reunión de entrada (o parte de ella). Esta reunión con el personal clave del PMA que desempeña un papel fundamental en la facilitación de la evaluación debería incluir:

- un resumen de las expectativas mutuas entre la oficina en el país y el equipo de evaluación;
- la agenda prevista para las reuniones y visitas sobre el terreno (quiénes son las partes interesadas, sus intereses, importancia y papel en la elaboración y/o implementación del tema en evaluación, etc.);
- acceso a los datos;
- fechas y expectativas para la finalización de las reuniones informativas del trabajo sobre el terreno. El equipo de evaluación debería tener acceso a la [Plantilla de Informe Definitivo de Evaluación](#);
- estándares esperados para el equipo de evaluación al recopilar datos, incluido el Compromiso de Conducta Ética y el Acuerdo de Confidencialidad del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). Esto incluye la sensibilidad hacia las creencias y costumbres, actuar con honestidad, integridad y respeto por las partes interesadas, y el acuerdo de proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes; y
- recapitulación de los estándares de calidad de DEQAS, incluyendo, pero no limitándose a, entre otros, los requisitos de GEWE y de inclusión de la discapacidad y sus implicaciones en la fase de recopilación de datos, especialmente sobre la recopilación de datos de participantes tanto hombres como mujeres y subgrupos relevantes identificados como particularmente marginados o excluidos cuando sea posible.

El equipo de evaluación inicia el trabajo de recopilación de datos según la agenda establecida con el gerente de evaluación, interactuando con el PMA y otras partes interesadas a través de entrevistas, debates en grupos focales, encuestas y/u otros enfoques participativos dependiendo del diseño de la evaluación. A medida que el equipo de evaluación comienza a recopilar datos, pueden surgir más preguntas relacionadas con los procesos de seguimiento, etc., y es probable que el equipo de evaluación solicite datos secundarios adicionales. El equipo de SyE debería estar preparado para proporcionarlos en el momento oportuno cuando estén disponibles. Se debería anonimizar la lista de beneficiarios a entrevistar antes de que la utilice el equipo de evaluación.

El equipo de evaluación viaja a los sitios sobre el terreno seleccionados para realizar más entrevistas con las partes interesadas, interactuar con los beneficiarios y observar las intervenciones del PMA. La duración de estas visitas puede variar en función del número de actividades, socios y facilidad de acceso. La metodología/el diseño de la evaluación son los determinantes clave de la duración de la visita sobre el terreno. Por ejemplo, una encuesta representativa requeriría mucho tiempo para realizarse y analizarse. Una misión típica podría incluir una semana en la capital y dos semanas visitando áreas/ sub-oficinas y sitios sobre el terreno relevantes. El equipo de evaluación puede decidir dividirse en equipos separados para algunas actividades/regiones.

Protección de datos y privacidad. El equipo de evaluación ha de garantizar la confidencialidad y la protección de los datos al procesar, almacenar y/o transferir datos personales durante las actividades de recopilación de datos y buscar el consentimiento de los encuestados. Más en concreto, al recabar datos personales a través de encuestas, debates en grupos focales y entrevistas, los evaluadores deberían revelar el propósito de la evaluación y con quién se pueden compartir los datos. También deberán proporcionar los datos de contacto de la persona/ entidad a quien recurrir para cualquier inquietud sobre el uso de sus datos personales. El equipo de evaluación debería informar a los titulares de los datos sobre sus derechos, incluidos el acceso, la rectificación, la eliminación y la oposición al uso. Durante la evaluación, los datos personales de los beneficiarios deberían cifrarse y almacenarse para restringir su accesibilidad. El equipo de evaluación debería establecer con antelación el plan de conservación de datos, es decir, el tiempo que deberían estar disponibles los datos personales recabados para el uso en la evaluación. Si los evaluadores descubrieran presunciones de irregularidades o mala conducta en la implementación de un programa, ya sea por parte de un miembro del personal del PMA o de un socio, el jefe del equipo de evaluación debería informar sobre esas presunciones a la Oficina de Inspección e Investigación del PMA a través de la línea directa del PMA²².

4 RECOPIACIÓN DE DATOS

Presentar informes de finalización del trabajo sobre el terreno en una reunión

¿Qué podría salir mal?



Expectativas poco realistas de las partes interesadas internas/externas sobre que el equipo de evaluación proporcione un análisis detallado de los hallazgos en esta etapa y/o que el equipo de evaluación presente los hallazgos de manera prematura.

Los miembros del equipo de evaluación llegan a la reunión informativa sin un acuerdo suficiente entre ellos sobre lo que presentarán, o expresan puntos de vista divergentes en las reuniones informativas.

Combinar reuniones informativas con partes interesadas internas y externas cuando haya que presentar cuestiones delicadas que la dirección del PMA desconozca.

Buenas practicas

Explicar el propósito de las reuniones informativas al final del trabajo sobre el terreno a todas las partes interesadas con antelación (al invitarlas).

Programar una segunda reunión informativa más adelante, cuando el equipo de evaluación haya tenido tiempo de analizar los datos y tener hallazgos preliminares.

Lo ideal es celebrar una reunión informativa interna inicial con las partes interesadas del PMA (excepto en el caso de evaluaciones conjuntas).

El propósito de las sesiones informativas es brindar una oportunidad para que el equipo de evaluación interactúe más con las partes interesadas, fomente la reflexión y valide los hallazgos preliminares. El equipo de evaluación debe preparar y tener una reunión informativa basada en los datos recopilados y los primeros análisis realizados. Esta reunión debería cubrir los hallazgos iniciales/análisis tempranos del equipo, cualquier laguna de información y los siguientes pasos. La presentación sirve como documento de referencia para las partes interesadas, pero no se revisa, comenta ni revisa. Se debería pedir al equipo de evaluación que mantenga la presentación concisa utilizando la [Plantilla de Informe Definitivo del trabajo sobre el terreno](#). No se presentan recomendaciones en esta etapa. Es una buena práctica permitir uno o dos días sin reuniones para que el equipo de evaluación pueda preparar la sesión informativa.

Dependiendo de lo acordado durante la fase inicial, podrían celebrarse hasta tres sesiones informativas. El plan para las reuniones informativas podrá revisarse después de que el equipo haya realizado el análisis preliminar.

■ **Reunión bilateral con la dirección del PMA:** Una reunión entre el equipo de evaluación y los principales directivos del PMA, celebrada antes de la sesión informativa interna completa, para debatir los hallazgos iniciales de la evaluación y proporcionar perspectiva de gestión.

■ **Reunión informativa interna:** El equipo de evaluación mantiene una reunión informativa interna con las principales partes interesadas del PMA (y con los socios en una evaluación conjunta), que normalmente se lleva a cabo en la oficina principal del PMA, pero con la opción de participar por teleconferencia (por ejemplo, para el personal pertinente del área/de la sub-oficina del PMA y de la oficina regional).

■ **Reunión informativa externa:** El equipo de evaluación mantiene una reunión informativa externa con las principales partes interesadas externas (incluido todo el grupo de referencia de la evaluación), después de haber absorbido los comentarios de retroalimentación de los participantes en la sesión informativa interna.

El gerente de evaluación es responsable de proporcionar un lugar y las instalaciones; enviar invitaciones con suficiente antelación al comité de evaluación, al grupo de referencia de evaluación y a otras partes interesadas relevantes; y compartir la presentación informativa con todas las partes interesadas antes de la reunión, incluida la unidad de evaluación regional (y CapQual para las evaluaciones descentralizadas de la sede central).

Cuadro 18: Contenido recomendado de la presentación en la reunión informativa

- Propósito (objetivos y usos de la evaluación)
- Contexto (país/área y operacional)
- Visión general de la metodología
- Cualquier cambio con respecto al informe inicial que se haya realizado o deba realizarse como estrategias de mitigación
- Lista de sitios sobre el terreno visitados y justificación
- Partes interesadas entrevistadas y justificación
- Hallazgos preliminares por pregunta de evaluación
- Temas emergentes para un análisis más profundo
- Lagunas que persisten en materia de conocimiento y recopilación de datos
- Siguiendo pasos
- Comentarios y preguntas del grupo de referencia de evaluación

5 PRESENTACIÓN DE INFORMES Y ANÁLISIS

Introducción

	Duración mínima	Duración recomendada	Duración promedio
Duración	1 mes	2,8 meses	6 meses
Resultados clave	Informe de evaluación definitivo; matriz completa con comentarios de las partes interesadas		

La fase de presentación de informes reúne los hallazgos del equipo de evaluación en un informe de evaluación conciso y analítico, que constituye el resultado principal de la fase de presentación de informes. La fase de presentación de informes comienza una vez que el equipo de evaluación ha completado las actividades de recopilación de datos y realizado el análisis inicial. La fase de presentación de informes debería durar aproximadamente once semanas si el equipo de evaluación y el gerente de evaluación siguen las pautas presentadas en la guía y no surgen eventos imprevistos. La experiencia hasta la fecha muestra que el proceso puede llevar más tiempo debido a diferentes factores, como el alcance y el

propósito de la evaluación, en el momento de la retroalimentación por las partes interesadas y la calidad del borrador del informe de evaluación. Existen oportunidades para reducir este plazo en tres semanas si se recibe un buen borrador inicial del informe de evaluación y se comparte simultáneamente con DEQS y el grupo de la referencia de evaluación.

Si bien la presentación de informes la realiza en gran medida el equipo de evaluación, otras partes interesadas de la evaluación deben contribuir al proceso, como se muestra en la Tabla 10, para el aseguramiento de la calidad y la utilidad del informe de evaluación.

