

PROYECTO DE POLÍTICA DE EVALUACIÓN



Consulta oficiosa anual

13 de mayo de 2008

Programa Mundial de Alimentos
Roma, Italia

RESUMEN

En este documento se presenta la política de evaluación revisada del PMA. La revisión se basa en anteriores políticas de evaluación, unificadas y actualizadas de modo que se armonicen con las normas y estándares de evaluación de las Naciones Unidas. La recomendación de revisar la política surgió del examen de la función de evaluación en el PMA realizado por expertos homólogos, y fue aceptada por la dirección del PMA y ratificada por la Junta Ejecutiva en su primer período de sesiones ordinario de 2008.

La nueva política de evaluación define un marco que asegura la independencia, credibilidad y utilidad de la evaluación en el PMA de modo que se cumpla la doble finalidad de fortalecer la rendición de cuentas y el aprendizaje. Con la política se pretende salvaguardar la independencia de la evaluación en el PMA tanto por medios estructurales como institucionales, y subsanar algunas deficiencias señaladas en el examen por expertos homólogos. Una de las finalidades es también aumentar la credibilidad de los procesos y los productos de la evaluación asegurando que las evaluaciones previstas sean representativas de la cartera de operaciones del PMA y de que los criterios de selección cumplan normas estrictas por lo que respecta a la imparcialidad y la transparencia. Mediante esta política se apunta asimismo a incrementar la utilidad de la evaluación en el PMA ampliando la obligación de rendir cuentas respecto de los interesados externos, promoviendo maneras participativas de abordar la evaluación y obteniendo una clara repartición de responsabilidades en cuanto a las medidas adoptadas por la dirección en respuesta a las recomendaciones. Dado que el PMA opera en un entorno de trabajo descentralizado, la política estructura asimismo la función y el propósito de la autoevaluación, la evaluación descentralizada y las evaluaciones dirigidas por la Oficina de Evaluación.

La presente política de evaluación sustituye a todas las anteriores políticas de evaluación del PMA y entrará en vigor con efecto a partir de su aprobación por la Junta Ejecutiva.

1. ANTECEDENTES

1. La función de evaluación se inició en el PMA en el año 1965, cuando se reconoció que era esencial para respaldar unas buenas prácticas de gestión. Desde entonces, dicha función ha sufrido ciertos cambios. En los últimos años, la Junta Ejecutiva del PMA ha aprobado varios documentos en los que se establecen políticas relativas a la evaluación¹. La Secretaría preparó esos documentos en respuesta a las inquietudes manifestadas por la Junta con respecto a la independencia de la evaluación, especialmente su independencia estructural y en materia de dotación de recursos.
2. En 2007 se realizó un examen por expertos homólogos de la función de evaluación en el PMA para atender, en parte, a las inquietudes de la Junta. En el marco de ese examen se recomendó unificar las distintas políticas anteriores con el fin de reducir las ambigüedades en materia de orientaciones normativas, salvaguardar la independencia de la evaluación -en este caso, institucionalizando diversos aspectos de la independencia-, y lograr mayor consonancia con las normas y estándares de evaluación de 2005 del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).
3. La finalidad de la política de evaluación es institucionalizar la independencia de la evaluación y velar por que la evaluación en el PMA cumpla con los principios en la materia aceptados internacionalmente. La política rige toda la labor de evaluación realizada por el PMA y la sitúa en un marco institucional de rendición de cuentas y aprendizaje. La propia aprobación de la política de evaluación está en consonancia con las normas y estándares del UNEG.
4. Esta política de evaluación sustituye a todas las anteriores y entrará en vigor una vez que sea aprobada por la Junta. En otro documento sobre la estrategia de evaluación se indica la manera en que la política se difundirá y aplicará.

2. EVALUACIÓN: PROPÓSITO Y DEFINICIONES

2.A. Propósito de la evaluación

5. Las evaluaciones en el PMA cumplen el doble propósito de rendir cuentas respecto de las modalidades de ejecución y los resultados y de aprender para fundamentar los debates de política y las elecciones estratégicas de los

¹ Principios y métodos de seguimiento y evaluación del PMA (2000); Política de seguimiento y evaluación orientada hacia los resultados en el PMA (2002); Política de evaluación del PMA (2003); Informe sobre la gestión de la evaluación (2005), y Documento complementario para la Mesa de la Junta Ejecutiva sobre la función de evaluación en el PMA (2006).

responsables de la adopción de decisiones -entre ellos la Junta, la dirección superior del PMA y la dirección encargada de las operaciones-, y las demás partes interesadas.

