

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Período de sesiones anual
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 22-26 de mayo de 2000

ASUNTOS DE POLÍTICA

Tema 4 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.A/2000/4-C
13 abril 2000
ORIGINAL: INGLÉS

PRINCIPIOS Y MÉTODOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PMA

La tirada del presente documento es limitada. Los documentos de la Junta Ejecutiva se pueden consultar en el sitio Web del PMA (http://www.wfp.org/eb_public/EB_Home.html).

NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva para su examen.

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a los funcionarios del PMA encargados de la coordinación del documento, que se indican a continuación, a ser posible con un margen de tiempo suficiente antes de la reunión de la Junta.

Director, Oficina de Evaluación (OEDE): Sr. A. Wilkinson tel.: 066513-2029

Oficial Principal de Evaluación, OEDE: Sr. R. Huss tel.: 066513-2358

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, diríjase al Empleado de Documentos y Reuniones (tel.: 066513-2645).



SIGLAS UTILIZADAS EN EL PRESENTE DOCUMENTO

ACV	Análisis y cartografía de la vulnerabilidad
ALNAP	Red de aprendizaje activo sobre responsabilidad financiera y rendimiento en la asistencia humanitaria
FASREP	Informe sobre la situación de la disponibilidad de alimentos
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GBR	Gestión basada en los resultados
GTZ	Sociedad Alemana de Cooperación Técnica
ITAD	Tecnología de la Información y Desarrollo Agrícola
OACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
OEDE	Oficina de Evaluación
ONG	Organización no gubernamental
OPSR	Operación prolongada de socorro y recuperación
OU	Operación de urgencia
PEP	Perfil de la estrategia en el país
PRC	Comité de Examen de Programas
SyE	Seguimiento y evaluación
SAA	Supervisores de la ayuda alimentaria
SADE	Sistema de almacenamiento de documentos de evaluación
SCB	Seguimiento por contacto con los beneficiarios
SITREP	Informe sobre la situación



INTRODUCCIÓN

Antecedentes y finalidad

1. En respuesta a la petición formulada por la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones ordinario de 1999, en este documento se examinan los principios y métodos actuales de seguimiento y evaluación del PMA. Se proponen asimismo nuevas orientaciones, a fin de mejorar la función y la aplicación del seguimiento y la evaluación en toda la Organización. El presente documento tiene por objeto poner en marcha un debate en la Junta Ejecutiva sobre las prácticas de seguimiento y evaluación del PMA.

Relación entre seguimiento y evaluación¹

2. El seguimiento es una función y un instrumento de gestión continua para localizar los insumos, las actividades, los productos y en menor medida las realizaciones y determinar si todo está procediendo según el plan de trabajo y la formulación general del proyecto. Los progresos de la intervención se miden mediante puntos de referencia e indicadores establecidos y en comparación con sus objetivos originales, de manera que se pueda mejorar la eficacia y ajustar el plan de trabajo, en caso necesario.
3. La evaluación es la valoración periódica de las intervenciones en curso y concluidas del PMA, de su importancia, eficacia, efectividad y sostenibilidad, así como de sus realizaciones, tanto previstas como imprevistas y, de ser posible, de sus repercusiones a largo plazo. La evaluación es un componente esencial y un importante instrumento de gestión en diversos ciclos de intervención del PMA. Proporciona un medio objetivo para valorar las políticas y los procedimientos, y las enseñanzas generales derivadas pueden mejorar otras intervenciones.
4. El seguimiento y la evaluación están estrechamente relacionados y se respaldan entre sí. Para la evaluación se necesita un buen sistema de seguimiento con indicadores del rendimiento sólidos y un rastreo fidedigno al cual contribuye. Mientras que el seguimiento es un instrumento de gestión cotidiano, la evaluación es un instrumento estratégico en el que interviene la comparación de datos de distintos períodos para sacar conclusiones aplicables no sólo a esa intervención, sino a la programación en general.

PANORAMA GENERAL DE LOS PRINCIPIOS Y MÉTODOS ACTUALES DE SEGUIMIENTO

Principios rectores del seguimiento en el PMA

5. El seguimiento en el PMA actualmente cumple dos objetivos principales:
 - permite al personal directivo identificar y evaluar posibles problemas —o éxitos— e introducir las modificaciones necesarias durante todo el período de la intervención, a fin de poder lograr los objetivos establecidos; y

¹ En el Anexo figura un glosario de los términos básicos utilizados en este documento.



- proporciona información con fines de rendición de cuentas en el ámbito del PMA, así como para los donantes, los gobiernos, los organismos asociados en la ejecución y los beneficiarios.
6. El seguimiento en el PMA se rige por dos principios generales:
 - se debe incorporar un seguimiento sistemático a la formulación de todas las operaciones de urgencia (OU), las operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR) y las intervenciones de desarrollo; y
 - los sistemas de seguimiento deben ser flexibles y adecuados para las características de la situación y la intervención objeto de supervisión.
 7. Todos los niveles de la jerarquía administrativa, desde las contrapartes encargadas del proyecto de desarrollo o la operación de socorro/recuperación hasta la oficina en el país y la Junta Ejecutiva, así como los propios beneficiarios, se basan en la información que proporciona el seguimiento. Las actividades de seguimiento tienen repercusiones en la jerarquía administrativa vertical (por ejemplo, con la recopilación de datos a nivel de base y su transmisión a los niveles de control, planificación y adopción de decisiones), así como una dimensión administrativa horizontal (distribución de la información entre las dependencias orgánicas). El seguimiento combina las dos dimensiones y crea un sistema de información que puede aumentar la eficacia y la efectividad.

¿Qué se vigila?

8. Como función continua de gestión, el seguimiento mide los progresos de las operaciones para garantizar que las entregas y distribuciones se efectúen según lo previsto, que los alimentos lleguen a los beneficiarios seleccionados y que los recursos se utilicen con la mayor eficacia posible. En condiciones ideales, cada proyecto del PMA cuenta con un plan de trabajo que incluye objetivos y actividades, junto con los medios adecuados de verificación. El seguimiento mide los logros de las medidas especificadas en el plan de trabajo, pero no analiza o confirma si esas medidas eran necesarias y suficientes para lograr el objetivo establecido. En resumen, el seguimiento permite responder a la pregunta: *¿Hicimos —o estamos haciendo— lo que se nos pidió?*
9. Si se utiliza el seguimiento para localizar y determinar si “los insumos, las actividades, los productos y en menor medida las realizaciones” siguen su curso según el plan, es necesario comprender plenamente los propios términos y aplicar en cada caso diferentes instrumentos (e indicadores) de seguimiento. Mientras que los insumos, las actividades y los productos están en relación con el plan de trabajo, las realizaciones (los efectos inmediatos en los beneficiarios, por ejemplo) se refieren a los objetivos originales y solamente pueden medirse si se ha determinado la situación inicial.

Cambios recientes en la orientación

10. El PMA no tiene actualmente una política explícita de seguimiento. Desde el punto de vista operacional, aunque las prácticas de seguimiento normalizadas no se apliquen sistemáticamente se basan en los conceptos contenidos en el Material de autoinstrucción del PMA sobre Tecnología de la Información y Desarrollo Agrícola (ITAD)². En estos manuales se describe el seguimiento en un marco de desarrollo; sin embargo, desde su publicación en 1991 la orientación del PMA se ha desplazado cada vez más hacia las

² Material de autoinstrucción del PMA/ITAD, módulos 1-5, 1991.



intervenciones de urgencia y de socorro. Junto con la reestructuración orgánica actual del PMA, este cambio de orientación pone de manifiesto la necesidad de una evaluación crítica y una nueva definición de las prácticas de seguimiento, así como de las directrices y políticas operacionales. La primera fase —un examen a fondo de las prácticas de seguimiento actuales del PMA sobre el terreno— está ahora en curso. La labor de evaluación, que realiza la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) y ha comenzado en febrero de 2000, se describe en los párrafos 66-70.