Tabla 10: Resumen de responsabilidades – fase de presentación de informes

Pasos y responsabilidades	CD/DAP	Equipo de programa de la CO	Equipo de SyE de la CO	Gerente de Evaluación de la CO	Otras unidades de la CO	Equipo de Evaluación	RB	Oficina de Evaluación (OEV)	Otras unidades de la HQ	Partes interesadas externas
5.1 Preparar el borrador del IE						L				
5.2 Aseguramiento de la calidad del borrador del IE (utilizando la matriz de comentarios y retroalimentación del DEQS)				L		P	P	P		
5.3 Distribuir el borrador del IE a las partes interesadas para comentarios	P	P	P	L	P		P		S	P
5.4 Finalizar y aprobar el informe de evaluación	A	P	P	L		L	S			

Clave: A: Aprobar; L: Liderar; asume la responsabilidad general de llevar a cabo el paso; P: Participar activamente en el paso; S: Apoyar el proceso con tareas específicas, si es necesario

Cuadro 19: Principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad

Los principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad, así como la ética, tienen una serie de implicaciones específicas en la fase de presentación de informes, como se indica a continuación:

- **Independencia:** El equipo de evaluación debe estar libre de presiones para alterar las conclusiones y recomendaciones de cualquier manera que no esté respaldada por los hallazgos de la evaluación.
- **Imparcialidad:** El equipo de evaluación analiza los datos y presenta los hallazgos de forma transparente y refleja los diferentes puntos de vista de las distintas partes interesadas, al tiempo que garantiza la confidencialidad. El equipo de evaluación debe proporcionar una justificación explícita cuando no incorpora la retroalimentación de las partes interesadas.
- **Credibilidad:** Requiere que los hallazgos se basen en evidencia triangulada: se establezcan conexiones claras entre los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. Los hallazgos y las conclusiones son justos y reconocen la existencia de diferentes puntos de vista. El informe de evaluación explica la metodología y cualquier limitación, y presenta evidencia, hallazgos, conclusiones y recomendaciones de manera completa y equilibrada.
- **Utilidad:** Con el apoyo del gerente de evaluación, el equipo de evaluación garantiza un proceso de presentación de informes eficiente según el cronograma de evaluación para evitar que la evaluación se complete tarde. Se organiza un taller de partes interesadas para presentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones iniciales a las partes interesadas internas.
- **Ética:** Todas las evaluaciones deben reflejar si los riesgos éticos identificados en el informe inicial (Sección 3.5) se materializaron y, de ser así, y qué salvaguardas se emplearon para mitigarlos y cómo se hizo. Si los evaluadores descubren presunciones de irregularidades o mala conducta en la implementación de un programa, ya sea por parte de un miembro del personal del PMA o de un socio, el jefe del equipo de evaluación debe informar sobre esas presunciones a la Oficina de Inspección e Investigación del PMA a través de la línea directa del PMA. Al mismo tiempo, el jefe del equipo debe informar al gerente de evaluación, a la dirección de la oficina en el país, a la unidad regional de evaluación y al Director de Evaluación de que existen presunciones de irregularidades y mala conducta, sin violar la confidencialidad.

5 PRESENTACIÓN DE INFORMES Y ANÁLISIS

Preparar el borrador del informe de evaluación

¿Qué podría salir mal?



El equipo se da cuenta de que tiene lagunas importantes en los datos y no puede dar respuesta a algunas preguntas.

Retrasos en la redacción y presentación del informe de evaluación.

El equipo de evaluación no utiliza la plantilla del PMA para los informes de evaluación.

El equipo de evaluación presenta un borrador de informe de evaluación incompleto o de mala calidad.

Buenas practicas

Mantener un contacto regular con el equipo de evaluación, discutir la naturaleza de las lagunas de datos y ver si pueden resolverse con datos secundarios. En caso contrario, el equipo de evaluación debería informar de las limitaciones y qué preguntas no pueden responderse.

Devolver el informe de evaluación incompleto al equipo y requerir que utilicen la plantilla y la orientación adecuadas.

Mantener informadas a las partes interesadas de los avances y posibles retrasos.

Recordar a la empresa que el PMA espera que garantice la calidad del borrador antes de presentarlo al PMA.

El jefe del equipo de evaluación prepara el borrador del informe de evaluación con el apoyo del equipo de evaluación. El informe de evaluación deberá seguir la estructura e incluir el contenido previsto en la [Plantilla de Informe de Evaluación](#) y debería cumplir con los estándares de calidad del DEQAS (véase la [Lista de Verificación de Calidad para el Informe de Evaluación](#) y la [Nota Técnica sobre Recomendaciones de Calidad de la Evaluación](#)).

Consideraciones sobre privacidad y protección de datos: el informe de evaluación no debería utilizar datos personales, no debe elaborar perfiles de los interesados, usar anonimización de datos, aportar seguridad de los datos personales, tener exactitud de los datos personales utilizados para el análisis, conservar los datos personales solo durante el tiempo necesario para los fines de evaluación especificados o compatibles. Una vez cumplida la finalidad, los datos personales se anonimizarán, suprimirán o borrarán.



Conjunta

En el caso de las **evaluaciones conjuntas**, el conjunto de recomendaciones debería ofrecer oportunidades de mejora de los programas para todos los organismos

que encargan evaluaciones. Algunas recomendaciones de una evaluación conjunta pueden estar dirigidas a un organismo en concreto, mientras que otras pueden referirse a todos los organismos que encargan las evaluaciones (posiblemente con sub-recomendaciones desagregadas). Si la política de evaluación de cualquiera de los socios involucrados no requiere que las evaluaciones hagan recomendaciones, el PMA seguirá requiriendo recomendaciones. Esto debe quedar claro al inicio del proceso.

Cuadro 20: Proceso de formulación de recomendaciones e incremento de la identificación de las mismas

Involucrar a los usuarios de la evaluación lo antes posible en la formulación de recomendaciones contribuirá a que estas sean más pertinentes y aplicables, así como a aumentar el nivel de identificación de los usuarios clave con los resultados de la evaluación. Por lo tanto, además de solicitar comentarios escritos de retroalimentación sobre el borrador del informe por correo electrónico, se sugiere organizar una reunión/taller para:

- reflexionar sobre los hallazgos y conclusiones clave de la evaluación;
- debatir el proyecto de recomendaciones y proporcionar retroalimentación al equipo de evaluación para mejorar su claridad, pertinencia y viabilidad; y
- empezar a reflexionar sobre cómo la oficina en el país abordará las recomendaciones y la respuesta de la dirección.

5 PRESENTACIÓN DE INFORMES Y ANÁLISIS

Asegurar la calidad del borrador del informe de evaluación



¿Qué podría salir mal?

Borrador del informe de evaluación de mala calidad, incluso después de devolver el borrador inicial al equipo de evaluación para su revisión.

Retrasos significativos en la presentación del borrador del informe de evaluación, lo que pone presión sobre los plazos de aseguramiento de la calidad, especialmente si hay que tomar decisiones delicadas basadas en los resultados.

La retroalimentación del DEQS no se recibió a tiempo, lo que retrasó aún más el proceso.

La retroalimentación del DEQS no es útil.

La retroalimentación del DEQS es útil pero no se utiliza para mejorar la calidad del informe de evaluación.

Buenas practicas

Asignar con antelación tiempo suficiente para revisar el borrador del informe de evaluación (si es posible, bloquear un día completo).

Mantener actualizado el calendario/seguidor de DEQS para que el proveedor de servicios pueda preparar al revisor.

Debatir con el equipo de evaluación si se podría hacer una presentación de los hallazgos y las recomendaciones a las principales partes interesadas mientras se espera el informe definitivo.

Cuando el equipo de evaluación se contrata a través de una empresa de consultoría, la empresa verifica la calidad del borrador del informe de evaluación antes de presentarlo al gerente de evaluación. Al recibir el borrador del informe de evaluación, el gerente de evaluación sigue los pasos que se describen en la Tabla 11.

Tabla 11: Mapa de procesos para el aseguramiento de la calidad de los informes de evaluación

Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Revisa el borrador del informe de evaluación utilizando la Lista de Verificación de Calidad para el Informe de Evaluación como guía para garantizar que sigue la estructura; proporciona el contenido principal; y que no hay errores contextuales y/o fácticos importantes. En caso de que él/ella considere que el borrador del informe de evaluación no cumple con los estándares anteriormente señalados, el gerente de evaluación proporciona retroalimentación al jefe del equipo para que el informe se adhiera a los estándares de calidad.
REU/CapQual	<ul style="list-style-type: none"> Revisa el borrador del informe de evaluación utilizando la Lista de Verificación de Calidad para el Informe de Evaluación y confirma que cumple con los requisitos mínimos para su presentación al DEQS. Participa en la llamada con el revisor de DEQS.
Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Comparte el borrador del informe de evaluación y el formulario de solicitud de servicio con el DEQS (con copia al Servicio de Asistencia (Helpdesk), wfp.decentralizedevaluation@wfp.org, la unidad de evaluación regional y el presidente del comité de evaluación), junto con el informe inicial, el formulario de comentarios de retroalimentación de DEQS para el informe inicial que el equipo de evaluación debería haber completado antes de la presentación del informe inicial definitivo. Mientras el DEQS revisa el borrador del informe de evaluación, el gerente de evaluación y la unidad de evaluación regional realizan una revisión más exhaustiva del borrador del informe en relación con la Lista de Verificación de Calidad para el Informe de Evaluación y formulan comentarios sistemáticos y constructivos para su consolidación en una matriz de comentarios.
DEQS	<ul style="list-style-type: none"> Acusa recibo y confirma la fecha de devolución de la retroalimentación en un plazo de seis días laborables. El gerente de proyecto de DEQS puede decidir realizar una revisión entre pares para garantizar que la valoración y la retroalimentación del "revisor" son apropiadas. Esto requerirá más días para presentar los comentarios. La unidad de evaluación regional y el gerente de evaluación rellenan la encuesta sobre el servicio DEQS al final de la llamada.
Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Revisa los comentarios recibidos del DEQS antes de compartirlos con el jefe del equipo de evaluación. En caso de problemas con la retroalimentación proporcionada por el DEQS, el gerente de evaluación busca el asesoramiento de la unidad de evaluación regional. Solicita una llamada de seguimiento utilizando el formulario de solicitud de llamada del DEQS, con el revisor de DEQS y el jefe del equipo de evaluación para aclarar cualquier cuestión que surja de la retroalimentación recibida y entender la opinión general del revisor sobre la calidad del informe de evaluación. La unidad de evaluación regional (o unidad CapQual para evaluaciones descentralizadas de la sede central) y el jefe del equipo de evaluación también deberían participar en esta llamada. Esta llamada es opcional para los informes de evaluación calificados por encima del 90 por ciento.
Jefe del equipo de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Registra en el formulario de retroalimentación del DEQS y en la matriz de comentarios del gerente de evaluación cómo se ha abordado cada comentario y, para aquellos que no se han abordado, el razonamiento. Los comentarios completados ayudan a garantizar un proceso transparente y creíble. Revisa el informe de evaluación de acuerdo con la retroalimentación del gerente de evaluación, la unidad de evaluación regional y el DEQS; envía un segundo borrador al gerente de evaluación junto con el formulario de retroalimentación del DEQS completado con la matriz de comentarios del gerente de evaluación.
Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Se asegura de que los comentarios se hayan abordado de manera adecuada y de que el informe de evaluación sea de buena calidad antes de compartirlo con el grupo de referencia de evaluación para su revisión junto con la matriz de comentarios.