6. Por rendición de cuentas se entiende la obligación de rendir cuentas (e informar) sobre la labor llevada a cabo y los resultados obtenidos utilizando objetivos y metas planificados como punto de referencia con respecto al que deben evaluarse las realizaciones. Por aprendizaje se entiende extraer enseñanzas de la experiencia, aceptarlas y plasmarlas en nuevas prácticas para consolidar los buenos resultados y evitar los errores cometidos en el pasado.
7. La evaluación es parte del marco más amplio de rendición de cuentas y aprendizaje del PMA, que abarca desde el seguimiento y la gestión basada en los resultados (RBM) hasta la auditoría y la inspección. En el párrafo 25 se describen y examinan estas funciones.

2.B. DEFINICIONES

8. Por **evaluación** se entiende una valoración lo más sistemática e imparcial posible centrada en los logros previstos y alcanzados, para lo cual se examinan la cadena de resultados, los procesos, los factores contextuales y la causalidad a fin de entender lo que se ha logrado y lo que no se ha logrado. Su finalidad es determinar la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad de las actividades, operaciones, estrategias y políticas del PMA, así como su contribución a los procesos de desarrollo y ayuda humanitaria de los países que reciben asistencia del Programa.
9. Las **evaluaciones estratégicas** se refieren a un grupo de políticas, estrategias, operaciones, actividades, etc.; tienen una cobertura mundial o regional, y atienden a temas institucionales con el fin de contribuir a mejorar la calidad de la ejecución a nivel institucional.
10. Las **evaluaciones a nivel de los países** se refieren a todas las operaciones y actividades que realiza el PMA en un país durante un período de tiempo determinado con el fin de fundamentar las decisiones acerca de la colocación estratégica del PMA en el contexto nacional.
11. Las **evaluaciones de operaciones concretas** se centran en una operación a la vez.
12. Las **evaluaciones descentralizadas** son las evaluaciones de operaciones concretas dirigidas por los despachos regionales o las oficinas en los países. Estas evaluaciones cumplen las mismas normas que las dirigidas por la OEDE y, en este caso, también se recurre a la contratación de consultores externos.

13. Las **autoevaluaciones** las realiza el personal del PMA en las oficinas en los países sin la intervención de consultores más que para facilitar la labor, en caso necesario. Con ellas se informa sobre la aplicación del plan de trabajo anual mediante una comparación entre los resultados previstos y los efectivos. Al ser autoevaluaciones no han de ceñirse a los requisitos de independencia establecidos en la presente política.

3. RESPONSABILIDADES EN EL ÁMBITO DE LA EVALUACIÓN

3.A. Junta Ejecutiva

14. Al aprobar la presente política de evaluación, la Junta establece el entorno propicio para una evaluación independiente. Desempeña una función de supervisión respecto de la evaluación por cuanto:
 - examina y aprueba el programa y presupuesto de trabajo de la OEDE en el marco del Plan de Gestión del PMA, a fin de garantizar la debida asignación de recursos humanos y financieros para realizar la labor de evaluación; y
 - analiza la independencia de la evaluación.
15. La Junta está encargada de lo siguiente:
 - debatir acerca de determinados informes de evaluación, como los informes de síntesis anuales y bienales, y tomar decisiones que orienten a la dirección en la adopción de las medidas correspondientes en respuesta a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones;
 - pedir a la dirección que responda a las recomendaciones formuladas en los informes de evaluación y que presente informes anuales sobre la aplicación de las recomendaciones acordadas y las medidas tomadas al respecto; y
 - aplicar las constataciones y recomendaciones de las evaluaciones al adoptar decisiones.

3.B. DIRECTOR EJECUTIVO

16. El Director Ejecutivo está encargado de salvaguardar la independencia de la OEDE de las siguientes maneras:
 - nombrando a un evaluador profesional competente en el puesto de director de la OEDE que no plantee conflictos de interés, por un plazo fijo de cuatro años renovable una sola vez por otro período de cuatro años. El proceso de selección sigue las prácticas de contratación por concurso, y las entrevistas las realiza un comité de selección;

- velando por que se cumpla la política de evaluación establecida en el presente documento, en particular los parámetros estructurales e institucionales de independencia;
- asignando los debidos recursos, humanos y financieros, que permitan que la función de evaluación se realice con profesionalidad, integridad y conforme a la presente política de evaluación;
- promoviendo una cultura institucional de rendición de cuentas y aprendizaje como entorno propicio para una evaluación independiente, así como la incorporación de los principios de evaluación en la gestión y el proceso de adopción de decisiones del PMA; y
- asegurando que la dirección prepare respuestas a las recomendaciones de las evaluaciones, que se cumplan los compromisos asumidos en las medidas correspondientes y que se informe anualmente a la Junta Ejecutiva sobre los progresos realizados.