11. El desplazamiento del PMA en el decenio de 1990 hacia las actividades de socorro y recuperación ha creado nuevos problemas en la obtención de información fidedigna de los proyectos. Las operaciones de urgencia complejas en particular se caracterizan por la dificultad de acceso, la interrupción de las actividades, los problemas de seguridad y la manipulación de los datos por los dirigentes locales con objeto de garantizar más recursos. Aun cuando se supervisen las entregas y algunas distribuciones, el seguimiento después de la distribución en las zonas de conflicto es considerablemente difícil. Los problemas de rendición de cuentas suelen estar más relacionados con la situación sobre el terreno que con deficiencias en la gestión.
12. En las situaciones de urgencia en particular, el PMA cuenta cada vez más con ONG asociadas en la ejecución, debido a la capacidad insuficiente o nula de los gobiernos en las zonas de conflicto. En tales casos, estos socios responden ellos mismos de la utilización de la asistencia del PMA y del seguimiento y notificación a las oficinas o suboficinas del PMA en los países. Por consiguiente, el PMA se tiene que preocupar de la calidad y la disponibilidad de los socios en la ejecución y de la capacitación y/o el equipo necesarios para cumplir los requisitos mínimos de notificación.

Dificultades para el seguimiento efectivo en las operaciones de urgencia complejas

Hay numerosos ejemplos de uso indebido de la ayuda alimentaria durante las fases agudas de las operaciones de urgencia complejas, especialmente en las zonas de conflicto en las que los alimentos se convierten en un recurso estratégico para los combatientes. El seguimiento no siempre se acoge bien. En el informe de septiembre de 1999: “Estudio temático sobre los problemas habituales encontrados al facilitar asistencia alimentaria en situaciones de urgencia complejas” (WFP/EB.3/99/4/3), se enumeran algunos ejemplos de dificultades que se han producido.

Entre ellas están las siguientes:

- Disuasión, intimidación e incluso abuso físico del personal que notifica saqueos y otras discrepancias (antigua Yugoslavia en 1996; Somalia, 1994; Liberia, 1997; Sudán, 1998).
- Requisa de las reservas de alimentos para distribución por parte de las autoridades del gobierno (Guinea-Bissau, 1998).
- Problemas con el uso de las estructuras tradicionales para la selección, distribución y notificación de los alimentos destinados a los más necesitados (Sudán, 1998).
- Restricciones del gobierno a la realización de entrevistas a los beneficiarios y de encuestas al azar (República Popular Democrática de Corea, 1996-1998).



Responsabilidad compartida para el seguimiento

Función de la Oficina de Evaluación

13. La responsabilidad general del seguimiento (incluido un puesto de oficial superior) se transfirió a la Oficina de Evaluación (OEDE) a partir del 1° de enero de 2000. La OEDE servirá de conexión en las cuestiones de seguimiento entre el personal sobre el terreno, las distintas oficinas, los donantes y la Junta Ejecutiva. Cuando el próximo año se establezcan mejores prácticas y directrices para el futuro seguimiento basado en los resultados, la OEDE las publicará y preparará con fines de difusión, capacitación y promoción. Los mecanismos para ello incluirán un boletín de Seguimiento y evaluación (SyE), una red regional de SyE y una página de SyE en la Web elaborada para el sistema Intranet del PMA.

Función de las oficinas regionales

14. Las oficinas regionales proporcionan, en caso necesario, competencia y apoyo técnicos a las oficinas en los países y a los socios en la ejecución para la planificación y formulación del sistema de seguimiento. Éste puede incluir, por ejemplo, asesoramiento acerca de los indicadores del rendimiento medibles, examen y análisis de la información recibida sobre el seguimiento y propuestas de medidas correctoras. Las oficinas regionales también comparten regularmente información con los donantes para mantenerlos al corriente de los progresos y el rendimiento de la intervención.

Función de las oficinas en los países

15. El seguimiento de la manipulación y distribución/uso de los productos del PMA es una responsabilidad importante de la oficina en el país. En general, la oficina en el país:
 - planifica y examina continuamente el nivel y el tipo de seguimiento exigido;
 - garantiza que se consulte a todas las partes interesadas;
 - moviliza personal, define los procedimientos de seguimiento y programa operaciones sobre el terreno;
 - prepara y mejora progresivamente las listas de comprobación, las hojas de trabajo y los modelos de notificación utilizados por el personal del gobierno, los socios en la ejecución y/o el personal de las suboficinas del PMA;
 - concierta acuerdos para el examen y la verificación ulterior de los hallazgos;
 - unifica, elabora y analiza la información recibida de las suboficinas del PMA o de los socios en la ejecución; y
 - prepara y presenta informes de seguimiento normalizados a las oficinas regionales y/o a la sede.
16. En particular, el Director en el País y su personal garantizan que:
 - el seguimiento y la notificación se especifiquen de manera adecuada en las Cartas de Entendimiento con los gobiernos y/o los socios en la ejecución o en el caso de intervenciones de desarrollo, en el anexo a los planes de las operaciones y los contratos operacionales;



- se preste el apoyo necesario mediante capacitación y asistencia técnica;
 - especialmente en las operaciones de urgencia, y de socorro y recuperación, se asigne un presupuesto suficiente para personal y de apoyo para el seguimiento; y
 - además de los informes parciales provisionales y otros informes especiales, se preparen y presenten a las oficinas regionales y/o la Sede, en los plazos especificados, el informe de la oficina en el país sobre los proyectos y los informes normalizados de los proyectos.
17. La oficina en el país cuenta con el apoyo de la Dependencia de Análisis y cartografía de la vulnerabilidad (ACV), a menudo con un oficial en el país que, con su competencia técnica, contribuye al seguimiento mediante la identificación de las necesidades de las poblaciones destinatarias y el apoyo en la determinación de los objetivos establecidos con objeto de satisfacer dichas necesidades. La ACV también puede ayudar en la identificación de indicadores para la intervención y contribuir a determinar las necesidades de información viables. Mediante la recopilación y análisis de datos socioeconómicos, la ACV puede informar e incluso, en determinadas circunstancias, recopilar datos de seguimiento.
18. Para las intervenciones de desarrollo en las que el gobierno receptor es el primer ejecutor, la oficina del PMA en el país garantiza la preparación adecuada del informe trimestral sobre el proyecto y el informe sobre la ejecución del proyecto, recurriendo a los informes del personal del proyecto sobre el terreno. Examina además los informes de seguimiento y evaluación de los viajes sobre el terreno y de los contactos con los beneficiarios.
19. En las operaciones de urgencia/OPSR, en las que invariablemente se recurre a una ONG asociada en la ejecución, se suele hacer un análisis inicial de los datos de seguimiento en las suboficinas. También aquí se determina la responsabilidad delegada de los supervisores de la ayuda alimentaria (SAA). Los SAA tienen otras responsabilidades además del seguimiento. Con frecuencia son “supervisores de supervisores”, y garantizan la presentación puntual y adecuada de los informes por parte del socio en la ejecución.

Función del Gobierno nacional y de otros socios en la ejecución

20. El gobierno nacional (incluido el gobierno que acoge a una población de refugiados) participa en la formulación del sistema de seguimiento, en particular en los debates sobre lo que hay que supervisar, la manera de hacerlo, el sistema de notificación, la capacidad técnica existente, los datos de referencia disponibles y los recursos financieros y humanos existentes y/o necesarios. Cuando un departamento del gobierno ejecuta directamente un proyecto o una intervención de socorro del PMA, es éste quien tiene la responsabilidad directa del seguimiento y la notificación de los progresos y los logros. Si un departamento del gobierno trabaja con un socio del PMA en la ejecución, deben especificarse las responsabilidades concretas de seguimiento y notificación de ambas organizaciones. Esto último suele ocurrir en las operaciones de urgencia y de socorro, en las que el PMA recurre más a socios en la ejecución sobre el terreno con experiencia.