Distribuir el borrador del informe de evaluación a las partes interesadas (para comentarios)



¿Qué podría salir mal?

Muy pocos o ningún comentario/retroalimentación de las partes interesadas.

Las aportaciones de las partes interesadas se contradicen entre sí.

Las partes interesadas intentan influir de forma indebida en los hallazgos/conclusiones, especialmente si son negativos.

El grupo de referencia/las partes interesadas de la evaluación tardan demasiado en ofrecer retroalimentación o la ofrecen una vez que el proceso ha avanzado.

Buenas practicas

Establecer de antemano una lista de distribución (además de los miembros del grupo de referencia de evaluación) en colaboración con el equipo de evaluación y los puntos focales de las oficinas regionales y debatir las modalidades y los plazos para recabar los comentarios de las partes interesadas.

Proporcionar tiempo suficiente (dos semanas es lo normal) para que las partes interesadas lean y realicen comentarios por escrito sobre el borrador del informe. Enviar un recordatorio unos días antes de la fecha límite puede ser útil.

Proporcionar una guía clara sobre cómo las partes interesadas deben compartir sus comentarios y hacer saber a las personas que sus comentarios

se consolidarán en una matriz de comentarios, se responderán y se distribuirán a todos los revisores para fomentar una retroalimentación considerada.

Ofrecerse a presentar los principales hallazgos, conclusiones y recomendaciones en una reunión del grupo de referencia de evaluación para solicitar retroalimentación.

El grupo de referencia de evaluación normalmente dispone de dos semanas para revisar y proporcionar comentarios sobre el borrador del informe de evaluación. De manera excepcional, puede ser necesario acortar este plazo a cinco u ocho días hábiles de común acuerdo con los revisores para garantizar que el informe esté disponible para los encargados de la toma de decisiones cuando sea necesario. Al comunicarse con el grupo de referencia de evaluación, el gerente de evaluación debería describir los pasos previos tomados para mejorar la calidad del informe de evaluación.



Conjunta

El riesgo de que el proceso de garantía de calidad se vuelva excesivamente engorroso es alto en el caso de **evaluaciones conjuntas**. Es necesario aplicar estrategias de

mitigación, como la racionalización del número de miembros del grupo de referencia de la evaluación; la organización de talleres de revisión con múltiples partes interesadas; o el establecimiento de sistemas de revisión en cascada para evitar que los gerentes de evaluación reciban un número excesivo de comentarios.

Para facilitar el proceso de revisión del informe, el gerente de evaluación podría ofrecer orientación a los revisores para que sus comentarios se centren en la exactitud de la información presentada. Véase a continuación algunos ejemplos:

- ¿Son exactos los datos? En caso contrario, por favor, proporcione materiales adicionales para su consideración.
- ¿Existen lagunas significativas en los datos presentados?

- ¿Se presentan los datos de forma clara, imparcial y objetiva?
- ¿Son los hallazgos consistentes con los datos presentados?
- ¿Se desprenden las conclusiones lógicamente de los hallazgos?
- ¿Son las recomendaciones viables y se desprenden lógicamente de los hallazgos y conclusiones?

El gerente de evaluación debería consolidar todos los comentarios en una [matriz de comentarios](#) utilizando la plantilla proporcionada, ordenados en grupos, según la sección del informe al que se refieren. Si existen contradicciones entre varios comentarios, el gerente de evaluación debe abordar con el equipo de evaluación cómo tratarlas. Si alguno de los comentarios parece ambiguo, el gerente de evaluación debe solicitar primero una aclaración al revisor antes de compartirlas con el jefe del equipo de evaluación.

El tiempo invertido en esta etapa ayuda a mejorar la calidad del borrador del informe de evaluación, lo que hace que el proceso de elaboración del informe sea más eficiente. Es necesario un diálogo entre el gerente de evaluación y el equipo de evaluación para:

- mejorar la comprensión mutua de la retroalimentación recibida de los miembros del grupo de referencia de la evaluación;
- proporcionar aclaraciones sobre áreas específicas cuando se solicite; y
- debatir las principales áreas de hallazgos, conclusiones y recomendaciones a medida que se desarrollan.

El equipo de evaluación debe considerar los comentarios recibidos, pero tiene el poder de decisión sobre aceptar o rechazar los comentarios de las partes interesadas y cualquier solicitud de cambios. Cuando exista presión para modificar conclusiones o recomendaciones, aunque sigan siendo coherentes con los hallazgos, dichas solicitudes deberían juzgarse según sus méritos. Si surgen diferencias que no se puedan resolver mediante conversaciones entre el gerente de evaluación y el jefe del equipo, se debe solicitar al grupo de referencia de evaluación que intervenga y se contacte al servicio de asistencia de evaluación descentralizada de la Oficina de Evaluación, según sea apropiado. En caso de que existan opiniones divergentes dentro del equipo de evaluación, el gerente de evaluación debería consultar a la unidad de evaluación regional y a la Oficina de Evaluación para obtener asesoramiento.

5 PRESENTACIÓN DE INFORMES Y ANÁLISIS

Finalizar y aprobar el informe de evaluación

¿Qué podría salir mal?



Algunas partes interesadas envían comentarios mucho después de que haya pasado la etapa de comentarios.

El informe definitivo aún no es de buena calidad, incluso después de los comentarios de las partes interesadas, por ejemplo: tiene recomendaciones que no están en línea con los hallazgos y conclusiones; conclusiones que son una copia y pega de los hallazgos; y el informe de evaluación carece de una sección de lecciones aprendidas, aun cuando el extraer lecciones era un objetivo.

El presidente del comité de evaluación no aprueba el informe definitivo a tiempo, lo que retrasa aún más el proceso y corre el riesgo de reducir su utilidad (o el comité de evaluación no quiere aprobarlo si el equipo de evaluación no realiza ciertos cambios).

Buenas practicas

Cuando se compartan productos para recabar comentarios, hay que hacerlo siempre "sobre la base de no objeciones"; si no se reciben comentarios al final del plazo, se considerará que no hay respuesta, a menos que se solicite una prórroga del plazo.

Revisar el borrador del informe de evaluación para garantizar la coherencia en todo el análisis.

Devolver el informe y la matriz de comentarios tantas veces como sea necesario hasta que el equipo de evaluación aborde todos los comentarios o proporcione una justificación adecuada para no abordar el comentario.

Interactuar con el presidente del comité de evaluación y escalarlo cuando sea necesario.

Presentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones en una reunión del comité de evaluación para facilitar su aprobación.

Una matriz de comentarios completa ayuda a garantizar un proceso transparente y creíble. Es importante que el jefe del equipo de evaluación actúe en función de los comentarios de las partes interesadas para corregir errores fácticos, evitar tergiversaciones y proporcionar información adicional a medida que se finaliza el informe de evaluación. El equipo de evaluación debe ejercer su criterio respecto de qué comentarios merecen seguimiento. Para cualquier comentario no abordado, el equipo de evaluación debería proporcionar una justificación adecuada. Esto favorece la transparencia y la credibilidad.

Si el gerente de evaluación considera que algunos de los comentarios no se han tenido debidamente en cuenta, se debe solicitar al equipo de evaluación que aborde los comentarios y vuelva a enviar el informe definitivo y la matriz de comentarios. Cualquier desacuerdo entre el PMA, las partes interesadas en la evaluación y el equipo de evaluación debería abordarse y resolverse antes de que el informe de evaluación se considere finalizado. El gerente de evaluación puede consultar a la unidad de evaluación regional o a la Oficina de Evaluación para obtener asesoramiento.

En términos de protección de datos, la información personal identificable de las partes interesadas que asistan a las entrevistas iniciales y participan en la revisión del informe de evaluación no debe divulgarse en los entregables finales publicados en los sitios web internos y externos del PMA. Solo la pertenencia (es decir, unidades de organización/departamento) puede indicarse en los documentos. Las fuentes de menciones de entrevistas, debates de grupos focales y eventos no deberían permitir la identificación personal.

Para garantizar la estandarización y el cumplimiento de la política de comunicaciones corporativas, deberían seguirse las [directrices de formato](#) al finalizar el informe de evaluación.



En el caso de las **evaluaciones conjuntas**, la coordinación de la retroalimentación a los borradores de evaluación puede resultar muy compleja. En el caso de cuestiones controvertidas, antes de la consulta formal deberían celebrarse reuniones preparatorias bilaterales con los principales encargados de adoptar decisiones entre los organismos participantes. Los gerentes de coevaluación (o el grupo de gestión de la evaluación) y la dirección de las oficinas en los países tienen un papel que desempeñar para garantizar que se hayan tenido en cuenta las preocupaciones de los organismos que encargan la evaluación sin socavar la imparcialidad de la evaluación. Debe darse un tiempo amplio para revisar el informe definitivo, solicitando comentarios sobre la base de la "no objeción" (sin respuesta = de acuerdo), de modo que el proceso no se detenga durante un periodo de tiempo innecesariamente largo. Es importante asegurarse de que todos los miembros del grupo de referencia de la evaluación den su aprobación por escrito al informe de evaluación, distribuyendo un archivo PDF que no pueda modificarse

fácilmente, para garantizar la identificación de todos los organismos que encargan la evaluación en las fases de difusión y seguimiento de la evaluación con dichas fases.