3.C. Oficina de Evaluación

17. El Director de la OEDE tiene la autoridad y responsabilidad de aplicar la política de evaluación, especialmente de establecer los mecanismos institucionales necesarios para una evaluación independiente y asegurar el cumplimiento del código de conducta de los evaluadores. El Director de la OEDE es responsable de la calidad, credibilidad y utilidad de las evaluaciones.
18. El mandato de la OEDE consta de lo siguiente:
 - **establecer directivas y proporcionar orientaciones:** actualizar la política de evaluación, según proceda, a la luz de la evolución de las normas y estándares de evaluación internacionales; elaborar y aplicar una estrategia de evaluación de mediano plazo; actualizar y difundir métodos de evaluación y demás material de orientación, que conforman el sistema de garantía de calidad de las evaluaciones del PMA, a fin de que las prácticas de evaluación del Programa estén constantemente actualizadas y contribuyan a las prácticas de RBM del PMA;
 - **seleccionar y preparar programas de trabajo bienales:** seleccionar las operaciones que serán evaluadas y definir los temas objeto de las evaluaciones estratégicas; preparar el programa de trabajo bienal, en el marco del Plan de Gestión del PMA, y someterlo a la aprobación de la Junta Ejecutiva; establecer un presupuesto correspondiente al programa de trabajo y, para cada evaluación, respetar las normas de integridad al estimar el costo de la propia evaluación de modo que éste sea proporcional a los costos del programa y al valor añadido de la evaluación;

- *realizar la labor de evaluación:* diseñar, planificar, dirigir y realizar las evaluaciones estratégicas, las evaluaciones a nivel de los países y las de operaciones concretas haciendo hincapié en las evaluaciones estratégicas y a nivel de los países más complejas; encontrar, contratar y dirigir a consultores especializados en evaluación mediante concurso y procedimientos basados en el desempeño; garantizar que se apliquen normas de calidad de las evaluaciones (sistema de garantía de calidad de las evaluaciones). Las evaluaciones pueden ser realizadas únicamente por el PMA o en asociación con las dependencias encargadas de la función de evaluación de otras organizaciones (evaluaciones conjuntas);
- *promover una cultura institucional de rendición de cuentas y aprendizaje:* para respaldar la conducción del Director Ejecutivo en la promoción de una cultura institucional de rendición de cuentas y aprendizaje, desarrollar la capacidad de evaluación del PMA en distintos niveles, especialmente sobre el terreno;
- *completar el circuito de aprendizaje:* comunicar las constataciones de la evaluación con claridad y puntualmente a fin de apoyar los procesos de adopción de decisiones en varios niveles; crear una base de datos basada en las enseñanzas extraídas de las evaluaciones, que sea de fácil acceso y útil; organizar la consulta oficiosa anual sobre evaluación para intercambiar ideas sobre el tema y contribuir a promover una cultura institucional de rendición de cuentas y aprendizaje;
- *contribuir a la profesión de evaluador:* representar al PMA en asociaciones de evaluación profesionales de las Naciones Unidas y otros grupos profesionales de evaluadores, así como en evaluaciones conjuntas con otras organizaciones.

3.D. Dirección, despachos regionales y oficinas en los países

19. La dirección del PMA apoyará la función de evaluación de las siguientes formas:

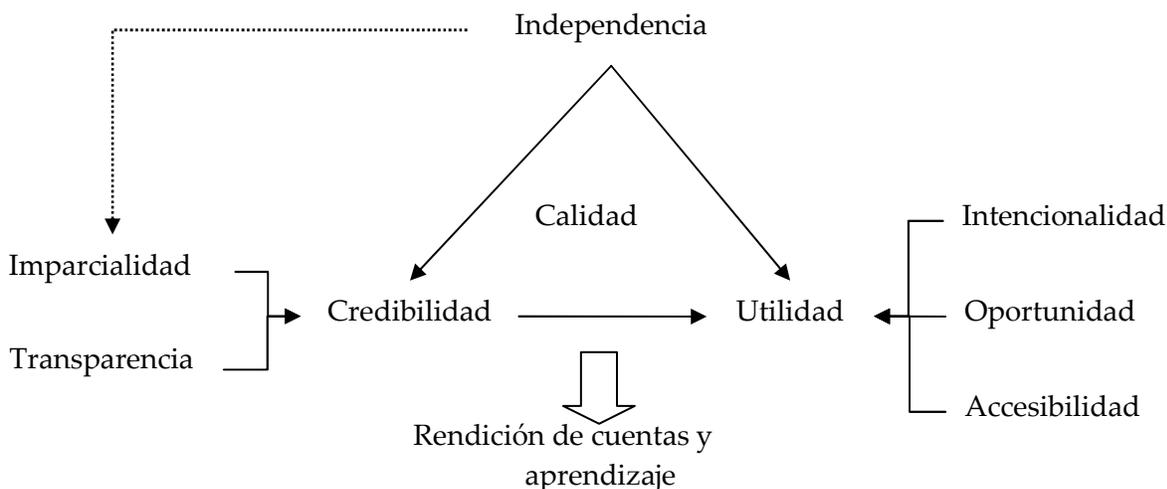
- asegurando la capacidad de evaluación mediante la definición de indicadores, la fijación de metas en cuanto a los resultados y el registro de información básica desde el inicio de todo ejercicio de evaluación, y definiendo resultados claros y los correspondientes criterios de actuación. Ello se aplicará a las operaciones, políticas y estrategias de conformidad con las políticas institucionales orientadas a la RBM y el seguimiento;
- haciendo un seguimiento de la ejecución de las operaciones y la aplicación de las políticas y estrategias, evaluándolas y examinándolas, así como informando regularmente sobre los resultados obtenidos. Para todas las operaciones resulta obligatorio realizar una autoevaluación anual y un informe final;