Seguimiento de las operaciones de urgencia (OU)

21. En el seguimiento de una OU, la oficina en el país tiene las responsabilidades siguientes:
- seguimiento de la recepción y la distribución de los productos y los artículos no alimentarios suministrados por el PMA;
 - seguimiento del número de personas que reciben asistencia del PMA;



- examen de los planes de distribución y seguimiento con el gobierno y las ONG asociadas en la ejecución;
 - compilación y difusión de información sobre la disponibilidad de alimentos y las necesidades no satisfechas, y planificación de las expediciones;
 - prestación de asesoramiento y apoyo operacional para la manipulación y distribución de los alimentos;
 - seguimiento de la manipulación y distribución de los productos suministrados por el PMA; y
 - preparación y presentación de propuestas y recomendaciones para una asistencia ulterior.
22. Los recursos de personal son particularmente escasos durante la fase inicial de una OU y los informes de seguimiento se refieren sobre todo al desplazamiento de los productos y al número de los beneficiarios. Los informes que se preparan para una OU son un informe sobre la situación (SITREP), un informe sobre la situación de la disponibilidad de alimentos (FASREP) y un informe normalizado de los proyectos.

Seguimiento de las operaciones prolongadas de socorro y recuperación (OPSR)

23. Las responsabilidades de seguimiento y notificación de la oficina en el país para una OPSR son semejantes a las de una OU. Sin embargo, en las OPSR el seguimiento tiene también la función de ayudar al personal directivo a decidir cuándo conviene pasar del socorro a una respuesta de recuperación, y cuándo está justificado cualquier cambio en la composición y volumen de la ración de alimentos. Los indicadores adecuados para las OPSR señalan los signos de transición del socorro al desarrollo.

Seguimiento de las intervenciones de desarrollo

24. Los ejecutores gubernamentales y no gubernamentales cuentan con sus propios procedimientos de gestión y notificación, y el suministro de productos del PMA será con frecuencia solamente un componente de un proyecto más amplio (y con una dotación independiente de recursos). La función del personal del PMA en los países es actuar como interlocutor en el proceso de desarrollo. Esto supone: una evaluación independiente de las actividades; la supervisión de los sistemas de seguimiento de los socios en la ejecución; visitas periódicas sobre el terreno para efectuar controles materiales de las reservas de productos, la distribución y las actividades de trabajo o alimentación; la evaluación de la calidad de trabajo, la idoneidad de las actividades y los progresos hacia la consecución de los objetivos; la asistencia para la identificación de los problemas y de soluciones que ayuden a superarlos; y la determinación de las impresiones y reacciones de los beneficiarios con respecto a las actividades del proyecto y la ayuda alimentaria.



Situación de los sistemas de SyE que tienen en cuenta las cuestiones de género en las oficinas del PMA en los países de Asia meridional

En el Taller regional del PMA sobre sistemas de seguimiento y evaluación que tienen en cuenta las cuestiones de género para Asia meridional, celebrado en enero de 1999, se identificaron los sectores siguientes de mejora de las prácticas de seguimiento en relación con las cuestiones de género:

- En general, los contratos operacionales, los planes de operaciones y los objetivos de los proyectos deberían indicar mejor los compromisos del PMA a nivel mundial/regional/nacional en relación con la mujer.
- Se necesitan nuevos modelos de notificación para el seguimiento de los objetivos y las actividades en materia de género.
- Aunque el informe trimestral de los proyectos es un instrumento útil y valioso para conocer las tendencias a lo largo del tiempo, puede ser necesario modificarlo con respecto al género. Esto mismo es aplicable al informe de la oficina en el país sobre los proyectos.
- El simple hecho de especificar el número de trabajadores por sexos no es suficiente para abordar las necesidades de seguimiento en relación con las cuestiones de género. También es necesario examinar las cuestiones relativas a la equidad.
- Las visitas de seguimiento sobre el terreno y los informes son instrumentos excelentes para obtener información cualitativa sobre los asuntos de género. Deberían utilizarse más.
- Es necesario definir algunos indicadores más rigurosamente. Por ejemplo, “mejora de la función productiva de las mujeres” y “mejora de la salud/saneamiento/condiciones de vida/alfabetización”.
- En los planes de operaciones y en los contratos operacionales, los estudios relativos a las cuestiones de género parecen ser obligación del PMA, más que de los gobiernos participantes. La responsabilidad debería compartirse más equitativamente.
- Se necesitan modelos para la notificación sobre los progresos en los planes de acción sobre temas de género.
- Se deben incorporar mejor las cuestiones de género a las misiones de apreciación/supervisión/evaluación de mitad de período.

Métodos de seguimiento

25. La complejidad y diversidad de los métodos de seguimiento utilizados por el PMA han dependido de dos variables principales: capacidad de los socios/personal y categoría del programa. Los programas de socorro, por su propia naturaleza, evolucionan rápidamente y las actividades de seguimiento tienden a limitarse a los indicadores nutricionales junto con la observación superficial de las cuestiones socioeconómicas en el momento de la aparición de la situación de urgencia.
26. En los métodos de seguimiento actuales se hace hincapié en la recopilación y notificación de datos cuantitativos, como recuento de beneficiarios, registro de las entregas de alimentos y compilación de informes. Los modelos de notificación normalizados para los programas de desarrollo requieren la recopilación de información tanto cuantitativa³

³ Informe parcial trimestral, informe sobre la ejecución del programa e informe normalizado del proyecto.



como cualitativa⁴, a fin de supervisar los progresos que se realizan hacia la consecución de los objetivos. Entre los métodos que se han de utilizar está la identificación de indicadores de la respuesta de los beneficiarios, el establecimiento y seguimiento de referencias de gestión y otros indicadores del rendimiento. Los informes sobre la ejecución de los programas requieren además que el gobierno enumere medidas e insumos de gestión básicos para localizarlos durante la ejecución del programa.

27. El PMA utiliza el seguimiento por contacto con los beneficiarios (SCB) como estrategia complementaria para lograr una mayor participación de éstos. El SCB se refiere a la investigación sistemática de la respuesta de los beneficiarios a las intervenciones. Se basa en el supuesto de que, si los beneficiarios aprueban las actividades y servicios de las intervenciones y los utilizan voluntariamente, ésta es una buena prueba de los progresos hacia la consecución de los objetivos.

Seguimiento por contacto con los beneficiarios (SCB)

- ✓ ¿Está llegando el proyecto a los beneficiarios seleccionados?
- ✓ ¿Son las actividades del proyecto útiles para ellos?
- ✓ ¿Desempeña la ayuda alimentaria la función prevista?
- ✓ ¿Tienen los beneficiarios problemas específicos?
- ✓ ¿De qué manera consideran que mejoran sus condiciones de vida como resultado del proyecto?

Para la recopilación de datos se utilizan dos criterios:

- el personal del PMA, los socios en la ejecución o el gobierno preguntan a los beneficiarios en lugares específicos mediante entrevistas concentradas en temas; y
- se utiliza un cuestionario/encuesta en una muestra de población.

El seguimiento por contacto con los beneficiarios es adecuado para los proyectos de desarrollo, así como para las OU y las OPSR. El PMA lo puede utilizar en dos niveles:

Nivel 1: Se establece contacto con los beneficiarios durante las visitas periódicas del PMA sobre el terreno y se los entrevista como parte del seguimiento ordinario *in situ*.

Nivel 2: Cuando se necesita una investigación más detallada y cuando el país dispone de recursos y capacidad de gestión, se pueden establecer disposiciones para estudios específicos de SCB (por ejemplo, una encuesta sobre la respuesta de los beneficiarios; una apreciación rural rápida; alguna forma de evaluación de la participación).

Fuente: Material de autoinstrucción del ITAD, módulo 5, 1991.

⁴ Informe de la oficina en el país sobre el proyecto.