Evaluaciones de los programas de alimentación escolar financiados por McGovern Dole han de ser conformes con las normas contenidas en la [sección 508²³](#) para que sean accesibles para personas con discapacidad. Los gerentes de evaluación de este tipo de evaluaciones deben ser conscientes de los requisitos de informes adicionales (y de etapas de comentarios) y planificar en consecuencia en estrecha colaboración con el equipo de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje (MEAL) de los programas escolares.

Tabla 11: Mapa de procesos para el aseguramiento de la calidad de los informes de evaluación

Jefe del equipo de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Registra en la matriz de comentarios cómo se ha abordado cada comentario del grupo de referencia de evaluación y, para aquellos que no se han abordado, el razonamiento. Los comentarios completados garantizan un proceso transparente y creíble. Revisa el informe de evaluación en consecuencia y lo presenta con la matriz de comentarios completa al gerente de evaluación.
Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Revisa el informe de evaluación definitivo y la matriz de comentarios con la retroalimentación del equipo de evaluación. Envía el informe de evaluación definitivo al comité de evaluación para su revisión final y aprobación por parte del presidente del comité de evaluación.
Presidente del CE	<ul style="list-style-type: none"> Aprueba el informe definitivo de evaluación.
Gerente de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Comparte el informe de evaluación aprobado con la unidad de evaluación regional y garantiza que el informe definitivo se comparte de forma proactiva con el grupo de referencia de evaluación y todas las partes interesadas en la evaluación. Procesa los pagos según los términos contractuales y el procedimiento de gestión de contratos.
REU/CapQual	<ul style="list-style-type: none"> Comparte el informe de evaluación definitivo con la Oficina de Evaluación para su publicación en los sitios web de evaluación interna y externa del PMA.

Introducción

	Duración mínima	Duración recomendada	Duración promedio
Duración	0,7 meses	2 meses	2,2 meses
Resultados clave	Respuesta de la dirección a las recomendaciones; productos de aprendizaje		

Esta sección proporciona una descripción general de los pasos finales del proceso de evaluación. La fase de difusión y seguimiento es fundamental para garantizar que los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación se pongan a

disposición de la audiencia pretendida de forma que puedan utilizarse para ayudar en la mejora de las intervenciones, estrategias y políticas del PMA. Los plazos para esta fase variarán, pero serán de alrededor de ocho semanas.

Tabla 13: Resumen de responsabilidades – fase de difusión, seguimiento y utilización

Pasos y responsabilidades	CD/DAP	Equipo de programa de la CO	Equipo de SyE de la CO	Gerente de Evaluación de la CO	Otras unidades de la CO	RB	Oficina de Evaluación (OEV)	Otras unidades de la HQ	Partes interesadas externas
6.1 Preparar la respuesta de la dirección y cargarla en el sistema R2	L	P		P	P	L	S		
6.2 Publicar informes de evaluación y respuesta de la dirección del PMA				P		P	L		
6.3 Enviar informes de evaluación para la valoración de la calidad de la evaluación post hoc (PHQA)						L	P		
6.4 Realizar una sesión informativa al final de la evaluación sobre las lecciones aprendidas	P			P		L	P		
6.5 Difundir y utilizar los resultados de la evaluación	L	L	L	L	L	L	L	L	L
6.6 Seguimiento de la implementación de las acciones de seguimiento a las recomendaciones de la evaluación en el sistema R2	P	P	L	L (punto focal R2 de la CO)	P	P		S	

Clave: A: Aprobar; L: Liderar; asume la responsabilidad general de llevar a cabo el paso; P: Participar activamente en el paso; S: Apoyar el proceso con tareas específicas, si es necesario

Cuadro 21: Principios de independencia y utilidad

Los principios de independencia, imparcialidad, credibilidad y utilidad, así como la ética, tienen una serie de implicaciones específicas en la fase de difusión y seguimiento, como se indica a continuación:

- **Independencia:** Todos los informes de evaluación definitivos, la respuesta de la dirección y los resultados de la valoración post hoc de calidad se publican en los sitios web del PMA y se difunden a través de diversos canales.
- **Utilidad:** Para todas las evaluaciones se prepara una respuesta de la dirección que detalla cómo se abordarán las recomendaciones de la evaluación. Se supervisa la implementación de las medidas de seguimiento. Se buscan oportunidades para un aprendizaje organizativo más amplio, incluida la incorporación de debates clave sobre los resultados de la evaluación en los principales talleres y procesos de elaboración de programas, estrategias o políticas.

La fase de difusión y seguimiento tiene como objetivo maximizar el uso de los hallazgos de la evaluación mediante:

- El desarrollo de una respuesta de la dirección (RD) a las recomendaciones de la evaluación;
- La difusión del informe de evaluación y la respuesta de la dirección a una amplia audiencia; esto puede incluir el desarrollo de productos de aprendizaje adaptados a audiencias específicas (según el plan de comunicación y gestión del conocimiento);
- La presentación del informe de evaluación para la valoración de la calidad de la evaluación post hoc (PHQA); y
- La identificación de oportunidades/puntos de entrada para promover la adopción de recomendaciones de la evaluación.

Preparar la respuesta de la dirección y cargarla en el sistema R2



¿Qué podría salir mal?

El proceso tarda demasiado tiempo, especialmente si se inicia en el momento en que se aprueba el informe de evaluación.

Las partes interesadas no comprenden el significado de “estar en desacuerdo con las recomendaciones” y no están conformes con aquellas sobre las que ya han actuado y no requieren nuevas medidas o aquellas para las que no están de acuerdo con los plazos recomendados.

Las acciones son demasiado generales o demasiado vagas.

Buenas practicas

Comenzar a involucrar a las partes interesadas en la reflexión sobre las respuestas a las recomendaciones durante la finalización del informe de evaluación.

Incluir un taller con el equipo de evaluación y las partes interesadas antes de aprobar el informe de evaluación.

Ofrecer apoyo para realizar un taller de respuesta de la dirección para dilucidar las acciones que se tomarán.

Revisar el proyecto de respuesta de la dirección y explicar a las partes interesadas las condiciones bajo las que no deberían estar de acuerdo con las recomendaciones según las directrices.

La respuesta de la dirección especifica las acciones que la oficina que encarga la evaluación ha acordado tomar para abordar cada recomendación de la evaluación, junto con los plazos de implementación correspondientes. La respuesta de la dirección deberá prepararse dentro de las ocho semanas siguientes a la aprobación del informe de evaluación definitivo. Para mejorar la rendición de cuentas y el aprendizaje, las recomendaciones de la evaluación y la correspondiente respuesta de la Herramienta de Seguimiento de Riesgos y Recomendaciones (R2) del PMA (el sistema corporativo del PMA para las respuestas de la dirección), y la oficina responsable debe rastrear y actualizar el estado de implementación de las recomendaciones en consecuencia.

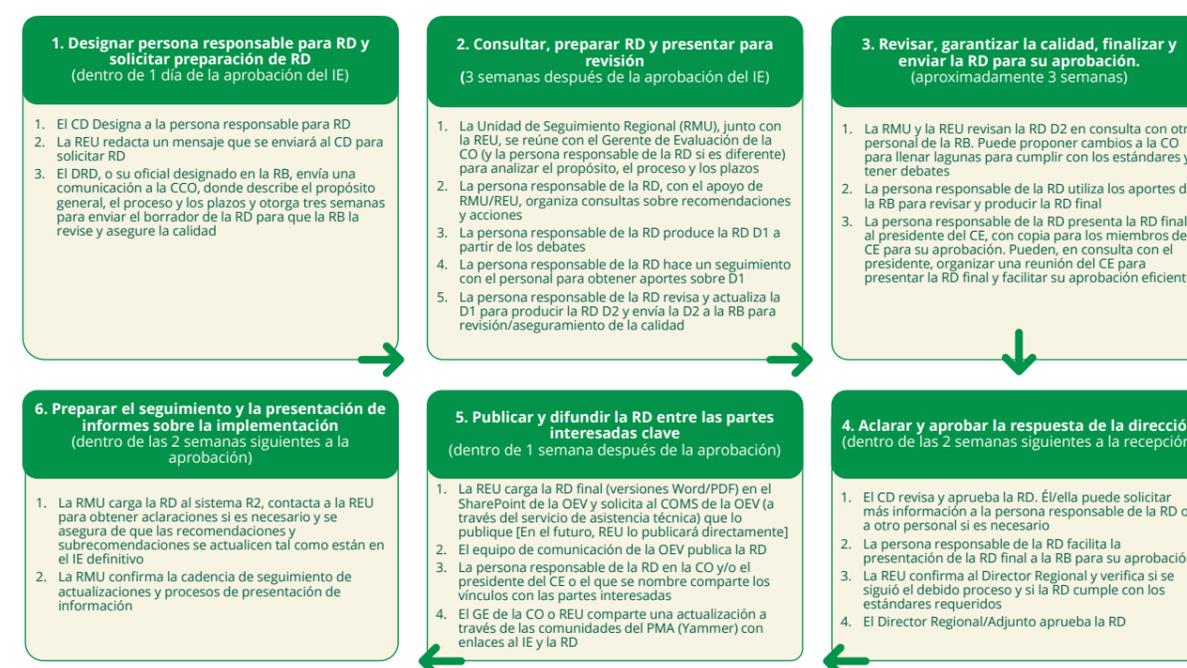
La [Nota Técnica sobre la Respuesta de la Dirección a las Recomendaciones de la Evaluación Descentralizada](#) proporciona orientación sobre los plazos, los procesos y las funciones y responsabilidades para la preparación de una respuesta de la dirección para las evaluaciones descentralizadas. Estas se resumen en la Figura 17.