- brindando apoyo a las evaluaciones por medio de consultas e intercambios de información con los evaluadores, dándoles a éstos libre acceso a toda la información sobre las operaciones, políticas y estrategias y facilitando el proceso de evaluación, por ejemplo, mediante la organización de reuniones con los evaluadores, la participación en ellas y la retroinformación sobre los productos de la evaluación;
 - garantizando la calidad y coherencia por lo que respecta a las mediciones de las realizaciones y la presentación de informes al respecto;
 - preparando las respuestas a las recomendaciones formuladas en las evaluaciones, adoptando las medidas de seguimiento correspondientes e informando al respecto.
20. Los despachos regionales y las oficinas en los países tienen asimismo la responsabilidad de dirigir las evaluaciones descentralizadas (véase el párrafo 12), de conformidad con las normas de calidad de las evaluaciones establecidas y compartidas por la OEDE. Las respectivas funciones y responsabilidades se indicarán en la estrategia de evaluación.

4. PRINCIPIOS DE EVALUACIÓN

21. En la presente política de evaluación se ofrece un marco para salvaguardar la independencia de la evaluación y garantizar la aplicación sistemática de los principios de evaluación en la función, los procesos y los productos de evaluación del PMA. Estos principios de evaluación están relacionados entre sí, tal como se indica en la Figura a continuación. La independencia es la piedra angular que garantiza la imparcialidad, credibilidad y calidad de las evaluaciones y, por consiguiente, la utilidad de la función de evaluación. La imparcialidad, transparencia y calidad son esenciales para la credibilidad de las evaluaciones. A su vez, la credibilidad, junto con la intencionalidad, la oportunidad y la accesibilidad, contribuyen a la utilidad de las evaluaciones. La aplicación de todos estos principios consolidará los dos pilares de la rendición de cuentas y el aprendizaje.

Figura: Relación entre los principios de evaluación



22. La calidad es central para que las evaluaciones sean creíbles y útiles. Queda manifiesta en el uso preciso y adecuado de los criterios de evaluación, la presentación de pruebas y análisis profesionales, la compatibilidad entre las conclusiones y las constataciones de las evaluaciones y el realismo de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones. Depende de la independencia, la imparcialidad y la transparencia del proceso de evaluación y de sus productos. Las evaluaciones de buena calidad presentan también las constataciones, apreciaciones y recomendaciones de manera comprensible, a fin de que los lectores de los informes de evaluación puedan captarlas con facilidad. Estas normas de calidad forman parte del sistema de garantía de calidad de las evaluaciones y se aplican sistemáticamente a todas las evaluaciones del PMA.

4.A. Independencia de la evaluación

Definición. Por independencia de la evaluación se entiende que esté libre de toda influencia que pueda sesgar su realización, sus constataciones, sus conclusiones o las recomendaciones derivadas de la misma.

Objetivo de la política. El PMA ha asumido el compromiso de salvaguardar la independencia de la evaluación a fin de reducir al mínimo todo posible sesgo. La independencia es fundamental para garantizar la imparcialidad de la evaluación durante el proceso de selección, la realización de la evaluación y la presentación de los correspondientes informes y, por lo tanto, contribuye a su credibilidad, calidad y utilidad.

Medios. Para alcanzar este objetivo, la independencia de la evaluación se protege:

- desde un punto de vista estructural, separando la función de evaluación de los responsables del diseño y aplicación de las políticas y del diseño y ejecución de las operaciones que se están evaluando;
- desde un punto de vista institucional, estableciendo mecanismos que garanticen la independencia en la planificación y financiación de las evaluaciones, así como en la presentación de los informes correspondientes; y
- desde el punto de vista del comportamiento, estableciendo un código de conducta y una política encaminados a reducir al mínimo los conflictos de interés y a gestionarlos debidamente cuando se produzcan, así como a proteger a los evaluadores de sus eventuales repercusiones.