PANORAMA GENERAL DE LOS PRINCIPIOS Y MÉTODOS DE EVALUACIÓN ACTUALES

Principios rectores de la evaluación en el PMA

28. La evaluación en el PMA cumple tres objetivos principales:

- Proporciona una base objetiva para evaluar el rendimiento y las repercusiones de las intervenciones, las políticas y los procesos.
- Mejora las intervenciones actuales y futuras mediante la información recibida sobre las recomendaciones y las enseñanzas genéricas extraídas.
- Proporciona un mecanismo de rendición de cuentas, incluido el suministro de información a la Junta Ejecutiva, los donantes y el público.

29. En la realización de sus evaluaciones, el PMA se adhiere a los principios rectores generales siguientes:

- **Las evaluaciones deben tener fines de gestión.** La evaluación debe proporcionar la información necesaria para los usuarios previstos. En los informes se debe describir claramente la intervención objeto de evaluación, en particular su situación, y los fines, procedimientos y hallazgos de la evaluación; los hallazgos y los informes se deben difundir de manera oportuna; las evaluaciones deben formularse y realizarse de manera que ofrezcan a los jefes de los programas de todos los niveles las mayores posibilidades de actuación.
- **Las evaluaciones deben ser independientes e imparciales.** Los evaluadores no deben haber participado de ninguna manera en la intervención objeto de evaluación (por ejemplo, participación en una misión de apreciación, consultorías del proyecto, etc.). La evaluación debe ser completa y equitativa en su examen y en el registro de los puntos positivos y negativos de la intervención que se está evaluando. Si existen distintos puntos de vista, deben figurar en el informe de evaluación. De esta manera se garantiza el valor de la evaluación con fines de rendición de cuentas.
- **Las evaluaciones deben ser creíbles.** La evaluación debe poner de manifiesto y transmitir la información técnicamente adecuada acerca de las características que determinan el valor o el mérito de la intervención que se está evaluando. En el informe de evaluación se debe detallar de qué manera se ha llegado a las conclusiones y los métodos aplicados por el equipo de evaluación.
- **Los hallazgos, las recomendaciones y las enseñanzas de la evaluación** se deben publicar y difundir a todas las partes interesadas. Esto es esencial para la gestión de las operaciones en curso, la formulación de futuras intervenciones, el perfeccionamiento de las políticas y la rendición de cuentas.
- **Los problemas de evaluación deben abordarse en la fase de formulación** de una intervención, a) al establecer los objetivos medibles y los indicadores del rendimiento; b) durante la preparación de los sistemas de seguimiento y evaluación para localizar sistemáticamente esos indicadores del rendimiento durante todo el período de la intervención, y posiblemente después; y c) al tener en cuenta las enseñanzas derivadas de intervenciones semejantes.
- Siempre que sea posible, **las evaluaciones deben realizarse en asociación** con los países beneficiarios, los demás organismos de las Naciones Unidas y los donantes



interesados. Dicha asociación debe preverse con independencia de quién inicie la evaluación.

Ámbito de la evaluación

30. Las evaluaciones del PMA abarcan toda la gama de intervenciones del Programa, desde las intervenciones de desarrollo hasta las operaciones prolongadas de socorro y recuperación y las operaciones de urgencia.
31. Las evaluaciones son **obligatorias** para todos los programas en los países y cuando lo pida expresamente la Junta Ejecutiva. Las evaluaciones obligatorias están a cargo de la OEDE y normalmente las realiza un equipo de dos a cuatro consultores externos independientes.
32. Las evaluaciones de las intervenciones ordinarias de urgencia, prolongadas de socorro y recuperación y de desarrollo **no son obligatorias** y se identifican de acuerdo con una serie de criterios establecidos (véase el siguiente Cuadro). El personal directivo, las oficinas regionales o las oficinas en los países del PMA pueden proponer también evaluaciones no obligatorias por razones de promoción (por ejemplo, para documentar mejores prácticas). La OEDE examina cuidadosamente tales propuestas con arreglo a los criterios de selección y elige las que obtengan una clasificación mejor. Como en el caso de las obligatorias, todas las evaluaciones están a cargo de la OEDE y las realizan consultores independientes.
33. Las oficinas en los países también pueden encargar y gestionar evaluaciones por su cuenta además de las que figuran en el programa de trabajo de la OEDE. Estas evaluaciones las realizan también consultores independientes.

**CUADRO : RESUMEN DE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA OEDE
PARA LAS EVALUACIONES NO OBLIGATORIAS**

Criterio	Tipo de intervención	Indicadores de prioridad		
		Alta	Media	Baja
Dimensiones (millones de dólares EE UU)	Desarrollo	+20	5–20	-5
	OPSR/OU	+40	15–40	-15
Riesgo ¹	Todas	Sustancial	Algo	Insignificante
Aplicabilidad más amplia ²	Todas	Muy importante	Algunas posibilidades	Ninguna o limitada
Duración ³	Desarrollo	+10 años	5–10 años	-5 años
Complejidad	OPSR/OU	+2 fases	En la 2ª fase	1ª fase

¹ Se refiere al número de factores de riesgo identificados y su efecto combinado en las operaciones.

² Se refiere al ámbito de las enseñanzas aplicables a otras operaciones en el país o en otro lugar.

³ Se refiere al período total del apoyo a la misma actividad, incluidas las fases anteriores.

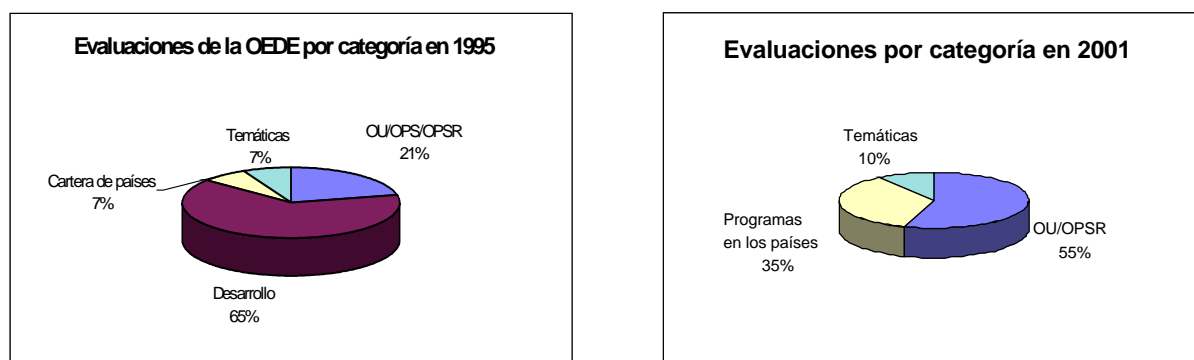


34. La OEDE identifica también evaluaciones temáticas (por ejemplo, alimentación escolar) en colaboración con dependencias técnicas y operacionales internas. Tales evaluaciones deben ofrecer la posibilidad de aprendizaje institucional (por ejemplo, identificación de enseñanzas genéricas o mejores prácticas) y suelen realizarlas consultores externos en colaboración con las dependencias internas competentes (por ejemplo, en el examen de los *Compromisos relativos a la mujer*, participó el Grupo de trabajo sobre temas de género interdependencias y la Dependencia de Género).
35. A veces se realizan evaluaciones conjuntas con otros organismos o donantes. El objeto de tal evaluación puede ser examinar la respuesta coordinada de los donantes a una determinada situación de urgencia. Normalmente, un organismo toma la iniciativa y pide a los otros que participen en la evaluación, comenzando con la redacción de las condiciones. La participación del PMA puede suponer la intervención de personal del Programa, así como de consultores externos.

Cobertura de la evaluación y cambio de orientación

36. En el pasado, la OEDE se ha concentrado en las evaluaciones de mitad de período o finales de las intervenciones de desarrollo. Las operaciones de socorro constituyen un porcentaje creciente de las evaluaciones anuales, lo que pone de manifiesto la tendencia y el cambio de orientación que se están produciendo en el PMA en conjunto.

Gráfico: Distribución de las evaluaciones de la OEDE por categorías, 1995 y 2001.