Conjunta

Para las **evaluaciones conjuntas** se debe preparar una respuesta de la dirección conjunta a las recomendaciones de la evaluación, que abarque todas las recomendaciones y designe organismos específicos responsables de su implementación según corresponda. Las medidas de seguimiento acordadas deberían ser específicas para cada organismo, a fin de garantizar un compromiso adecuado para su implementación. Es posible que algunas orientaciones sobre la evaluación de los socios no requieran una respuesta de la dirección. Sin embargo, el PMA siempre exigirá una respuesta de la dirección para las evaluaciones de las que forma parte. En tales casos, el PMA y los socios que requieran una respuesta de la dirección la prepararán conjuntamente.

Figura 17: Mapa de procesos para la preparación de la respuesta de la dirección a las recomendaciones de la evaluación descentralizada



Para las **evaluaciones conjuntas**, en R2 solo se registran las acciones de las que el PMA es plenamente responsable. Sin embargo, para garantizar un uso óptimo de las evaluaciones conjuntas, es importante asegurarse de que los organismos que encargan la evaluación definan

las responsabilidades y la frecuencia de rastreo de las acciones de seguimiento relacionadas con todas las recomendaciones. Esto podría hacerse, por ejemplo, durante las reuniones regulares de coordinación del programa relevantes en cuanto al asunto de la evaluación.

Publicar el informe de evaluación y la respuesta de la dirección del PMA

El gerente de evaluación es responsable de compartir el informe de evaluación definitivo, la respuesta de la dirección y otros productos de aprendizaje con la unidad de evaluación regional, que luego los comparte con el equipo de comunicación de la Oficina de Evaluación para su publicación en los sitios web internos y externos del PMA; y de publicar el informe en la Comunidad de Evaluación del PMA.

Al compartir el informe de evaluación para su publicación, este debe ir acompañado de una "breve descripción" de la evaluación para presentar y describir el producto de la evaluación en el sitio web. Esto ayuda a generar interés y facilitar la visibilidad y el anuncio de la publicación.

Cuadro 22: Plantilla de "breve descripción" de la evaluación

Esta evaluación descentralizada fue encargada por la oficina en el país y cubre el "tema" y el "período de evaluación" (año-año). Se llevó a cabo en "año". La evaluación fue encargada para (por ejemplo, llenar un vacío de evidencia, informar la ampliación de un proyecto piloto, informar del diseño del plan estratégico de país, etc.) y fue concebida tanto para fines de rendición de cuentas como de aprendizaje. Se centró en valorar la relevancia, la eficacia, la eficiencia, el impacto, la sostenibilidad, la coherencia y la conectividad de X (editar según sea necesario seleccionando solo los criterios de evaluación relevantes). Preguntas globales de evaluación centradas en xxxx (insertar preguntas globales de nivel superior). La evaluación abarcó lo siguiente: actividades (o temas según el tipo de evaluación): a) alimentación escolar; b) nutrición; c) asistencia alimentaria por activos; d) análisis y diagnóstico de la seguridad alimentaria y nutricional; y e) fortalecimiento de capacidades. Los hallazgos clave de la evaluación incluyeron (añadir máximo cinco puntos de enumeración). Las recomendaciones clave de la evaluación incluyeron: (añadir máximo cinco puntos de enumeración).

Presentar el informe de evaluación para la valoración de la calidad post hoc

De conformidad con las disposiciones de independencia e imparcialidad de la Política de evaluación del PMA, la Oficina de Evaluación garantiza una valoración de la calidad post hoc independiente (PHQA) de todas las evaluaciones, lo que contribuye a mejorar la calidad y la credibilidad de las evaluaciones del PMA y a fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia organizacional.

Los expertos en evaluación independientes valoran la calidad de los informes de evaluación completados en relación con los estándares de calidad de DEQAS, incluidos los requisitos para evaluaciones establecidos por el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) y la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad (NU-DIS). Como tal, la PHQA no debería considerarse un mecanismo de aseguramiento de la calidad, porque se realiza al final del proceso de evaluación y no contribuye a mejorar la calidad de los borradores de los informes de evaluación. Sin embargo, la PHQA contribuye a la calidad de los futuros informes de evaluación, ya que ayuda a identificar buenas prácticas para compartir, así como áreas de mejora para abordar a través del DEQAS y las iniciativas de desarrollo de capacidades.

Cuadro 23: Criterios de valoración de la calidad post hoc

La PHQA está diseñada para: valorar en qué medida los informes de evaluación del PMA se basan en métodos de evaluación apropiados; presentar un análisis sólido y hallazgos creíbles; y proporcionar conclusiones válidas y recomendaciones útiles. La calidad se valora según ocho criterios, con elementos de género, equidad e inclusión integrados en todo el proceso:

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

Cada criterio está asociado a una puntuación que refleja su peso relativo a la hora de determinar la calidad de un informe. La herramienta PHQA también proporciona una puntuación para la integración de género en el informe, según los estándares descritos en el Indicador de Desempeño de la Evaluación de NU-SWAP ([IDE de ONU-SWAP](#)) y el Indicador de Desempeño de la Evaluación de la Estrategia de Inclusión de la Discapacidad de las Naciones Unidas ([IDE de NU-DIS](#)).

Tabla 14: Mapa de procesos para la valoración de la calidad post hoc

REU (unidad CapQual de la OEV para ED de HQ)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sube los TdR, el informe inicial, el informe de evaluación definitivo y los anexos en Word en la carpeta de equipos de PHQA. ■ Introduce las direcciones de correo electrónico de los destinatarios del resumen de PHQA.
Oficina de Evaluación (OEV)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comparte los resultados en borrador de la PHQA con la unidad de evaluación regional para recibir retroalimentación dentro de las seis semanas posteriores a la aprobación del informe de evaluación. ■ Comparte los resultados finales de PHQA con la oficina que encarga la evaluación, los publica en los sitios web internos y externos del PMA y consolida todos los resultados de PHQA en el informe de evaluación anual. ■ Al recibir los resultados de la valoración de calidad post hoc, comparte los informes de evaluación definitivos con el UNEG y con la Red de Aprendizaje Activo Rendición de Cuentas y Desempeño en acción humanitaria (ALNAP) (a menos que el informe haya sido calificado como insatisfactorio). ■ Comparte los resultados resumidos de la PHQA con el equipo de evaluación que realizó la evaluación.

Mantener reuniones informativas al final de la evaluación sobre las lecciones aprendidas

Las sesiones informativas al final de la evaluación sobre las lecciones aprendidas son una oportunidad para reflexionar y debatir conjuntamente la evaluación completada, además de identificar y documentar las lecciones clave del proceso. Estas sesiones también tienen como objetivo informar a la oficina que encarga la evaluación sobre futuras evaluaciones, ajustes a la orientación del DEQAS y los mecanismos de apoyo del PMA para las evaluaciones descentralizadas.

La unidad de evaluación regional debería coordinarse con el gerente de evaluación de la oficina en el país (y CapQual con el gerente de evaluación de la sede central) para programar y facilitar estos debates compartiendo las preguntas con los participantes antes de la sesión informativa. La Oficina de Evaluación ha desarrollado un [conjunto de preguntas orientadoras](#) para facilitar estos debates específicos.

Deben realizarse en dos rondas:

- Una vez aprobada la respuesta de la dirección, se debe programar una llamada para abordar las lecciones aprendidas con el gerente de evaluación, el presidente del comité de evaluación y, si está disponible, la unidad CapQual de la Oficina de Evaluación. Si el presidente del comité de evaluación no se encuentra disponible, la llamada puede realizarse únicamente con el gerente de evaluación (o incluir al responsable del asunto evaluado) para evitar demoras.
- Una vez finalizada la PHQA: se debe programar una llamada para abordar las lecciones aprendidas con el gerente de evaluación, el jefe del equipo, el asegurador de calidad de la empresa (si es posible) y el punto focal del acuerdo a largo plazo. La unidad de evaluación regional es responsable de difundir los resultados de la PHQA antes de la reunión y un conjunto de preguntas orientadoras para facilitar estos debates específicos. Esto ayudará a reflexionar sobre el proceso de evaluación y los resultados.

La unidad de evaluación regional es responsable de cargar en el [SharePoint de la Oficina de Evaluación](#) la nota para el registro de las llamadas y compartirla con los participantes para su información.

Difundir y utilizar los resultados de la evaluación

Es importante que los informes de evaluación sean accesibles para una audiencia amplia, como se prevé en la Política de Evaluación, para garantizar la credibilidad del PMA a través de informes transparentes y la utilidad de las evaluaciones.

El [Plan de Comunicación y Gestión del Conocimiento](#) establece quién es responsable de cada actividad de difusión, qué material se debe difundir (por ejemplo, el informe de evaluación completo, solo el resumen ejecutivo, información sobre la evaluación, un vídeo, etc.), a quién, cómo, cuándo y por qué. La mejor manera de garantizar que las evaluaciones vayan más allá de un mero ejercicio interno es planificar sistemáticamente la difusión de los resultados de la evaluación. Estas actividades de difusión deben revisarse y ponerse en práctica durante esta fase.

Los resultados de la evaluación deben utilizarse para basar y mejorar el diseño y la implementación de futuros programas, la promoción y la estrategia y, en particular, la evidencia de la evaluación debería utilizarse para el diseño de nuevos PEP y/o revisiones. Por lo tanto, es importante compartir activamente las lecciones aprendidas con las partes interesadas, incluidos todos los donantes que contribuyeron a la intervención que se está evaluando, y con otros compañeros en la oficina en el país, la oficina regional y la sede central para ayudar en intervenciones similares en otros lugares.