Independencia estructural

23. El Director de la OEDE rinde informes al Director Ejecutivo del PMA. Así pues, tanto el director como la propia dirección son independientes de las funciones de gestión encargadas del diseño, aplicación y seguimiento de las políticas, estrategias y operaciones del PMA, así como de cualquier otra actividad que pueda ser objeto de evaluación. El Director de la OEDE tiene plenas facultades para establecer el programa de trabajo de la evaluación, a saber, elegir los asuntos que serán evaluados, de conformidad con la presente política de evaluación; tiene plena autoridad respecto de la gestión de los recursos humanos y financieros necesarios para la evaluación, y es independiente para supervisar las evaluaciones y presentar los informes correspondientes.
24. La OEDE no forma parte de la estructura de gestión sino que sólo puede desempeñar una función de asesoramiento y observación en comités, grupos de trabajo, etc. constituidos a efectos de gestión. Participa en tales órganos para

mantenerse informada de las nuevas orientaciones del Programa y las dificultades con que éste se enfrenta, que pueden indicar la necesidad de realizar una evaluación, y para incorporar las apreciaciones de las evaluaciones en los procesos de adopción de decisiones. No corresponde a los órganos de adopción de decisiones evitar los conflictos de interés si las decisiones, políticas, estrategias u operaciones basadas en ellos se evalúan en una etapa posterior.

25. La OEDE es independiente de otras dependencias orgánicas y funciones de aprendizaje y rendición de cuentas, pero complementaria a ellas, tal como se indica a continuación:

- i) **formulación de políticas y planificación estratégica:** la evaluación ofrece a quienes adoptan las decisiones en la Junta Ejecutiva y la dirección superior constataciones y recomendaciones que contribuyen al debate y la adopción de decisiones. La OEDE no redacta políticas o estrategias, a menos que se refieran a la propia función de evaluación;
- ii) **calidad de los programas:** la evaluación ofrece al personal directivo encargado de las operaciones en la Sede y en el terreno ideas y observaciones sobre el diseño de nuevas operaciones por medio de los procesos establecidos a tales efectos, pero no diseña ni formula operaciones o marcos lógicos para las operaciones;
- iii) **seguimiento y RBM:** la RBM es responsabilidad de la dirección del PMA. La RBM y el seguimiento de la ejecución son funciones que permiten planificar, medir, valorar, examinar y notificar de manera continua los progresos para alcanzar los resultados deseados. Estas medidas las toman los encargados de la gestión de las políticas, los proyectos, las operaciones, los programas o las dependencias orgánicas. La evaluación aprovecha, en la medida de lo posible, la información sobre la ejecución derivada de mediciones de las realizaciones, y ofrece a su vez información para promover el aprendizaje institucional a fin de mejorar los resultados en el futuro y de rendir cuentas sobre la utilización de los recursos.
- iv) **auditoría interna:** la auditoría interna ofrece al PMA una valoración objetiva e independiente de la capacidad de la gestión de riesgos, el régimen de gobierno y los procesos de control interno del PMA, tal cual la dirección del Programa los formula y pone en práctica, de garantizar el cumplimiento de los objetivos del PMA, conforme a las normas, reglamentos y políticas que ha establecido. Las constataciones de la auditoría interna sobre los procesos complementan las constataciones de las evaluaciones en materia de modalidades de ejecución y resultados obtenidos.

Institucionalización de la independencia

26. Las medidas destinadas a asegurar la independencia estructural se complementan con medidas institucionales que reducen la posibilidad de influir en la selección, la realización y la formulación de constataciones, conclusiones y recomendaciones derivadas de las evaluaciones. A continuación se enumeran las esferas que entrañan riesgos para la independencia de la evaluación:
- proceso de planificación: etapa en donde las influencias pueden sesgar la selección de los temas objeto de evaluación, lo cual impediría a los evaluadores analizar las realizaciones no satisfactorias, o bien les dirigiría a destacar casos de éxito;
 - financiación de las evaluaciones: etapa que puede usarse para influir acerca de la decisión de realizar o no una evaluación y de las modalidades de ejecución de la misma y de comunicación de sus constataciones; y
 - presentación de informes sobre las evaluaciones: etapa que, de no ser independiente, puede provocar una censura de las constataciones, conclusiones y recomendaciones derivadas de las evaluaciones.
27. Para evitar que estos obstáculos, el PMA ha institucionalizado la independencia de la evaluación de las maneras siguientes:
- i) ***independencia en la planificación de las evaluaciones.*** La OEDE elige temas de evaluación (operaciones, políticas, estrategias u otras actividades) de conformidad con los criterios y principios establecidos (véanse los párrafos 33, 34 y 39). La OEDE prepara su plan de trabajo basándose en una sólida experiencia profesional y consultando con los interesados directos para garantizar la utilidad de las evaluaciones. El plan de trabajo es aprobado por la Junta Ejecutiva;
 - ii) ***independencia de la financiación.*** La financiación de las evaluaciones es aprobada por la Junta Ejecutiva, en el marco del Plan de Gestión del PMA, y es administrada por el director de la OEDE. La independencia financiera se aplica a los fondos del presupuesto administrativo y de apoyo a los programas y a los fondos de otras fuentes. Los mecanismos de financiación se indican en los párrafos 48-51 siguientes;
 - iii) ***independencia de la presentación de informes.*** La OEDE presenta sus informes directamente a la Junta sin que éstos sean aprobados previamente por la dirección del PMA. Todos los informes de evaluación se colocan en el sitio Web del PMA y, por lo tanto, están accesibles al público.