37. No obstante, la cartera de desarrollo mantiene una fuerte presencia en el programa de evaluaciones anual de la OEDE, puesto que ésta ha aceptado la petición de la Junta Ejecutiva de realizar evaluaciones externas de cada programa en los países. Entre finales de 1999 y 2001 se han programado 18 evaluaciones de programas en los países. Éstas, no sólo proporcionarán información sobre la importancia y efectividad del enfoque programático por países del PMA, sino que también influirán directamente en los posteriores perfiles de las estrategias en estos países (PEP). La OEDE también tiene intención de ampliar la cobertura de las evaluaciones temáticas estratégicas, prestando atención a las cuestiones relativas a la cartera de urgencia y socorro del PMA.

Función de la Oficina de Evaluación

38. La Oficina de Evaluación, que informa directamente al Director Ejecutivo Adjunto del PMA, se encarga de llevar a cabo la función de evaluación del Programa. La oficina tiene al frente un Director y la componen seis funcionarios profesionales de evaluación y tres de apoyo. La OEDE gestiona a nivel central la mayor parte de las evaluaciones, que realizan consultores independientes. Aunque algunas oficinas en los países están efectuando



también evaluaciones, la función de evaluación en el PMA se ha limitado casi totalmente a evaluaciones “al azar” realizadas por la OEDE .

39. El mandato actual de la OEDE incluye las tareas siguientes:
- realizar evaluaciones;
 - difundir experiencias y enseñanzas;
 - contribuir a una estrategia y una política institucionales; y
 - garantizar que la experiencia de las evaluaciones se manifieste en las nuevas propuestas de proyectos y programas (mediante el Comité de Examen de Programas).
40. En el pasado, la mayoría de las actividades de la OEDE se ha concentrado en la realización de evaluaciones. Más recientemente, la OEDE ha comenzado a incluir la elaboración y perfeccionamiento de instrumentos y métodos en su plan de trabajo anual.

Función de las oficinas en los países

41. En el caso de las evaluaciones de la OEDE, la oficina en el país desempeña una función de apoyo mediante su contribución al establecimiento de las condiciones, la concertación de acuerdos con el gobierno, las aportaciones de los socios y los beneficiarios, la organización del itinerario y la planificación de talleres, y garantizando la difusión de los hallazgos de las evaluaciones y las recomendaciones entre todas las partes interesadas.
42. Varias oficinas en los países han comenzado sus propias evaluaciones con consultores externos. En tales casos, dichas oficinas son plenamente responsables de todas las fases de la evaluación.
43. Además de las evaluaciones externas, los informes de terminación de los proyectos proporcionan una oportunidad de autoevaluación de la medida en que se han logrado los objetivos y las realizaciones planificados. Sin embargo, es más frecuente que se concentren en cuestiones financieras y relativas a la rendición de cuentas de los recursos. Si se aprovecharan al máximo, estos informes de terminación de los proyectos podrían constituir autoevaluaciones de las oficinas en los países. Se está examinando la función de los informes en el marco del sistema de gestión de los proyectos OASIS actualmente en curso de preparación.

Función de los gobiernos nacionales

44. El gobierno nacional es un interlocutor importante en cualquier evaluación y suele participar una vez que ésta ha comenzado. Los gobiernos normalmente asignan a los equipos de evaluación conjunta un representante, que recibe del equipo información antes y después de la misión. Es práctica normal presentar un memorando al gobierno antes de la salida del país del equipo.

Colaboración con otros participantes

45. El PMA es miembro del Grupo Mixto de Trabajo sobre Evaluación de las Naciones Unidas, que se reúne con periodicidad anual. Realiza evaluaciones conjuntas con la OACNUR y el UNICEF con carácter especial y a veces comparte las conclusiones de las evaluaciones con otros organismos, como la FAO, el FIDA y el PNUD. En 1998 se celebró un taller conjunto de capacitación con los departamentos de evaluación de la FAO y el FIDA, y en algunas manifestaciones de evaluación organizadas por cada una de las organizaciones con sede en Roma participan también las otras. Sin embargo, se podría



colaborar de forma más regular y se están realizando esfuerzos en este sentido.

46. El PMA es también miembro financiador de la Red de Aprendizaje Activo sobre Responsabilidad Financiera y Rendimiento en la Asistencia Humanitaria (ALNAP). Esta red, que acoge el Instituto de Desarrollo de Ultramar de Londres, comprende las principales organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y de las Naciones Unidas que trabajan en el sector humanitario.
47. La OEDE también acepta de buen grado la colaboración con los países donantes interesados. A lo largo de los últimos años, Australia, el Canadá y Francia han financiado consultores de evaluación y participado en misiones. Es de esperar que aumente este nivel de participación de donantes.

Métodos de evaluación

48. Los métodos de evaluación para los proyectos de desarrollo y las intervenciones prolongadas de socorro y recuperación suelen incluir un examen sistemático de la efectividad (logro de los objetivos), eficiencia (eficacia en función de los costos), sus productos o repercusiones (cambios producidos como consecuencia de la intervención) y su sostenibilidad (capacidad para continuar una vez suprimida la ayuda externa).
49. La evaluación es un sector en evolución y los métodos que actualmente utilizan las misiones de evaluación del PMA van desde los tradicionales, en los cuales son evaluadores externos los que realizan esta tarea, hasta los participativos, en los que intervienen las partes interesadas. Las evaluaciones del PMA tienden a aplicar cada vez más un enfoque mixto tradicional/participativo (por ejemplo, un equipo de evaluación externa que sigue un enfoque tradicional general también aplica métodos participativos, como la apreciación rural rápida, los talleres con las partes interesadas o entrevistas de grupos específicos).
50. En el pasado se han criticado los informes de evaluación por carecer de datos sobre las repercusiones de la ayuda alimentaria en los beneficiarios. Hay dos factores que dificultan en la actualidad la capacidad del PMA para demostrar las repercusiones de los proyectos objeto de evaluación:
 - En el momento de la evaluación —normalmente a la mitad o al final del proyecto— no se pueden medir las repercusiones a largo plazo. Por consiguiente, la medición debe concentrarse en las realizaciones (efectos inmediatos) que se pueden obtener durante la intervención o inmediatamente después de su terminación.
 - La mayoría de las evaluaciones no pueden basar sus hallazgos en datos de referencia claramente definidos, lo cual es uno de los principales defectos en la formulación de los proyectos del PMA⁵. Sin información de referencia y la correspondiente recopilación continua de datos de los proyectos, los equipos de evaluación necesitan basar sus hallazgos en datos no oficiales más que en los oficiales. Las misiones normales de tres semanas no dejan tiempo suficiente para organizar y realizar encuestas oficiales utilizando técnicas de muestreo aceptables.
51. A fin de evaluar el efecto de la ayuda alimentaria en los beneficiarios, los equipos de evaluación tienen que volver a las técnicas de apreciación rural rápida para obtener información sobre los cambios —tanto positivos como negativos— registrados como consecuencia de la intervención de la ayuda alimentaria. Estas evaluaciones participativas,

⁵ Varias oficinas han realizado determinadas encuestas básicas, pero no existen métodos o directrices comunes para todo el PMA.



basadas en una orientación más cualitativa, pueden proporcionar información valiosa sobre las realizaciones tangibles inmediatas, así como sobre las perspectivas de obtener las repercusiones deseadas a largo plazo.