Para maximizar el uso de los resultados de la evaluación, se deben desarrollar diferentes productos para diferentes grupos de usuarios dependiendo de sus necesidades de información. El gerente de evaluación debería considerar y utilizar medios apropiados para la audiencia con objeto de compartir los resultados de la evaluación, de modo que las partes interesadas comprendan y participen en los planes para actuar según las recomendaciones. Por ejemplo, es necesario explorar cuestiones de idioma, accesibilidad a Internet y conectividad a la hora de adaptar el tipo de producto a la audiencia. La difusión de la evaluación debe considerar específicamente las dimensiones GEWE y de inclusión de la discapacidad. Una estrategia de difusión que responda a las cuestiones GEWE podría incluir: i) la difusión de los hallazgos de las evaluaciones sobre GEWE entre los diversos grupos de partes interesadas que tienen interés en esas cuestiones y se ven afectadas por ellas; y ii) la promoción del uso más pleno posible de las cuestiones GEWE de las evaluaciones dentro del sistema de las Naciones Unidas, las ONG asociadas y los ministerios gubernamentales entre las partes interesadas. Se deberían considerar formas alternativas de presentar los hallazgos de la evaluación que respondan a las cuestiones GEWE a las mujeres y a las personas/grupos marginados, incluidas las comunicaciones accesibles e inclusivas para las personas con discapacidad.

En el Cuadro 24 se destacan formas eficaces de difundir la evidencia y los resultados de la evaluación, así como las mejores prácticas para mejorar el uso de la evaluación.

Cuadro 24: Formas eficaces de difundir la evidencia y los resultados de la evaluación

- Enviar el informe de evaluación completo al comité de evaluación y al grupo de referencia de evaluación.
- Distribuir un resumen ejecutivo con validez por sí mismo o una evaluación breve de una página a otras partes interesadas internas y externas (junto con un enlace al informe completo) según se identifica en el Plan de Análisis de las Partes Interesadas y de Comunicación y Gestión del Conocimiento.
- Realizar talleres en el país: es más probable que los eventos interactivos sean eficaces a la hora de difundir los resultados de la evaluación.
- Identificar y utilizar otras oportunidades emergentes para compartir o utilizar los hallazgos y recomendaciones de la evaluación, por ejemplo, reuniones de consulta en las oficinas en los países, en las oficinas regionales o en la sede central.
- Identificar métodos creativos para difundir aún más los resultados de la evaluación y estimular debates, incluyendo a la población afectada, por ejemplo, informes de evaluación/folletos/ carteles/ presentaciones de PowerPoint/ dibujos/ilustraciones/presentaciones que resuman la información clave de la evaluación.
- Se fomenta el uso de tecnología audiovisual para producir vídeos y clips de radio, cortometrajes, canciones, animación por ordenador, consultas comunitarias, etc. Estos métodos pueden ser especialmente útiles para llegar a las partes interesadas con bajos niveles de alfabetización. Formatos innovadores como novelas gráficas, dibujos animados o narraciones en vivo también pueden ser una forma eficaz de difundir resultados.

Vea como ejemplos los siguientes vídeos:

- [Evaluación descentralizada a medio de periodo del PMA sobre la alimentación escolar en Bangladesh](#)
- [Evaluación temática descentralizada del PMA sobre género en El Salvador](#)
- [Evaluación Humanitaria Interinstitucional de la Respuesta a la Sequía en Etiopía](#)
- [Evaluación descentralizada de mitad de curso del PMA de la Operación Prolongada de Socorro y Recuperación 2007-08 en Colombia](#)
- [Evaluación descentralizada del PMA sobre la modalidad de transferencias en efectivo en las actividades de alimentación escolar en Senegal](#)
- Pedir a las organizaciones asociadas que publiquen enlaces al informe de evaluación en sus sitios web.
- Utilizar el sitio web [Comunidad de Evaluación](#), u otras [comunidades temáticas del PMA](#), como canal a través del cual difundir los resultados de la evaluación.
- Hacer que el informe de evaluación resulte más accesible a la comunidad humanitaria y de evaluación en sentido amplio, cargándolo en las bases de datos de informes de evaluación del [UNEG](#) y [ALNAP](#) (incluido el mapa de pruebas de evaluación de ALNAP, Evalmapper).
- Utilizar evidencia de evaluación en el diseño de nuevos PEP/PEP provisionales y revisiones.

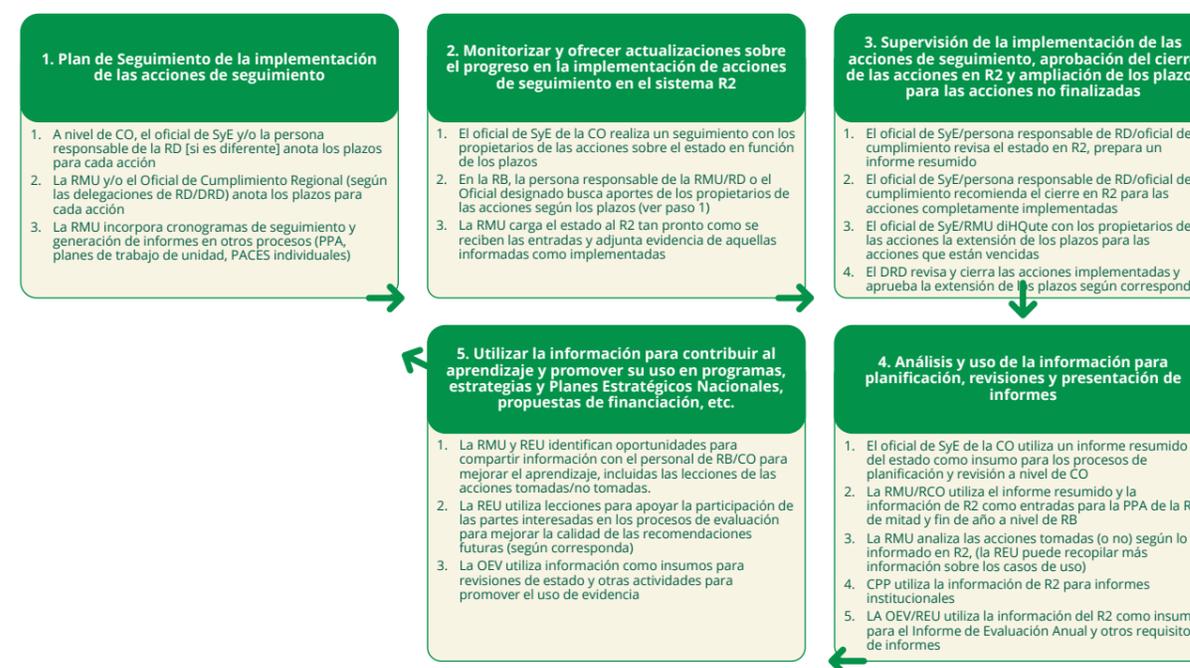
Realizar el seguimiento de la implementación de las acciones de seguimiento a las recomendaciones de la evaluación en el sistema R2

Se espera que la dirección del PMA informe dos veces al año sobre los progresos realizados en la implementación de las medidas/recomendaciones acordadas en la respuesta de la dirección. El PMA utiliza la [Herramienta Institucional de Seguimiento de Riesgos y Recomendaciones \(R2\)](#), gestionada por la División Institucional y de Desempeño (CPP) del PMA, para administrar el proceso de seguimiento de las recomendaciones de la evaluación.

La [Nota Técnica sobre la Respuesta de la Dirección a las Recomendaciones de la Evaluación Descentralizada](#) proporciona orientación sobre los plazos, los procesos y las funciones y responsabilidades para el seguimiento de las acciones de respuesta de la dirección para las evaluaciones descentralizadas. Estos se resumen en la Figura 18 a continuación.

La creación de espacios para conversaciones regulares sobre las recomendaciones de la evaluación, el estado de la implementación y las lecciones que surgen de las acciones adoptadas probablemente mejore el aprendizaje organizacional.

Figura 18: Mapa de procesos para el rastreo de la implementación de las acciones de seguimiento a las recomendaciones de la evaluación



Anexo

Documentos clave y fuentes de datos

INFORMACIÓN CUALITATIVA

Proceso, orientación y documentos corporativos	<p>Guía de Procesos DEQAS, plantillas, listas de verificación de calidad y notas técnicas</p> <p>Documentos clave relevantes sobre políticas y estrategias del PMA, como evaluación, PEP, género, protección, nutrición, protección social, etc. [el personal del programa debería tenerlos para compartirlos]</p> <p>Principales directrices programáticas relevantes del PMA y material de apoyo (véase el manual de orientación programática)</p> <p>Resumen de la Evidencia Evaluativa</p> <p>Marco de Resultados Corporativos del PMA</p>
Contexto del país	<p>Políticas y marcos nacionales (nacionales y de las Naciones Unidas):</p> <p>Políticas, estrategias, evaluaciones y documentos programáticos gubernamentales</p> <p>Documentos de planificación del Marco de Cooperación para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (MCNUDS)</p> <p>Información sobre limitaciones (acceso y cuestiones de seguridad, estacionalidad, etc.)</p>
Documentos operativos y PEP	<p>Documento descriptivo del PEP (u otros documentos que describan el tema de la evaluación) y revisiones presupuestarias posteriores (si las hubiere)</p> <p>NFR de la reunión de S-PRP y comentarios enviados a través de e-PRP sobre el PEP original y las revisiones presupuestarias posteriores</p> <p>Informes anuales de desempeño y registros de riesgos</p> <p>Notas para Registro reuniones de Coordinación (grupos temáticos, por ejemplo, seguridad alimentaria, nutrición, logística, grupos de donantes, etc.)</p> <p>Información relacionada con los socios colaboradores (acuerdos sobre el terreno; memorandos de entendimiento; listas de socios por actividad y ubicación)</p> <p>Mapas (operativos (sitios de proyectos, sitios de distribución, sitios de almacenamiento), seguridad alimentaria, Clasificación Integrada por Fases de Seguridad Alimentaria (IPC)</p>
Recursos humanos	<p>Información sobre la estructura de las oficinas en el país (número de sub-oficinas, ubicaciones, organigramas, etc.)</p>
VAM, seguimiento y evaluación	<p>Documentos operativos clave, incluidos los informes anuales por país (ACR), los informes de seguimiento posterior a la distribución, los informes internos sobre el seguimiento de los resultados y los procesos, los marcos lógicos (logframes), las valoraciones de VAM, los estudios de la oficina en el país y sus socios, etc.</p> <p>Informes de envío y distribución del PMA y socios</p> <p>Evaluaciones o revisiones previas (temáticas o de mitad de período del PEP)</p> <p>Extracto del sistema R2 sobre el estado de implementación de las acciones de seguimiento de evaluaciones anteriores informes del Programa (por ejemplo, Segmentación, Necesidades Proyectadas)</p>