Independencia de acción e integridad

28. La independencia estructural y el marco institucional que hacen a las evaluaciones imparciales, creíbles y útiles sientan las bases de toda evaluación independiente. Los evaluadores –el personal del PMA y los consultores- tienen que demostrar integridad personal e independencia de acción para complementar estas disposiciones estructurales e institucionales.
29. La independencia de acción requiere que el personal del PMA o los consultores que intervienen en el diseño, aplicación o dirección de la política, estrategia u operación que esté siendo evaluada no estén diseñando o dirigiendo la evaluación, ni participando en ella, para evitar un conflicto de interés. El PMA ha adoptado el Código de conducta para los evaluadores del sistema de las Naciones Unidas en las descripciones de puestos genéricas relativas a su personal y en los contratos de los consultores que intervienen en las evaluaciones.
30. La independencia de acción no tendrá repercusiones en la promoción profesional de los miembros del personal ni en ningún otro aspecto: la gestión o realización de evaluaciones independientes que puedan arrojar conclusiones críticas no se tendrán en cuenta de forma negativa al evaluar el desempeño del personal ni afectará a sus posibilidades de obtener un ascenso.

4.B. CREDIBILIDAD DE LA EVALUACIÓN

Definición. Por credibilidad se entiende la medida en que las constataciones y conclusiones derivadas de la evaluación son creíbles y confiables. La credibilidad está determinada por factores objetivos, como la precisión de los informes de evaluación, y por factores subjetivos, como la imparcialidad percibida o demostrada y la competencia de los evaluadores.

Objetivo de la política. El PMA ha asumido el compromiso de asegurar la credibilidad de las evaluaciones para que éstas hagan una valoración lo más precisa posible. El PMA, al tiempo que mantiene la independencia y la calidad, también apunta a que las evaluaciones sean aceptadas por los interesados, lo cual aumenta su utilidad y eficacia.

Medios. La credibilidad depende de la imparcialidad de los evaluadores, los procesos y los productos de la evaluación, de la transparencia de los procesos de evaluación y de la calidad de los productos de la evaluación, principalmente la solidez del método de evaluación, la calidad de los datos y la claridad en la presentación de las constataciones y conclusiones formuladas.

31. La **imparcialidad** es la falta de sesgo o la reducción al mínimo de todo sesgo o de cualquier selección subjetiva que pudiera influir en la evaluación. El PMA garantiza la imparcialidad exigiendo independencia de acción a los evaluadores

(véanse los párrafos 28(ii) y 29 *supra*) y medidas institucionalizadas que aumenten aún más la imparcialidad, como se indica a continuación.

32. La selección de las operaciones que se van a evaluar debe ser objetiva y sin sesgo, y la muestra de operaciones debe ser lo más representativa posible para evitar todo error de interpretación en cuanto a las realizaciones y los resultados del Programa. La cartera de operaciones de emergencia, operaciones prolongadas de socorro y recuperación, operaciones especiales, programas en los países y proyectos de desarrollo del PMA varía enormemente por lo que respecta a su distribución geográfica, tamaño, duración y niveles de financiación.
33. Para asegurarse de que la muestra sea representativa de la cartera del PMA, la muestra de operaciones elegida reflejará lo más rigurosamente posible la distribución geográfica de las operaciones y tendrá en cuenta el tamaño (valor en dólares EE.UU.) y el número de operaciones. Esta estratificación de la muestra de operaciones evaluadas se actualiza todos los años a fin de incorporar los cambios de la cartera del PMA.
34. En cada muestra estratificada regional, las operaciones se eligen aplicando los siguientes criterios:
 - i) fecha en que termina la operación: se prevé una evaluación en la segunda parte de la operación, pero con tiempo suficiente para completar la evaluación antes de que termine la operación;
 - ii) nivel de financiación: las operaciones deben haber recibido un nivel mínimo de financiación para asegurar cierto grado de ejecución que haga que la evaluación tenga sentido y que pueda sufragarse su costo;
 - iii) tamaño y categorías de las operaciones: la finalidad de la cartera de evaluaciones previstas es reflejar los distintos tamaños y categorías de operaciones dentro de cada región, en la medida de lo posible; y
 - iv) evaluaciones pasadas: la fecha de la última evaluación (ya sea descentralizada o dirigida por la OEDE) puede usarse como otro criterio de selección (o de no selección), en el sentido de que se dará prioridad a las operaciones que se han evaluado en fecha menos reciente.
35. A fin de que el tamaño de la muestra sea significativo desde el punto de vista estadístico, el PMA evaluará cada año un total de 30 operaciones. De estas 30 evaluaciones, la OEDE dirige 10 y las otras 20 son descentralizadas. Aunque estas últimas no cumplen los requisitos de independencia estructural (dado que estas evaluaciones son dirigidas por despachos regionales y oficinas en los países, que también están encargadas de las operaciones), cumplirán otros requisitos, a saber, normas de calidad de los procesos y los productos de la evaluación.