52. Las evaluaciones de las OU plantean problemas adicionales, puesto que se introduce otro factor: la oportunidad. La propia intervención puede haber cambiado de manera rápida y oficiosa su *modus operandi* y sus objetivos, a fin de adaptarse a las condiciones predominantes. Por consiguiente, dichas OU necesitan reconstruir con frecuencia el curso de los acontecimientos. Los evaluadores que realizan las evaluaciones finales de las OU suelen encontrar todavía en funciones pocos de los participantes fundamentales, puesto que gran parte del personal del proyecto se habrá marchado antes de la llegada del equipo de evaluación. Por estos motivos, las evaluaciones de las OU tienden a concentrarse fundamentalmente en cuestiones de procedimiento y en si la ayuda ha llegado efectivamente a la población beneficiaria o no. Las cuestiones que se examinan con más frecuencia son: la puntualidad del suministro de los productos y servicios a los beneficiarios; la medida en la cual los recursos se ajustan a las necesidades; la cantidad y calidad de los bienes y servicios suministrados; la idoneidad de los bienes y servicios proporcionados; la idoneidad de la logística y las posibles alternativas; el costo de las operaciones en comparación con otras semejantes; y la colaboración y coordinación entre organismos. Como se demostró en una evaluación participativa reciente de la OU China 6045, la aplicación de técnicas de apreciación rural rápida proporciona importantes conocimientos relativos a los efectos inmediatos (realizaciones) de la asistencia sobre los medios de subsistencia de la población.

Realización de evaluaciones pertinentes — Aprovechamiento de la experiencia

53. ¿Cómo contribuye actualmente la OEDE a la estructuración del PMA como organización de aprendizaje y a la transmisión de los resultados de las evaluaciones a las operaciones? Esta información se suele facilitar principalmente mediante la participación regular de la OEDE en los comités de examen de programas (PRC), en el que se debaten y evalúan todas las nuevas propuestas de programas. Los funcionarios de la OEDE proporcionan al PRC información sobre la formulación de la sección de seguimiento y evaluación de las intervenciones, la experiencia pertinente de evaluación y las enseñanzas o las mejores prácticas al respecto.
54. Todos los informes de evaluación se comparten y examinan en el ámbito del PMA, en la sede y en las oficinas regionales y en los países, así como con los participantes externos, tales como los gobiernos receptores, los organismos de ejecución y los organismos cooperadores de las Naciones Unidas. La Junta Ejecutiva examina los resúmenes de todas las evaluaciones realizadas por la OEDE. La finalidad es doble: en primer lugar, esto permite el suministro de información de la Junta al PMA sobre todas las cuestiones derivadas de las evaluaciones; en segundo lugar, permite rendir cuentas y demuestra a la Junta que los programas se examinan de manera crítica y las enseñanzas extraídas se utilizan para mejorar las nuevas operaciones.
55. En 1998, la OEDE elaboró un sistema de almacenamiento de documentos de evaluación (SADE). Este sistema se abandonó inicialmente porque no era fácil de utilizar y servía solamente para almacenar documentos. La OEDE está revisando ahora el sistema y tiene previsto ponerlo a disposición de toda la Organización en junio. Este sistema revisado desempeñará una función de búsqueda, tendrá categorías sectoriales claras y facilitará las enseñanzas pertinentes derivadas de la experiencia de evaluación para cada sector.



56. Se está perfeccionando asimismo un sistema de localización de las recomendaciones que permita a la OEDE rastrear la aplicación de las recomendaciones sobre la evaluación por las oficinas en los países. Ahora la OEDE prepara la respuesta de la administración para todos los resúmenes de las evaluaciones presentados a la Junta. En esta respuesta se ponen de manifiesto las medidas previstas tanto sobre el terreno como a nivel institucional en relación con las recomendaciones y las mejores prácticas identificadas.
57. Una base de datos por sí sola no conseguirá el objetivo de hacer que las evaluaciones sean pertinentes y de estructurar una organización de aprendizaje. La OEDE espera lograr este objetivo mediante un enfoque de doble vertiente:
- Aumento del número de evaluaciones temáticas, manteniendo la atención concentrada en las cuestiones de importancia estratégica para la Organización, de manera que las recomendaciones y las enseñanzas puedan proporcionar la base para que la Dirección de Estrategias y Políticas y el Departamento de Operaciones formulen nuevas políticas y directrices sectoriales.
 - Intercambio de los resultados de las evaluaciones (recomendaciones y enseñanzas) mediante varios sistemas, en particular: la publicación periódica de documentos temáticos sobre mejores prácticas en relación con cuestiones específicas (por ejemplo, ayuda alimentaria y recursos naturales); una página en la Web sobre evaluación interactiva; un boletín de seguimiento y evaluación en el que se expongan los hallazgos de las evaluaciones, se presenten instrumentos y métodos, se comparta información sobre las actividades de seguimiento y evaluación de otros organismos y se enumeren los futuros seminarios y cursillos de capacitación; y la red de SyE, una red flexible de funcionarios y asesores de SyE regionales y nacionales del PMA.

NUEVAS ORIENTACIONES PARA EL SEGUIMIENTO EN EL PMA

Seguimiento basado en los resultados

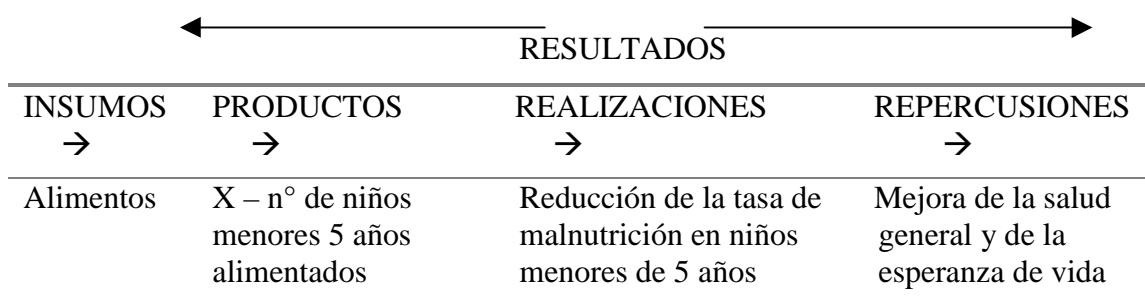
Introducción de la gestión basada en los resultados

58. El PMA tiene previsto introducir y aplicar una gestión basada en los resultados (GBR) durante los próximos años. La GBR es una estrategia amplia que tiene por objeto introducir cambios importantes en el sistema de funcionamiento de los organismos, con la mejora del rendimiento (obtención de mejores resultados) como orientación fundamental.
59. Hasta ahora el PMA ha considerado el seguimiento como un *proceso*: recopilación de datos sobre los insumos y los logros materiales (o productos) de una actividad (número de beneficiarios, desplazamientos de productos, cantidad/calidad de los bienes materiales/institucionales creados, etc.). Sin embargo, con la GBR la atención se concentra en el *rendimiento*: recopilación y análisis de datos que miden los productos y las realizaciones (número de personas realmente alimentadas, en contraposición al número de las evaluadas como necesitadas de asistencia; medida en que ha mejorado el estado nutricional como consecuencia directa de la intervención; número de personas asistidas por el PMA que realmente han creado bienes, etc.).
60. En un sistema de gestión basada en los resultados, el seguimiento desempeña una función decisiva en la capacidad para conseguir y documentar resultados válidos que sean útiles a los efectos de adopción de decisiones y rendición de cuentas. Así pues, la GBR tendrá unas repercusiones profundas en la manera en que el Programa efectúa el



seguimiento y la presentación de informes de los proyectos. Con objeto de aplicar la GBR, el PMA necesitará concentrarse en la notificación de los resultados, lo que se notifica y la manera de hacerlo. Al comunicar los resultados, no hay que limitarse a notificar los productos (es decir, el número de personas alimentadas), sino que también hay que notificar las realizaciones (por ejemplo, la disminución de la tasa de malnutrición).

61. Debido a la falta de experiencia del PMA en la notificación de las realizaciones, esto constituye un reto importante y un cambio de orientación.
62. A continuación se presenta un diagrama sencillo para identificar los resultados en un marco basado en los resultados:



63. En la GBR, los resultados examinados son productos y realizaciones. Aunque las repercusiones también constituyen un resultado, no se evalúan directamente como parte de la GBR, sino que se abordan en evaluaciones *a posteriori* y en estudios de investigación especiales.