INFORMACIÓN CUANTITATIVA

Tipo	Datos cuantitativos	Posible análisis
Contexto del país	<p>Tablero del PMA, proporciona datos sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hambre crónica (número de personas) IPC/CH Marco Armonizado (número de personas en las fases 3, 4 y 5) Nutrición (prevalencia de emaciación/retraso del crecimiento en niños) Personas desplazadas (número de refugiados y desplazados internos) <p>De la oficina nacional de estadísticas pertinente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Datos sobre la pobreza Datos de población Censo de hogares (HH) más reciente implementado en el país 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar una visión general de la situación de la seguridad alimentaria y nutricional en el país y sobre la migración, los refugiados y los desplazados internos. Proporcionar una visión general de los indicadores socioeconómicos del país (pobreza, desigualdad, salud, etc.)
Presupuesto y plan de implementación	<p>Presupuesto y plan de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto de la cartera del país (original y revisiones presupuestarias, si las hubiera) Plan de implementación 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del presupuesto por resultados estratégicos (SO)/actividades estratégicas Análisis de la priorización de recursos: comparación entre el plan basado en necesidades y el plan de implementación por resultados/actividades estratégicas
Contribuciones financieras y actualizaciones de recursos	<p>FACTory, Informe sobre la Situación de los Recursos del PEP: muestra las contribuciones asignadas por donante</p>	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los principales donantes de PEP
	<p>FACTory, Informes Semanales de Publicación: tabla dinámica pivot personalizable vinculada al conjunto de datos detallados de contribuciones y previsiones²⁴</p>	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las contribuciones de los donantes por nivel de asignación específica/WBS (Estructura de desglose por trabajo) Análisis de las contribuciones de los donantes por área focal de interés
	<p>Análisis de Gestión Integrada de Riesgos (IRM) IPA1 - Informe de País Anual - Resumen Financiero Acumulado: cubre desde el inicio del PEP hasta la fecha seleccionada. Proporciona NPB, Contribuciones Asignadas, Gastos por actividad, SO y área focal de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> Análisis coste-beneficio: Ratios de desembolso (gastos frente a movilizados) por categoría de costes (costes directos totales, CAD, ISC, presupuesto global), por año Análisis coste-beneficio: Tasas de desembolso (gastos frente a movilizaciones) por SO y actividad, por año Análisis coste-beneficio: Relación entre los costes de apoyo directo y los costes directos totales, por año
	<p>Análisis de IRM, ACR5 - Informe Anual del País - Resumen Financiero Anual: para cada año del NBP, proporciona el PNB, las Contribuciones Asignadas, los Gastos por actividad, SO y área focal de interés</p>	<ul style="list-style-type: none"> Análisis coste-beneficio: Coste por beneficiario por actividad de transferencia, previsto frente a real, por año Análisis coste-beneficio: Coste por tonelada de alimentos distribuidos por año, en comparación con otros actores humanitarios en las mismas zonas, operaciones del PMA en países comparables y promedios regionales Análisis coste-beneficio: Coste por dólar estadounidense de efectivo distribuido por año, comparado con otros actores humanitarios en las mismas áreas, con países comparables y promedios regionales
	<p>Análisis de IRM: CPB - Plan frente a Informe Real: NBP, Plan de Implementación, Real por actividad, modalidad de transferencia y por año</p>	

Tipo	Datos cuantitativos	Posible análisis
Recursos humanos	Tablero del PMA , proporciona datos sobre: <ul style="list-style-type: none"> ■ Número total de empleados ■ Número de empleados desglosado por género ■ Número de empleados por duración del contrato (largo/corto plazo) ■ Número de empleados internacionales y nacionales ■ Análisis de IRM; Informe del personal de CORA, proporciona datos sobre los costes y gastos de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de personal ■ Costes de personal: previstos frente a reales, gastos por categoría de coste y por actividad, y por tipo de personal.
Beneficiarios	COMET , Cifras anuales: <ul style="list-style-type: none"> ■ CM-R001b - Beneficiarios Anuales por País (PEP): Beneficiarios reales frente a previstos por género, situación de residencia y grupo de edad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beneficiarios anuales reales frente a previstos por género ■ Beneficiarios reales frente a previstos por año según situación de residencia ■ Beneficiarios anuales reales frente a previstos por edad
	COMET , Cifras anuales: <ul style="list-style-type: none"> ■ CM-R002b - Beneficiarios Anuales por Resultado Estratégico, Actividad y Modalidad (PEP): Beneficiarios reales frente a previstos por resultado estratégico, actividad y modalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beneficiarios reales frente a previstos por año por SO, actividad y modalidad de transferencia ■ Beneficiarios reales frente a previstos por año según modalidad de transferencia ■ Beneficiarios reales frente a previstos por SO ■ Beneficiarios reales frente a previstos por año, por actividad <p><i>Nota: el número de beneficiarios por resultado estratégico, actividad y modalidad incluye superposiciones si una actividad tiene múltiples etiquetas de actividad.</i></p>
	COMET , Cifras anuales: <ul style="list-style-type: none"> ■ CM-R020 - Participantes y Beneficiarios ajustados Anualmente por Etiqueta de Acto, Grupo de Beneficiario, Sexo, Grupo de Edad: Beneficiarios reales por género, grupo de edad, modalidad (alimentación, terapia cognitivo conductual y CS) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beneficiarios y participantes anuales reales frente a los previstos por SO, actividad, etiqueta de actividad, modalidad de transferencia y sexo
	COMET , Cifras mensuales: <ul style="list-style-type: none"> ■ CM-A003 Datos reales - Beneficiarios - Detallado (mensual): Beneficiarios reales por mes, etiqueta de actividad, ubicación, grupo de edad y género 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beneficiarios mensuales reales frente a previstos por género, grupo de edad, etiqueta de actividad y ubicación
	Para las cifras trimestrales, MoDa para el año en curso en el que no se dispone de ACR: <ul style="list-style-type: none"> ■ Datos Estimados de beneficiarios Ajustados Trimestralmente: por modalidad de transferencia, área del programa, situación de residencia, grupo de edad y género 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Datos estimados ajustados trimestralmente sobre beneficiarios por modalidad de transferencia, área del programa, situación de residencia y grupo de edad
Transferencias	COMET : <ul style="list-style-type: none"> ■ CM-R007 - Distribución Anual (PEP): Distribución prevista frente a distribución real de alimentos (tm) y transferencias de efectivo (transferencia en efectivo) (USD) por SO y resultados estratégicos. ■ CM-R014 - Alimentación y transferencia de efectivo (informe corporativo): Distribución anual prevista frente a la real de alimentos (tm) y transferencia en efectivo (USD) por oficina regional, oficina en el país, resultado estratégico, SO, actividad y etiqueta de actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tm y USD anuales reales frente a los previstos distribuidos por SO y resultado estratégico.

Tipo	Datos cuantitativos	Posible análisis
VAM, seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ■ QEV/SIG ■ Página de publicaciones²⁵ ■ Análisis de vulnerabilidad y datos cartográficos, incluidas valoraciones y datos mACV ■ VAM Dataviz²⁶: presenta visualizaciones interactivas de datos relacionados con la seguridad alimentaria, el clima e indicadores económicos. Dispone de otros enlaces, como Hunger Hub (una herramienta mundial para hacer un seguimiento casi en tiempo real de la inseguridad alimentaria y sus principales causas en más de 90 países). Reports explorer presenta los informes disponibles, principalmente sobre seguridad alimentaria y seguimiento de mercados ■ Informes de Auditoría²⁷. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Panorama general del ejercicio de seguimiento y evaluación en curso/ concluido en el país ■ Resumen de valoraciones en curso/ finalizadas en el país ■ Panorama del ejercicio de supervisión en curso/concluido en el país
	<ul style="list-style-type: none"> ■ VAM, Herramienta de Planificación y Presupuestación de Seguimiento y Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis del porcentaje del presupuesto de PEP destinado a VAM, seguimiento y evaluación ■ Análisis de la proporción de recursos del PEP gastados en VAM, seguimiento y evaluación (puede desglosarse por tipo de ejercicio, por ejemplo, seguimiento de resultados, análisis de mercado, evaluación, etc.) ■ Análisis del porcentaje de actividades planificadas de VAM, seguimiento y evaluación realizadas ■ Análisis de la dotación de personal (número y grado de personas que trabajan en la unidad de seguimiento y evaluación y número y grado de personas que trabajan en cada función)
	COMET , Datos de los indicadores de resultados: <ul style="list-style-type: none"> ■ CM-L008b - Valores del Indicador de Resultados del CRF: Actividad, ubicación, grupo objetivo, modalidad, sexo del beneficiario 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de tendencias ■ Análisis del logro de objetivos
	COMET , Datos de los indicadores del resultado: <ul style="list-style-type: none"> ■ CM-R008 - Indicadores del Resultado (PEP): Unidad (por ejemplo, hectáreas, km, escuelas, número), objetivo, real, % logrado 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de tendencias ■ Análisis de los logros previstos frente a los reales
	COMET , Datos de los indicadores transversales: <ul style="list-style-type: none"> ■ CM-L009 - Informe transversal del CRF: Actividad, ubicación, grupo objetivo, modalidad, sexo del beneficiario 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de tendencias ■ Análisis del logro de objetivos
Género	Marcador de Género y Edad : <ul style="list-style-type: none"> ■ Panel de Control de GaM, que muestra los códigos de Diseño de GaM para los actuales I/PEP. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de la integración de género en el PEP
Cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> ■ Datos de LESS ■ DOTS 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis de las pérdidas posteriores a la entrega
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Panel de indicadores clave de desempeño (KPI) de logística y cadena de suministro regional 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valores de los KPI de la cadena de suministro