36. La adopción de normas aplicables tanto a los procesos de evaluación como a la calidad de los informes de evaluación reduce los posibles sesgos. Asegura que se reúnan sistemáticamente pruebas de un número representativo de interesados y que éstas se analicen y presenten de forma imparcial. Si bien la aplicación de normas reduce la subjetividad del proceso, seguirá siendo necesario y posible que los evaluadores ejerzan su capacidad de juicio durante el proceso de evaluación. Estas normas están documentadas en el sistema de garantía de calidad de las evaluaciones, que ha empezado a aplicarse en 2008.
37. Por **transparencia** se entiende la inteligibilidad con que se realiza el proceso de evaluación. Comprende la celebración de consultas con los interesados y la información que se les proporciona sobre el propósito de la evaluación, los métodos y los criterios que se utilizarán, así como los procesos que se seguirán. Las evaluaciones del PMA logran transparencia gracias al intercambio de información sobre los procesos ordinarios (lo que los hace más previsibles); las reuniones de consulta con los interesados directos; la asignación del marco de referencia y la presentación del informe inicial y del proyecto de informe final con la debida antelación para que se formulen observaciones, y la información documentada de la manera en que se atendieron las observaciones formuladas en el informe final revisado. El sistema de garantía de calidad de las evaluaciones se basa en las normas y estándares del Grupo de evaluación de las Naciones Unidas y en las buenas prácticas en materia de evaluación a escala internacional. En él se establecen mapas de procesos que integran medidas tendentes a garantizar la calidad y plantillas sobre los productos de la evaluación. Estos instrumentos se aplican sistemáticamente a las evaluaciones en el PMA.

4.C. UTILIDAD

Definición. La utilidad de las evaluaciones se define como la medida en que éstas resultan útiles para los responsables de la adopción de decisiones.

Objetivo de la política. El PMA ha asumido el compromiso de asegurar la utilidad de la evaluación de modo que se usen las apreciaciones realizadas en ella y se acepten y apliquen sus recomendaciones. Al adoptar el principio de utilidad, las evaluaciones del PMA cumplen sus objetivos en materia de rendición de cuentas y aprendizaje.

Medios. La utilidad se logra planificando y realizando las evaluaciones con la intención clara de utilizar sus resultados, emprendiéndolas de manera oportuna para que contribuyan a los procesos de adopción de decisiones y asegurando que pueda accederse a las apreciaciones derivadas de las mismas en diversas etapas del proceso de evaluación y con referencia a sus distintos productos.

38. Por **intencionalidad** se entiende que las evaluaciones se planifiquen con la intención de usar sus constataciones a la hora de adoptar decisiones, lo que requiere que los evaluadores comprendan bien las necesidades de información a las que la evaluación debe atender y que los receptores de la evaluación se comprometan a usar las constataciones y recomendaciones en la adopción de decisiones. En el PMA, la intencionalidad se integra en la selección de los temas de evaluación, especialmente en el caso de las evaluaciones estratégicas y en el proceso de evaluación desde el inicio: evaluaciones diseñadas y realizadas con la clara intención de fundamentar la toma de decisiones, dar cuenta de los logros y aprender de la experiencia adquirida.
39. Las evaluaciones estratégicas contribuyen a los debates sobre las orientaciones de política y las elecciones estratégicas realizadas por la Junta y la dirección superior. Por lo tanto, la selección de las evaluaciones estratégicas es intencional y está vinculada con las deliberaciones sobre los planes estratégicos y su aplicación, las nuevas políticas o la actualización de políticas, o las nuevas orientaciones o enfoques de una muestra representativa de las actividades del PMA, y responde a las necesidades de aprendizaje institucional. El proceso para identificar estas evaluaciones supone varias fuentes de información y una variedad de interesados con quienes celebrar consultas durante la preparación del plan de trabajo y presupuesto bienal. Al final del bienio, la OEDE compila las constataciones de todas las evaluaciones estratégicas en un informe bienal para informar a la Junta, la dirección superior y demás partes interesadas de las apreciaciones y las enseñanzas extraídas de todas las evaluaciones estratégicas durante el período.
40. Los países que serán objeto de evaluaciones se elegirán de forma que la evaluación apoye los procesos de adopción de decisiones en el país, como insumo para una nueva estrategia de reducción de la pobreza, un plan nacional o un Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF) o, dentro del PMA, con respecto a decisiones acerca de la aplicación del plan estratégico, los principios de las estrategias en los países, etc.
41. Las evaluaciones de las operaciones se eligen en función de los criterios enumerados en el párrafo 32, entre los que se cuentan la fecha de terminación de las operaciones. Gracias a esta elección, las constataciones de las evaluaciones pueden vincularse con la formulación de una nueva operación y contribuir a las deliberaciones de la Junta facilitando perspectivas derivadas de la evaluación al mismo tiempo que se examina la nueva operación. Además, la OEDE compila las constataciones de todas las evaluaciones de operaciones concretas en un informe anual a fin de definir constataciones comunes de las evaluaciones que puedan ser

indicativas de problemas sistémicos. El informe anual se presenta a la Junta y a la dirección superior.