Medición y utilización de los resultados

64. Lo que se mide en el diagrama anterior son los *resultados a medida que surgen durante la ejecución*. Para esto se requieren indicadores del rendimiento que midan tanto los productos como las realizaciones. El nivel más elevado de los resultados, las repercusiones, no se mide durante el seguimiento. Para que tengan validez, todas las evaluaciones de los resultados requieren una base adecuada de información y objetivos precisos, realistas y alcanzables. Es importante seleccionar los datos de los resultados esenciales necesarios para mostrar los progresos hacia la consecución de los resultados previstos. La medida de los progresos que ha de utilizarse se debe convenir entre el personal del PMA y la Junta Ejecutiva. Las medidas (o indicadores) tienen que ser prácticas, económicas y proporcionar un cuadro claro de los resultados más valiosos de la Organización. Es necesario elaborar un conjunto mínimo de resultados básicos o indicadores fundamentales del rendimiento y aplicarlos en todo el PMA, desde el nivel institucional hasta el de los programas en los países y el de los proyectos. A finales de agosto de 2000 se terminará de preparar un conjunto de directrices operacionales para la realización del seguimiento en todas las categorías de programas del PMA.
65. Para obtener los beneficios de la medición de los resultados es importante utilizarlos realmente. La información sobre el rendimiento se debe usar con fines de gestión interna, en particular para la adopción de decisiones y la determinación de los sectores que requieren mejoras. También se puede utilizar con fines de rendición de cuentas y presentación de informes a las partes interesadas externas, como los donantes, los gobiernos y el público general.



Examen del seguimiento en el año 2000 y próximas medidas concretas

66. A medida que cambia el PMA su estructura orgánica y su marco de gestión, también deben evolucionar sus prácticas y políticas de seguimiento y evaluación. Antes de que el PMA pueda crear principios de seguimiento mejorados basados en los resultados y una política que los oriente, es necesario conocer bien los sistemas de seguimiento utilizados en la actualidad en las intervenciones de socorro, recuperación y desarrollo, así como los que se practican en la Organización.
67. En el pasado decenio se han realizado varios esfuerzos prudentes para mejorar la función de seguimiento en las intervenciones del PMA. Por ejemplo, el estudio del PMA/ITAD de comienzos del decenio de 1990 se ocupó del seguimiento, la presentación de informes y la evaluación en un solo módulo. Más recientemente se han elaborado directrices de seguimiento para la alimentación escolar y los programas de alimentos por trabajo para la ordenación de los recursos naturales; se han completado varios programas de capacitación sobre sistemas de seguimiento que tienen en cuenta las diferencias entre el hombre y la mujer; y se han diseñado sistemas de seguimiento informatizados en varias oficinas en los países (por ejemplo, Camboya y Guatemala).
68. Sólo una vez que se han determinado las mejores prácticas de seguimiento es posible esforzarse por reproducirlas y basarse en ellas en el futuro. A fin de ayudar al PMA en la tarea de determinación de dichas mejores prácticas, se ha contratado a la GTZ para que realice una evaluación mundial de los sistemas de seguimiento del PMA. Este examen se está llevando a cabo ahora: comenzó a mediados de febrero y su terminación está prevista para agosto de 2000 con un conjunto concreto de directrices de seguimiento redactadas teniendo presente la nueva estructura orgánica y el marco de gestión del PMA.
69. Actualmente hay tres expertos en seguimiento visitando nueve países (Bangladesh, Bolivia, Georgia, Guatemala, India, Malí, Marruecos, Uganda y Zambia) para evaluar las prácticas de seguimiento que se están aplicando sobre el terreno. Mediante reuniones con el personal del PMA y las organizaciones asociadas y visitas *in situ*, los consultores examinan las cuestiones relativas a la formulación, ejecución, capacidad, dotación de recursos y presentación de informes, y buscan en particular describir las mejores prácticas y determinar los sectores con problemas. También se está distribuyendo una encuesta sobre el seguimiento a fin de incluir en el examen a todos los países del PMA.



Principales puntos surgidos en el curso del examen del seguimiento del año 2000

Un equipo de expertos de la GTZ formado por tres personas está realizando ahora una evaluación del seguimiento mundial y ya se dispone de hallazgos preliminares. El equipo ha observado hasta ahora las siguientes iniciativas de las oficinas en los países para fortalecer las prácticas de seguimiento programático del PMA y ha identificado los sectores que pueden mejorarse.

Se han formulado de manera jerárquica la finalidad, los productos y las actividades de los componentes básicos del programa (distribución general de alimentos, alimentación escolar, alimentos por trabajo) y se han definido los indicadores correspondientes.

- Se han iniciado talleres para aplicar concretamente sobre el terreno los principios del PMA relativos al seguimiento y la evaluación.
- Se va a cambiar el título del puesto de “supervisor de alimentos” a “supervisor de campo” y se están revisando las descripciones sus tareas para reflejar unas responsabilidades de seguimiento más amplias.
- El plan de operaciones de algunos proyectos comprende modelos de informes trimestrales que faciliten el registro de los datos sobre las realizaciones de los proyectos, como tasas de matrícula y asistencia y creación de oportunidades empleo.
- Se están ensayando actualmente nuevos modelos para los informes de situación semanales y quincenales, incluida la presentación de informes mensuales sobre el rendimiento de los programas.

Los aspectos que requieren más atención son los siguientes:

- Necesidad de establecer objetivos más claros en la formulación de los programas.
- Modalidades de recuento de los beneficiarios utilizadas por el PMA.
- Necesidad de un enfoque más coherente para la planificación y coordinación de las encuestas y los estudios básicos.
- Vinculación con los socios en lo relativo al seguimiento.

70. El equipo de expertos recomendará mejoras en los sistemas de seguimiento existentes del PMA e influirá en la formulación de nuevo sistemas, de manera que se ajusten a la nueva orientación hacia los resultados y la plasmación. A finales de mayo se celebrará un taller de tres días para examinar los hallazgos de la GTZ y obtener información y recomendaciones de determinados funcionarios del PMA. Los resultados de la evaluación y las aportaciones obtenidas del taller se utilizarán para elaborar un conjunto de directrices operacionales.

NUEVAS ORIENTACIONES PARA LA EVALUACIÓN EN EL PMA

71. Las nuevas orientaciones para la evaluación, al igual que en el caso del seguimiento, han de considerarse en el marco de la GBR. Mediante este enfoque, la evaluación ocupa un



lugar bien definido en el marco general de la gestión del rendimiento⁶. Junto con la función de rendición de cuentas, esto supone una mayor atención a la evaluación como mecanismo ordinario de gestión, que proporciona una información externa de suma importancia sobre los progresos hacia la consecución de los resultados. El establecimiento de evaluaciones periódicas en los países, junto con las evaluaciones *in situ* realizadas por la OEDE, supondrá un cambio importante para la Organización. Las oficinas en los países tendrán que incorporar actividades de evaluación a sus programas de trabajo normales. Esto permitiría a la OEDE pasar a una función más estratégica y de apoyo. Dicho cambio tendrá consecuencias para las funciones generales de la OEDE y las oficinas en los países, así como para los métodos de evaluación, para lo cual resulta necesario formular un conjunto de directrices de evaluación, capacitar al personal y fortalecer la capacidad de los socios en la ejecución. En el párrafo 77 se exponen medidas concretas para mejorar la función de evaluación.

Cambio en la función de la Oficina de Evaluación

- **Realización de las evaluaciones.** Las evaluaciones de la OEDE se concentrarían estratégicamente en cuestiones importantes para el conjunto de la Organización (por ejemplo, evaluaciones temáticas centradas en problemas). En cuanto a las evaluaciones en los países, la OEDE asesoraría a las oficinas en los países sobre la gestión de las evaluaciones y los métodos de evaluación y ayudaría en la búsqueda de consultores idóneos. La OEDE examinaría los informes de evaluación de las oficinas en los países para que hubiera una coherencia global, y los hallazgos y las enseñanzas principales se incorporarían a los documentos sobre mejores prácticas y otras publicaciones de la OEDE.
- **Política de la Organización sobre las evaluaciones.** Para garantizar un enfoque uniforme en relación con las evaluaciones, es necesario formular una política y directrices y llegar a un acuerdo sobre ellas. Una vez ratificada la política, la nueva función de supervisión de la OEDE consistirá en garantizar la aplicación de las directrices.
- **Evaluaciones pertinentes.** Todas las evaluaciones deben dar lugar a recomendaciones claras y selectivas orientadas a la gestión. La aplicación de estas recomendaciones estará supervisada por la OEDE mediante un sistema sencillo de seguimiento de las recomendaciones. Las evaluaciones también deben plasmarse sistemáticamente en enseñanzas que puedan aprovecharse para una aplicación y un aprendizaje más amplios. También deberán difundirse los conocimientos contenidos en las evaluaciones mediante una página sobre evaluaciones en la Web, un boletín, una red regional de SyE, sesiones de capacitación y reuniones de debate oficiales y no oficiales y la publicación de exámenes temáticos en los que se expongan las mejores prácticas.
- **Creación de capacidad.** Los oficiales de evaluación de la OEDE deben intervenir más en actividades de capacitación y en la creación de capacidad de evaluación del personal de campo. Para esto se requerirá una capacitación adicional sobre los métodos más modernos de evaluación para el personal de la OEDE, incluida la capacitación de instructores. Deberán elaborarse módulos de capacitación para su uso

⁶ Directrices para las mejores prácticas en la evaluación (OCDE, 1998): “Las evaluaciones deben formar parte de un marco más amplio de gestión del rendimiento”.



en talleres regionales, sesiones de capacitación en la sede, etc. También está prevista la colaboración con otros organismos y donantes, incluida la ALNAP.

Cambio en la función de las oficinas en los países

72. De acuerdo con los principios de la GBR, las evaluaciones deben convertirse en una característica normal de los programas en los países y los ciclos de proyectos. Las evaluaciones de mitad de período pueden permitir a la administración evaluar de manera independiente la probabilidad de que el proyecto alcance los resultados deseados. Las evaluaciones finales confirman si se han conseguido o no los resultados.
73. Las oficinas en los países deben encargarse totalmente de todas las fases de la evaluación. También deben ocuparse de garantizar que los informes de evaluación sean exactos y que se extraigan enseñanzas apropiadas y asegurar que éstas se difundan y apliquen según proceda. La OEDE o los oficiales regionales de SyE deben prestar apoyo técnico a quienes lo soliciten.

Creación de capacidad de evaluación

74. La incorporación de la evaluación como parte integrante del sistema de gestión orientado a los resultados en los países tiene repercusiones para la capacitación. Se debe ofrecer al personal de campo del PMA capacitación en la evaluación. Sin embargo, ésta no debe ser aislada, pudiendo ofrecerse en un conjunto más amplio de capacitación sobre formulación y ejecución de proyectos (por ejemplo, capacitación sobre marcos lógicos, políticas de habilitación para el desarrollo).
75. Se debe prestar una atención primordial a los coordinadores y los asesores de SyE regionales y nacionales. A menudo dichos coordinadores se nombran sin que tengan un conocimiento suficiente de la evaluación, por lo cual deben adquirir experiencia práctica en el trabajo. Podría añadirse un componente de capacitación de instructores, de manera que algunos de estos coordinadores puedan impartir a su vez la capacitación pertinente en los países y los proyectos.
76. También se debe incluir en la capacitación a las contrapartes de los gobiernos nacionales y los socios en la ejecución. Puesto que la capacitación de las contrapartes nacionales es un asunto de interés para todos los organismos de las Naciones Unidas y se requiere un enfoque coordinado, lo ideal sería que dicha creación de capacidad de evaluación de los gobiernos se llevara a cabo en el marco de las actividades de capacitación coordinadas en el UNDAF.

Próximas medidas concretas para mejorar la función de evaluación

77. Para mejorar y potenciar la función de evaluación en el PMA, la OEDE tiene previsto lo siguiente:



MEDIDAS PARA MEJORAR LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN
--

Objetivo	Estrategia de ejecución/tarea *	Resultados
1. Conocimiento claro y concertado de la evaluación por el personal del PMA y su Junta Ejecutiva	1.1 Establecer una política de evaluación	Enfoque de evaluación común a todas las oficinas del PMA en los países
	1.2 Elaborar directrices de evaluación	
2. Evaluación más pertinente	2.1 Base de datos mejorada sobre las enseñanzas	Mayor conocimiento de las funciones, los problemas y los resultados de la evaluación entre el personal del PMA
	2.2 Página sobre evaluación en la Web	
	2.3 Sistema de seguimiento de las recomendaciones	
	2.4 Seminarios especiales, almuerzos de trabajo sobre cuestiones y métodos de evaluación	
3. Aumento de la capacidad de evaluación del personal	En estrecha colaboración con la red de SyE del PMA:	Personal del PMA capacitado en los métodos más modernos de evaluación
	3.1 Preparar una estrategia y una carpeta de capacitación	
	3.1.1 Programa de capacitación individual en evaluación para el personal de la OEDE	
	3.1.2 Capacitación para la red de SyE	
	3.1.3 Impartir capacitación sobre evaluación al personal del Programa	
4. Mayor colaboración con otros organismos y donantes sobre la evaluación	4.1 Compartir la información sobre las prácticas de evaluación con los organismos de Roma	Mejor armonización de los criterios de evaluación con los principales socios
	4.2 Investigar programas conjuntos de capacitación	
	4.3 Asistir a reuniones relativas a la evaluación de donantes, sociedades de evaluación, etc.	
	4.4 Realizar evaluaciones conjuntas	
5. Mayor calidad de las evaluaciones	5.1 Elaborar directrices para la evaluación	Mayor calidad de los documentos de los proyectos y los sistemas de SyE. Más informes de evaluación que puedan evaluar los resultados en el plano de las realizaciones
	5.2 Elaborar un conjunto de indicadores básicos de rendimiento para sectores fundamentales de asistencia del PMA	
	5.3 Procurar que los nuevos proyectos contengan objetivos orientados a los resultados, indicadores del rendimiento e información básica	
	5.4 Asegurar la participación de consultores con experiencia en las apreciaciones rurales participativas para las misiones de evaluación, cuando proceda	
6. Evaluación como parte integrante de un sistema de gestión basada en los resultados (GBR)	6.1 Establecer criterios claros para las evaluaciones gestionadas por los países	Mayor número de evaluaciones realizadas por las oficinas en los países y mayor participación de éstas en la GBR

* Todas las tareas mencionadas figuran en el Programa de Trabajo para 2000-2001 de la OEDE.



ANEXO**GLOSARIO**

Conclusión	Síntesis y análisis de los hallazgos
Enseñanzas	Conclusiones y recomendaciones extraídas de una experiencia que pueden ser aplicables a un tipo de situación más que a un conjunto particular de circunstancias. Tales conclusiones pueden ser positivas o negativas.
Hallazgos	Exposiciones fácticas, que comprenden la descripción y la medición
Indicador	Signo de los progresos a lo largo de la intervención. Pueden elegirse indicadores cualitativos o cuantitativos para evaluar el suministro de insumos, el éxito de un proceso (es decir, la transformación de los insumos en productos) y los propios productos, así como las realizaciones y las repercusiones. Los indicadores pueden ser directos o indirectos (sustitutivos), pero deben ser de tal índole que se pueda estar de acuerdo en que se han realizado o no los progresos previstos
Objetivos	Realizaciones deseadas de una actividad
Productos	Resultados inmediatos de una intervención, derivados de la transformación de los insumos mediante el proceso de intervención
Realizaciones	Cambios debidos a los productos de la intervención
Recomendación	Prescripción del cambio que debe introducirse en la intervención, basada en los hallazgos y las conclusiones
Repercusiones	Cambios a largo plazo introducidos por una intervención normalmente a nivel regional o nacional. Son el orden más alto de los resultados en la secuencia: productos, realizaciones, repercusiones
Resultados	Término amplio utilizado para referirse a los productos, las realizaciones y las repercusiones de una intervención.