POR ACTIVIDAD/TEMA		
Tipo	Datos cuantitativos	Posible análisis
Creación de activos y apoyo a los medios de subsistencia	<ul style="list-style-type: none"> El Tablero del PMA proporciona información sobre el número de activos a nivel global Hojas informativas de las oficinas regionales 	
Adaptación al clima y gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de Tableau Soluciones para la Gestión del Riesgo Climático²⁸ - Número de beneficiarios (previstos y reales) por solución de gestión del riesgo climático, por oficina en el país y por año 	
Fomento de las capacidades	<ul style="list-style-type: none"> Cooperación Sur-Sur y Triangular (SSTC) Boletín Trimestral South-South Match 	<ul style="list-style-type: none"> Panorama general de las iniciativas de CSST en las que participa el país
Preparación para emergencias	<ul style="list-style-type: none"> OPweb 	
Desnutrición (tratamiento y prevención)	<ul style="list-style-type: none"> Factory informe temático: NBP del PEP, IP y contribuciones disponibles a las Actividades de Nutrición/VIH por oficina en el país, y año Análisis "Cerrando la brecha de nutrientes" El coste de la doble carga de la malnutrición 	
Alimentación escolar	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de Tableau Alimentación Escolar: Tableau Server (wfp.org)²⁹ Factory informe temático: Contribuciones disponibles del PEP para Actividades de Alimentación Escolar por oficina en el país y año 	
Asociaciones	<ul style="list-style-type: none"> COMET CM S007; CM S011 y CM S013 	<ul style="list-style-type: none"> Datos sobre el resumen mensual de los beneficiarios y la distribución de los Socios; socios de CO especialmente sobre los acuerdos de socios colaboradores
	<ul style="list-style-type: none"> DOTS 	<ul style="list-style-type: none"> Para obtener información sobre la distribución de alimentos por socio colaborador y la demografía de la distribución, según lo informado por ellos a través de Partner Connect, cuando esta funcionalidad esté disponible
	<ul style="list-style-type: none"> Portal de Socios de las Naciones Unidas 	<ul style="list-style-type: none"> Información sobre los perfiles de los socios y los posibles socios por ubicación, tipo y proceso de revisión por parte de los organismos de las Naciones Unidas

Siglas

ACR	Informes de país anuales
VSE	Valoración, seguimiento y evaluación
PPA	Proceso de planificación anual
TE	Transferencia en efectivo
CD	Director de País
CEF	Fondo de Evaluación de Contingencias
CES	Estrategia de Evaluación Institucional
CO	Oficina en el País
CPP	División Institucional y de Desempeño
PEP	Plan Estratégico del País
CPB	Presupuesto de la Cartera en el País
DAP	Director Adjunto del País
CAD	Costes de Apoyo Directo
ED	Evaluación descentralizada
DEQAS	Sistema de Aseguramiento de la Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas
DEQS	Servicio Externalizado de Apoyo a la Calidad de las Evaluaciones Descentralizadas
ID	Inclusión de la Discapacidad
CE	Comisión de Evaluación
GE	Gerente de Evaluación
EdI	Expresión de interés
EPB	Herramienta de planificación y presupuestación de evidencias
IE	Informe de evaluación
ERG	Grupo de Referencia de la Evaluación
EQAS	Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Evaluación
GEWE	Igualdad de género y empoderamiento de la mujer
HQ	Sede Central
ICSP	Plan Estratégico del País Interino
EI	Evaluación de Impacto
II	Informe inicial
ALP	Acuerdo a largo plazo
SyE	Seguimiento y evaluación
MCDE	Evaluación descentralizada multipaís
MGD	McGovern Dole
SIG	Sistema de información de gestión
RD	Respuesta de la dirección
ONG	Organización no gubernamental
OEV	Oficina de Evaluación
PACE	Valoración del Desempeño y Mejora de Competencias
PHQA	Valoración de la calidad de la evaluación post-hoc
QC	Lista de verificación de calidad
R2	Herramienta de Seguimiento de Riesgos y Recomendaciones
RAM	Investigación, valoración y seguimiento
RB	Oficina regional
CER	Comité de evaluación regional
RES	Estrategia de evaluación regional
REO	Oficial de evaluación regional
REP	Plan de evaluación regional
REU	Unidad de evaluación regional
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
AT	Asignación Temporal
TdR	Términos de referencia
NT	Nota Técnica
UNDSS	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas
ONU-SWAP	Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
IDE DE ONU-SWAP	Indicador de Desempeño de la Evaluación del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas
VAM	Análisis y cartografía de las vulnerabilidades
PMA	Programa Mundial de Alimentos

Notas finales

1 Adaptado de la definición UNEG en las Normas y Estándares del UNEG de 2016.

2 La evaluabilidad es el grado en que una intervención puede evaluarse de manera confiable y creíble. La valoración de poder ser evaluable requiere la revisión temprana de una actividad propuesta para determinar si sus objetivos están definidos de manera adecuada y sus resultados son verificables. Fuente: Glosario de Términos del CAD de la OCDE, 2010, pág. 21.

3 La herramienta está evolucionando y se conoce con diferentes nombres.

4 La estructura de la oficina que encarga la evaluación puede ser diferente, por ejemplo, no hay un equipo de SyE y solo hay una persona focal de SyE que desempeña otras funciones. Estas funciones deben adaptarse al contexto según corresponda, teniendo presente la necesidad de imparcialidad.

5 Si bien la mayoría de las evaluaciones se centrarán en temas programáticos, es importante involucrar al personal de operaciones, incluida la cadena de suministro, en estas conversaciones iniciales.

6 Consulte la nota anterior que indica que esta herramienta está evolucionando y puede tener otros nombres.

7 La experiencia demuestra que mantener estos costes en el lado del PMA en lugar de incluirlos en el presupuesto del contratista puede reducir el coste a casi la mitad.

8 Entre 2021 y 2023, se completaron 4 ED en RBD, y solo una ED no conjunta en RBD (oficina en el país de Chad).

9 Esto se basa en el análisis de la duración de las ED realizadas para las ED que comenzaron entre 2021 y 2023.

10 La herramienta debería actualizarse y compartirse con el asesor regional de seguimiento y la REU en el primer trimestre de cada año.

11 Dado que la labor del PMA no cambia necesariamente de un PEP a otro, muchas de las actividades serán continuaciones. Por lo tanto, es importante definir qué significa realmente "línea de base" para cada tema de evaluación.

12 El grupo de gestión de la evaluación incluye representantes de los organismos que encargan la evaluación que asumen responsabilidades de gestión de dicha evaluación.

13 El comité directivo (steering) está integrado por los responsables de los distintos organismos/entidades que encargan la evaluación y está presidido o copresidido por uno o más de ellos. El grupo de gestión de evaluación conjunta está compuesto por los gerentes de evaluación designados dentro de cada unidad que encarga evaluaciones.

14 El II, abordado en la Fase 3, también brinda una oportunidad para revisar los resultados esperados de la evaluación, el enfoque general y las líneas clave de investigación. Los TdR y el informe inicial combinados proporcionan la hoja de ruta para la evaluación.

15 Está previsto elaborar una Nota Técnica sobre la Valoración de la posibilidad de Evaluación.

16 Los TdR deben centrarse en aclarar las EQ y los problemas que pretenden abordar y los desafíos previstos, y describir el enfoque y la metodología propuestos sin ser demasiado prescriptivos.

17 Como se discutió durante el taller de ALP en octubre de 2023, la Oficina de Evaluación está explorando opciones para tener un archivo compartido con todas las ED al que puedan acceder todas las empresas en modo de solo lectura y que las REU y CapQual actualicen periódicamente.

18 Cuando hay presiones de tiempo y la persona focal de CapQual de la REU/OEV considera que el borrador de los TdR es suficientemente bueno, el borrador se puede compartir de forma simultánea con ERG y DEQS, lo que ahorraría tres semanas.

19 Esto ha sucedido especialmente en el caso de las evaluaciones conjuntas con instituciones nacionales y puede ser muy perjudicial si no se detecta y se aborda. Los socios se han quejado directamente al CD del PMA, lo que corría el riesgo de convertirse en una cuestión diplomática.

20 Algunos evaluadores nuevos en el PMA han entendido mal el requisito de utilizar la plantilla, mientras que los evaluadores experimentados se han negado a utilizar las plantillas (o DEQAS en general) alegando que son demasiado restrictivas. Es probable que estén acostumbrados a trabajar con organismos con requisitos más flexibles.

21 Si se dispone de poco tiempo o si el borrador de II se considera de suficiente buena calidad, este paso puede combinarse con la puesta en común con DEQS, lo que ahorra unas tres semanas y aumenta la eficacia de los procesos de evaluación.

22 wfpHotline.ethicspoint.com

23 Estos estándares exigen proporcionar a los miembros del público y empleados con discapacidad un acceso a la información comparable al acceso disponible para otras personas.

24 Por favor, tenga en cuenta que no se puede publicar información sobre previsiones.

25 Por favor, tenga en cuenta que personas externas pueden acceder a esta página.

26 Por favor, tenga en cuenta que personas externas pueden acceder a esta página.

27 Por favor, tenga en cuenta que personas externas pueden acceder a esta página.

28 Por favor, tenga en cuenta que la información extraída del servidor Tableau debería ser validada por la oficina en el país.

29 Por favor, tenga en cuenta que la información extraída del servidor Tableau debería ser validada por la oficina en el país.

Créditos fotográficos

Portada: PMA/Sayed Asif Mahmud

Página 2: PMA/Rein Skullerud

Página 4: PMA/Sayed Asif Mahmud

Evaluación del PMA

 wfp.org/independent-evaluation

 wfp.evaluation@wfp.org

 @WFP_Evaluation

 Via Cesare Giulio Viola 68/70, 00148 Roma, Italia

 Tel.: +39 06 65131