42. El sistema de garantía de calidad de las evaluaciones asegura que los interesados y sus necesidades en materia de información se tengan en cuenta durante la preparación, el diseño y la realización de las evaluaciones, es decir, fundamentalmente, que la OEDE aborde su labor comprendiendo la importancia de la intencionalidad. Las disposiciones de la Sección 5 aseguran que los encargados de adoptar las decisiones intervengan en las evaluaciones con la misma intención, a saber, aprovechar las apreciaciones de la evaluación y determinar las respuestas de la dirección a las recomendaciones formuladas, así como informar sobre las medidas adoptadas al respecto.
43. Por **oportunidad** se entiende que las evaluaciones se planifican y aplican de forma que fundamenten los debates y los procesos de adopción de decisiones en varias instancias, desde la Junta Ejecutiva hasta las operaciones, según proceda. En el PMA, las evaluaciones se planifican de forma que precedan a la preparación de las próximas fases de las operaciones, o a la formulación y actualización de políticas y estrategias, o bien coincidan con ellas. Las evaluaciones pueden realizarse a mitad de período o al finalizar la operación, en tiempo real o después de su terminación (cuando forman parte de una evaluación a nivel de un país).
44. La **accesibilidad** tiene varias dimensiones: i) acceso público a los informes de evaluación, lo cual se aborda en el PMA poniendo a disposición las evaluaciones y publicándolas en Internet (véase el párrafo 27); ii) legibilidad (o inteligibilidad) de las evaluaciones, lo cual es un parámetro de calidad (véase el párrafo 21); iii) sencillez de acceso a los informes de evaluación mediante herramientas de búsqueda de fácil utilización en el sitio Web; y iv) divulgación activa de las constataciones de la evaluación (por ejemplo, mediante sesiones de información y talleres) y los informes de la evaluación.

5. RECURSOS DE LA EVALUACIÓN

5.A. Recursos humanos

45. La OEDE está integrada por: i) especialistas en evaluación, contratados externamente con una trayectoria reconocida en el ámbito de la evaluación; y ii) el personal del PMA, con cualificaciones acordes a los requisitos de la OEDE (aptitudes analíticas y de redacción, experiencia en una muestra representativa de dependencias orgánicas del PMA, conocimientos técnicos y habilidad para dirigir personas y procesos), nombrados de conformidad con las políticas de contratación y reasignación del PMA. Esta combinación de personal resulta útil para asegurar

una combinación de experiencia en materia de evaluación y conocimientos del funcionamiento y las modalidades de trabajo del PMA.

46. La finalidad del PMA es lograr un equilibrio numérico perfecto (50% y 50%) entre los especialistas de evaluación contratados externamente en la categoría profesional y el personal del Programa, incluido el cargo de director. Dado que se trata de una tarea especializada, la duración de las asignaciones a la OEDE será, cómo mínimo, de cuatro años con la posibilidad de extenderla otros cuatro años.
47. La OEDE seguirá contratando a consultores independientes y empresas consultoras para llevar a cabo las evaluaciones, y éstos deberán cumplir lo prescrito en la presente política en materia de independencia de acción (véanse los párrafos 28 a 30) y el Código de conducta para los evaluadores del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, según conste como apéndice de los contratos de consultoría.

5.B. Recursos financieros

48. La financiación de la evaluación, sea cual fuere la fuente de financiación, será independiente de la dependencia responsable de diseñar, aplicar o dirigir las políticas, estrategias u operaciones que se estén evaluando.
49. El presupuesto cubrirá el costo de la OEDE (personal y funcionamiento) y el costo de todas las evaluaciones (evaluaciones estratégicas, evaluaciones a nivel de los países y evaluaciones de operaciones concretas, tanto las dirigidas por la OEDE como las descentralizadas).
50. Estos recursos serán aprobados por la Junta Ejecutiva en el marco del Plan de Gestión del PMA, y administrados por el Director de la OEDE, que será responsable de aplicar las normas del sistema de garantía de calidad a las evaluaciones descentralizadas financiadas con los recursos de la evaluación.
51. Además, podrán aceptarse contribuciones financieras directas de donantes para las evaluaciones, que se administrarán de conformidad con las normas de independencia e integridad de la función de evaluación.

NOTA

Las definiciones proceden de:

Normas y estándares, Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, 2005

Comité de Asistencia para el Desarrollo, Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, 2002

Comisión Europea, Glosario en línea

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/evalsed/glossary/index_en.htm

SIGLAS

OEDE Oficina de Evaluación

RBM Gestión basta en los resultados

UNDAF Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo