

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Roma, 6-10 de junio de 2005

INFORMES DE EVALUACIÓN

Tema 7 del programa

INFORME RESUMIDO SOBRE LAS MEDIDAS DE SEGUIMIENTO DEL PMA APLICADAS A LAS RECOMENDACIONES EN MATERIA DE EVALUACIÓN

*Para información**



Distribución: GENERAL
WFP/EB.A/2005/7-B
25 abril 2005
ORIGINAL: INGLÉS

* De conformidad con las decisiones de la Junta Ejecutiva sobre el sistema de gobierno, aprobadas en el período de sesiones anual y el tercer período de sesiones ordinario de 2000, los temas presentados a título informativo no se debatirán a menos que los miembros de la Junta así lo pidan expresamente antes de la reunión y la Presidencia dé el visto bueno a la petición por considerar que es adecuado dedicar tiempo de la Junta a ello.

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>).

NOTA PARA LA JUNTA EJECUTIVA

El presente documento se remite a la Junta Ejecutiva a efectos de información.

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

Director de la Oficina de Evaluación Sr. K. Tuinenburg tel.: 066513-2252
(OEDE):

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, diríjase a la Supervisora de la Dependencia de Servicios de Reuniones y Distribución (tel.: 066513-2328).



RESUMEN

Después de que se preparara la política de evaluación del PMA, que se presentó a la Junta en octubre de 2003, y tras los debates habidos en el seno de la Organización sobre la importancia del aprendizaje, la Oficina de Evaluación consideró necesario abordar la cuestión de la utilidad de sus recomendaciones de evaluación y las medidas de seguimiento adoptadas al respecto. Se encargó a unos consultores que estudiaran tales medidas adoptadas y que formularan recomendaciones para mejorar la eficacia de la evaluación en general.

La política de evaluación del PMA adoptada en 2003 se basa en los dos pilares interrelacionados de la rendición de cuentas y el aprendizaje. Sin embargo, durante el período 2000-2002 que abarca este estudio, la mayor parte de las evaluaciones dirigidas por la Oficina de Evaluación fueron evaluaciones de proyectos y las recomendaciones se dirigían principalmente al personal directivo sobre el terreno. Por consiguiente, el presente estudio se centra en el aprendizaje. Hay que señalar que la introducción de la nueva política de evaluación del PMA entrañará la descentralización de muchas evaluaciones de proyectos. La Oficina de Evaluación centra su labor en evaluaciones temáticas y de proyectos y programas de gran envergadura. Sus recomendaciones serán no sólo recomendaciones prácticas dirigidas al personal directivo sobre el terreno, sino, cada vez más, recomendaciones que exigirán la atención y la responsabilización del conjunto de la Organización.

En este contexto, la conclusión más destacada del estudio es que el PMA puede tener la convicción de que la Oficina de Evaluación contribuyó a la base de conocimientos del PMA formulando recomendaciones aceptables para mejorar los proyectos y políticas: el 95% de las recomendaciones de la muestra fueron aceptadas y el 88% de ellas se habían aplicado o se estaban aplicando a mediados de 2004.

En el estudio se formulan varias recomendaciones específicas sobre las recomendaciones de evaluación. En la Sección III se presenta una síntesis de esas conclusiones y recomendaciones. Además, en la Sección IV se presentan ideas y sugerencias para mejorar el proceso de evaluación en general.

PROYECTO DE DECISIÓN*

La Junta toma nota de la información relativa al seguimiento de las recomendaciones de evaluación contenida en el documento “Informe resumido sobre las medidas de seguimiento del PMA aplicadas a las recomendaciones en materia de evaluación” (WFP/EB.A/2005/7-B) y de la firme decisión de la OEDE de aplicar las recomendaciones.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento de Decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.



I. INTRODUCCIÓN

1. En el presente documento se facilita un resumen de un estudio realizado por la Oficina de Evaluación (OEDE) para evaluar la contribución que las recomendaciones formuladas en las evaluaciones de los proyectos y políticas del PMA han aportado a la base de conocimientos de la Organización. El estudio se concibió con los siguientes objetivos:
 - determinar el alcance de las medidas de seguimiento adoptadas en respuesta a las recomendaciones formuladas en las evaluaciones de la OEDE;
 - identificar los factores que influyen en las medidas de seguimiento;
 - evaluar la eficacia de las recomendaciones formuladas en las evaluaciones de la OEDE para producir mejoras en los proyectos, operaciones, políticas y actividades de apoyo operacional; y
 - identificar posibles cambios que incrementen la posibilidad de que las recomendaciones de la OEDE puedan producir mayores mejoras en los proyectos, operaciones, políticas y actividades de apoyo operacional.
2. Las evaluaciones de los proyectos, programas, operaciones y políticas se llevan a cabo para promover el aprendizaje a partir de la experiencia y para proporcionar información relativa a la rendición de cuentas a las partes interesadas. Hasta septiembre de 2003, en que la Junta Ejecutiva aprobó una nueva política de evaluación (WFP/EB.3/2003/4-C), las evaluaciones las dirigía principalmente la OEDE y las realizaban los consultores. En el marco de la nueva política, las evaluaciones dirigidas por la OEDE se centran en extraer enseñanzas a nivel de la Organización y en la rendición de cuentas; la mayor parte de las evaluaciones de proyectos concretos se llevan a cabo en las oficinas en los países y los despachos regionales.

II. METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL ESTUDIO

3. Se considera que las evaluaciones permiten extraer enseñanzas cuando la dependencia de gestión responsable acepta y aplica las recomendaciones formuladas en dichas evaluaciones. También el aprendizaje se hace evidente en los documentos de un proyecto que sustituye a otro que ha sido objeto de una evaluación.
4. En el aprendizaje y la aplicación de una recomendación pueden influir distintas características, tales como: i) el hecho de que la aplicación dependa totalmente del personal directivo o implique a otros agentes; ii) la confianza y credibilidad existentes entre el personal del proyecto y los evaluadores; y iii) la percepción sobre la finalidad de la evaluación.
5. Para determinar en qué medida han contribuido las evaluaciones al aprendizaje, en el presente estudio se ha examinado una muestra de 394 recomendaciones contenidas en 26 evaluaciones y se ha investigado su estado de aplicación. Todas estas evaluaciones, que se presentaron a la Junta entre 2000 y 2002, se habían efectuado en el marco de la política de evaluación anterior a 2003, contenían recomendaciones en una matriz de aplicación introducida en enero de 2000, y habían tenido un tiempo suficiente para que se pudiera constatar su aplicación y los efectos conseguidos.
6. Se clasificaron las recomendaciones de la muestra por las características que pudieran haber influido en la capacidad del personal directivo para aplicarlas. Cuando un proyecto



sucedió al proyecto que se había evaluado, se examinaron los documentos del nuevo proyecto para determinar si las recomendaciones habían influido en su diseño.

7. A mediados de 2004 se llevó a cabo una encuesta entre las dependencias de gestión designadas para aplicar las recomendaciones de la evaluación. La encuesta abordaba entre otras cosas el estado de aplicación de cada recomendación y su utilidad. Se mantuvo una entrevista telefónica con miembros de 12 dependencias de gestión para comprobar la información facilitada en la encuesta.
8. Se realizaron visitas sobre el terreno a siete de las dependencias de gestión (seis oficinas en los países y un despacho regional). En el transcurso de las visitas, se preguntó a los beneficiarios de los proyectos, el personal del PMA, los asociados gubernamentales, el personal de otros organismos de las Naciones Unidas y representantes de los asociados en la ejecución (135 informantes en total) cómo se podía conseguir que las evaluaciones fueran más útiles para el personal directivo.
9. Los datos procedentes del estudio teórico y de la encuesta se sometieron a un procedimiento estadístico que permitió identificar relaciones entre las variables, la aplicación satisfactoria y, en consecuencia, el aprendizaje. Estas relaciones sugieren la existencia de un posible nexo causal entre las variables y el nivel de aplicación y de desempeño. Los datos de las entrevistas por teléfono y sobre el terreno no fueron objeto de un análisis estadístico, sino que se agruparon en opiniones que el consultor juzgó representativas de la posición mayoritaria de los entrevistados.

DISTRIBUCIÓN DE LAS 394 RECOMENDACIONES FORMULADAS EN LAS EVALUACIONES	
Destinatarios en el seno del PMA	Porcentaje de recomendaciones
Oficinas en los países	80
Despachos regionales	4
Dependencias de la Sede	16
Categoría de programa	Porcentaje de recomendaciones
Programas en los países	44
Operaciones de emergencia	11
Proyectos/cartera de desarrollo	8
Operaciones prolongadas de socorro y recuperación	26
Políticas (evaluaciones temáticas)	10
Asunto	Porcentaje de recomendaciones
Nivel de actividad (actividades de programas, su ejecución, gestión de productos o logística)	14
Nivel operacional (coordinación con otros órganos y cuestiones relacionadas con los programas)	66
Nivel estratégico (política, intereses institucionales, diseño de los programas)	20
Nivel del complejidad	Porcentaje de recomendaciones
Bajo	34
Medio	46
Alto	20



III. CONSTATAIONES Y RECOMENDACIONES

10. La muestra de 26 evaluaciones es representativa de las evaluaciones dirigidas por la OEDE durante el período 2000-2002. Por lo que respecta a las evaluaciones realizadas durante ese período, el PMA puede tener la convicción de que la OEDE contribuyó a enriquecer la base de conocimientos del PMA formulando recomendaciones prácticas aceptables para mejorar los proyectos y las políticas: el 95% de las recomendaciones fueron aceptadas por las dependencias de gestión en cuestión y el 88% de dichas dependencias se comprometió a adoptar las medidas necesarias para aplicar tales recomendaciones. Las dependencias comunicaron que cuando se presentaron las evaluaciones a la Junta ya habían adoptado medidas para aplicar el 50% de las recomendaciones.
11. Asimismo, las dependencias de gestión comunicaron que las evaluaciones les habían resultado útiles para preparar los proyectos subsiguientes (6/20) y como instrumento de negociación con los gobiernos (4/20), así como para otras funciones de gestión. Se consideró que todas las recomendaciones, salvo tres, resultaban claramente comprensibles para el lector.

MEDIDA EN QUE LAS RECOMENDACIONES ACEPTADAS INFLUYERON EN LOS DOCUMENTOS DE LOS PROYECTOS SUBSIGUIENTES	
Nivel de influencia	Porcentaje de recomendaciones
Influencia	65
Ninguna influencia	30
No se encontraron los documentos relativos al proyecto subsiguiente	3

12. Aunque se constató que el 65% de las recomendaciones se habían incorporado en los documentos del proyecto subsiguiente, probablemente habría que indicar que todos los documentos de política o de proyectos subsiguientes deberían hacer mención de las recomendaciones aun cuando éstas se consideraran improcedentes.

Recomendaciones

- La OEDE debería asegurarse de que se apliquen todas las recomendaciones de evaluación pertinentes participando en el Comité de Examen de Proyectos.
- Sería conveniente que en las notas de transferencia de funciones de los directores en los países se hiciera referencia, de ser necesario, a las evaluaciones efectuadas y al estado de aplicación de las recomendaciones contenidas.
- El Departamento de Operaciones (OD), los despachos regionales o la OEDE deberían establecer un método sistemático para el seguimiento regular de la aplicación de las recomendaciones con el fin de contribuir a que el personal directivo haga de ello una prioridad, a pesar de los cambios de personal y de las otras prioridades existentes.
- Los supervisores del personal del PMA deberían asegurarse de que la aplicación de las recomendaciones de evaluación se incluya en los planes de trabajo de las



dependencias y en los documentos relativos al sistema de mejora de la actuación profesional y las competencias respecto de todo el personal interesado.

- Sería útil para la dirección tener acceso a una base de datos concisa y consultable sobre cuestiones relativas a la aplicación y los medios recomendados de abordar esas cuestiones. Esto se podría conseguir mediante la revisión del sistema de almacenamiento de documentos de evaluación, que está vinculado a la iniciativa *PASS it on*.

GRADO EN QUE SE ADOPTÓ LA MEDIDA RECOMENDADA	
Estado de la medida adoptada	Porcentaje de recomendaciones
Aplicación completa	54
Aplicación en curso	34
Aplicación retrasada, suspendida o rechazada	12

13. Las entrevistas telefónicas y sobre el terreno indicaron que en el caso de algunas de las recomendaciones que estaban en proceso de aplicación, según se comunicó, la aplicación había comenzado cuando mediante el cuestionario de la encuesta se había recordado a la dependencia de gestión responsable la existencia de la recomendación. Otras recomendaciones se habían aplicado porque lo exigían otras iniciativas del PMA o porque una parte del personal que consideraba necesaria la medida la había aplicado fortuitamente sin tener conocimiento de la recomendación. Es posible que otras estuvieran en suspenso hasta que las preguntas sobre su estado impulsaran nuevamente su aplicación.

Recomendación

14. La OEDE y el OD deberían crear un mecanismo para la notificación regular del estado de aplicación de las recomendaciones de evaluación.

INFLUENCIA DE LAS RECOMENDACIONES DE EVALUACIÓN SOBRE LA ADOPCIÓN DE MEDIDAS Y EFECTO DE LAS MEDIDAS SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS PROYECTOS	
Grado de influencia	Porcentaje de recomendaciones
Muy elevado	47
Considerable	45
Nulo	7
Efecto sobre los resultados de los proyectos	
Mejores resultados	63
Efecto incierto	25
Ningún efecto	12



15. Los resultados de la encuesta ponen de manifiesto que las evaluaciones dirigidas por la OEDE han ejercido una gran influencia en los resultados. Sin embargo, las entrevistas telefónicas y sobre el terreno indicaron que en casi todos los casos las dependencias de gestión evaluaban los resultados de forma intuitiva, sin disponer de datos de seguimiento ni de otros datos comprobables. En consecuencia, es preciso ser prudente respecto de los efectos aparentemente significativos en los resultados.
16. En la actualidad, no existe prácticamente forma alguna de evaluar el efecto de una medida concreta sin llevar a cabo un estudio especial.

Recomendaciones

- Un procedimiento sistemático de seguimiento podría contribuir a aumentar el número de recomendaciones aplicadas y a acelerar su aplicación, con la consiguiente mejora de la base de conocimientos del PMA y de los resultados de los proyectos y políticas.
- Cabe esperar que a medida que se generalice la gestión basada en los resultados en el PMA, se dispondrá de datos comprobables de forma objetiva para examinar los resultados y establecer el grado de influencia de los cambios recomendados.
- Mediante las recomendaciones de evaluación se pretende suscitar el máximo respaldo posible de todas las partes interesadas y, al mismo tiempo, asegurar que no se ignoren las cuestiones difíciles por falta de consenso sobre la forma de abordarlas.
- Un miembro del personal del PMA entrevistado en el curso de este estudio sugirió que las recomendaciones de evaluación deberían presentarse en forma de un marco lógico con indicadores que permitieran medir la influencia de las medidas recomendadas en los resultados.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PROBABILIDAD DE APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES	
Factor causante del retraso en la aplicación de 29 recomendaciones	Porcentaje de recomendaciones
La recomendación ya no era pertinente	17
Falta de financiación	38
Falta de compromiso entre los asociados	31
No aceptación por los beneficiarios	3
Problemas políticos o técnicos	10

17. El análisis estadístico de las variables del estudio teórico y del cuestionario no revelaron la existencia de una variable que pueda determinar que una recomendación tenga mayores probabilidades de ser aplicada y que pueda incidir de forma positiva en los resultados conseguidos.
18. Las partes interesadas a las que se entrevistó por teléfono y sobre el terreno y la encuesta efectuada para el estudio han permitido identificar tres factores que pueden tener influencia. Aunque éstos han llevado a la OEDE a tomar conciencia de las diferentes percepciones de las partes interesadas, no pueden considerarse representativos de todas las partes ni de un grupo determinado de interesados. En su gran mayoría, los entrevistados consideraban la evaluación como un instrumento para mejorar proyectos concretos,



consideración tal vez acertada en las evaluaciones realizadas hasta septiembre de 2003. En el marco de la política actual en materia de evaluación, las evaluaciones de la OEDE se centrarán más en el aprendizaje institucional, por lo que estas percepciones se refieren más a las futuras evaluaciones de proyectos concretos que realicen las oficinas en los países y los despachos regionales. A través de la encuesta se identificaron los tres factores siguientes:

- **Recomendación a una oficina en el país/despacho regional/dependencia de la Sede.** Una recomendación dirigida a una oficina en el país tiene más probabilidades de ser aplicada y de incidir de forma positiva en los resultados que si se dirige a un despacho regional o una dependencia de la Sede.
 - **Recomendación sobre una actividad u operación o de carácter estratégico.** Es probable que el objeto de una recomendación —actividad, operación o estrategia— tenga cierta importancia porque generalmente las recomendaciones sobre una actividad necesitan el acuerdo y la intervención de un menor número de agentes que las recomendaciones operacionales y estratégicas.
 - **Recomendación a varios asociados/únicamente al PMA.** Según el análisis de las respuestas al cuestionario, la complejidad de las recomendaciones, en cuanto a implicar medidas que pueden ser adoptadas solamente por el PMA o también por otros organismos de las Naciones Unidas y asociados, así como por los Gobiernos, sólo incide ligeramente en su aplicación, pero tiene gran influencia en los datos de las entrevistas. El personal del PMA considera que las recomendaciones que exigen el acuerdo, la intervención y, en ocasiones, la financiación de los asociados, así como modificaciones de políticas y aportaciones por parte de los gobiernos, son más difíciles de aplicar que aquellas que dependen de su propio control y recursos.
19. Además de estos factores identificados en la encuesta, las entrevistas telefónicas y sobre el terreno han revelado varias variables que influyen en la aplicación de las recomendaciones. Estas variables se indican en el recuadro *infra*.



ENCUESTA TELEFÓNICA Y SOBRE EL TERRENO

"Hay más posibilidades de que se aplique una recomendación si..."

- la propone la dependencia de gestión o el asociado responsable y se incluye en el informe resumido y matriz de evaluación;
- se va a poner en práctica en un proyecto nuevo y no en el proyecto en curso, particularmente si se requieren cambios de lugar o de estrategia;
- exige únicamente la acción del PMA —no requiere acuerdo, acción o financiación de un asociado— y se refiere a asuntos que están bajo el control de la Organización;
- puede llevarse a efecto antes de que se registren cambios importantes en materia de personal en la dependencia responsable;
- no se necesitan más recursos que los ya presupuestados para la categoría financiera correspondiente;
- tiene en cuenta las limitaciones culturales, personales y de tiempo de los agentes actuales y futuros de las organizaciones interesadas;
- es respaldada por otras prescripciones, iniciativas o prioridades del PMA, como la recogida de datos sobre la gestión basada en los resultados;
- se acuerda con los asociados y los representantes locales de los donantes durante la evaluación y es comprendida por todos ellos;
- se expone con claridad qué es lo que se pretende y por qué en informes breves y de fácil lectura dirigidos al personal actual y futuro del PMA;
- no requiere acción alguna de las dependencias de la Sede;
- está en consonancia con las necesidades y prioridades de los beneficiarios.
- propone a la dependencia responsable un modo práctico de proceder en lugar de aconsejar que se "examine" o "investigue";
- se ajusta claramente al mandato del PMA;
- ofrece resultados positivos tangibles, rápidos de alcanzar e importantes desde el prisma del personal del PMA;
- no comporta críticas al personal del PMA, sino que se basa en el trabajo responsable y lo potencia;
- es factible en un contexto que puede estar en continua evolución; por ejemplo, una recomendación puede ser factible cuando la inseguridad es escasa pero no si es muy elevada;
- es congruente con las prioridades de los gobiernos y los asociados y se considera que es probable que mantenga o aumente las contribuciones;
- está indicada como medida prioritaria para la mejora de un proyecto y/o se está introduciendo en ese momento;
- su puesta en práctica es una prioridad para la dependencia responsable.

20. La consideración de estos factores por la OEDE y los futuros equipos de evaluación puede aumentar las probabilidades que se apliquen las recomendaciones y disminuir su tiempo de aplicación, pero también puede ser un freno para que las evaluaciones aborden cuestiones difíciles de importancia esencial para que los proyectos sean pertinentes y efectivos. Tal vez estas variables han de tenerse en cuenta pero no considerarse como requisitos para que las recomendaciones de evaluación puedan ser de utilidad.

Recomendaciones

- Se ha de reducir al mínimo el número de recomendaciones formuladas en una evaluación y se han de clasificar por orden de prioridad, por ejemplo como "fundamentales" o "importantes".



- La aplicación de las recomendaciones puede ajustarse en aquellas situaciones en que la evolución de las circunstancias haga totalmente necesario modificar la recomendación original.

IV. IDEAS PARA MEJORAR LA EVALUACIÓN EN GENERAL

21. La información obtenida en las entrevistas telefónicas y sobre el terreno procedía en gran parte de personal del PMA en puestos de dirección y supervisión. De las entrevistas surgió un gran número de observaciones sobre las evaluaciones y sugerencias para mejorarlas. Por otra parte, los entrevistados no representan a todas las partes interesadas en las evaluaciones y sus intereses pueden ir, en ocasiones, en detrimento de los de otras partes interesadas. No obstante, ofrecen algunas indicaciones y orientaciones sobre las percepciones, preocupaciones y necesidades de los interesados, que desean que las evaluaciones aborden con mayor claridad la necesidad de aprendizaje operacional de quienes ocupan puestos de dirección.
22. Dado que la política de evaluación que adoptó el PMA en 2003 centra las evaluaciones de la OEDE en el aprendizaje y la rendición de cuentas a nivel institucional, las observaciones y propuestas que se presentan en los párrafos que siguen serán, tal vez, más aplicables a las autoevaluaciones y a las evaluaciones realizadas por las oficinas en los países y los despachos regionales que a las evaluaciones que pueda dirigir en el futuro la OEDE.

Aprendizaje

23. Las evaluaciones cuyo centro de atención es el aprendizaje se deben realizar principalmente para promover un aprendizaje que facilite la preparación de los proyectos que seguirán a los que han sido evaluados, la mejora de los resultados de los proyectos y la formulación de políticas. Las enseñanzas se han de extraer de los responsables de la ejecución de los proyectos y de la formulación de las políticas. Se debe incluir el aprendizaje sobre asuntos operacionales en las dependencias de la Sede cuando sea necesario modificar directrices, reglamentos, procesos y procedimientos que afecten directamente a la ejecución de los proyectos.

Autoevaluaciones y exámenes de gestión

24. Las autoevaluaciones y los exámenes de gestión no son alternativas adecuadas a las evaluaciones independientes, pero ofrecen posibilidades importantes de aprendizaje y por ello se han de llevar a cabo de forma regular.

Mandato de las evaluaciones

25. Es importante que los mandatos de las evaluaciones tengan una estructura común y sean lo más específicos posible. El responsable de la evaluación se ocupará de que se incorporen al mandato cuestiones relativas a la dirección superior y a la Junta Ejecutiva, y la dependencia de gestión responsable procurará, mediante amplias consultas, que se incluyan los aspectos de interés para las partes interesadas del país. Una visita preliminar sobre el terreno a cargo del responsable de la evaluación puede ser conveniente para acordar el mandato con las partes interesadas.
26. En el mandato se debe limitar la evaluación a los asuntos principales y no tratar de abarcar todos los aspectos de un proyecto, pues ello exigiría un equipo de evaluación excesivamente numeroso y una misión sobre el terreno de excesiva duración.



27. Es una buena práctica que los mandatos incluyan los criterios de evaluación del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) referentes a la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad.

Equipos de evaluación

28. Es importante que los equipos de evaluación se conformen teniendo en cuenta la paridad de género y que en conjunto los evaluadores posean las competencias necesarias, a saber:
- conocimiento de la cultura local y del contexto nacional;
 - posibilidad de comunicarse en el idioma o idiomas del país;
 - conocimientos de la técnica de evaluación rural rápida;
 - ausencia de prejuicios y de ideas preconcebidas;
 - conocimientos técnicos pertinentes y experiencia en su aplicación;
 - conocimiento exhaustivo del mandato y las políticas, directrices, procedimientos y sistemas del PMA;
 - amplia experiencia en proyectos de ayuda alimentaria, incluso la capacidad del PMA de presentar una información compleja con claridad y de manera que sea interesante para una audiencia diversificada;
 - capacidad de redactar con claridad y concisión con unos márgenes de tiempo reducidos;
 - capacidad de establecer con rapidez buenas relaciones de trabajo;
 - buenas dotes y experiencia en evaluación; y
 - capacidad de dirección y organización
29. El gerente de evaluación de la OEDE puede formar parte del equipo de evaluación si posee algunas de las características exigidas.

Metodología de trabajo

30. Antes de llevar a cabo la misión sobre el terreno es necesario pedir a las oficinas exteriores que faciliten los datos necesarios; el equipo debe conocer el proyecto antes de llegar al país para que no haga falta que el personal y los asociados informen al equipo sobre las cuestiones básicas y puedan centrarse en las deliberaciones y no dedicar su tiempo a la búsqueda de datos.
31. Es una buena idea que los equipos se reúnan con toda las partes interesadas al iniciar la misión sobre el terreno para que todos conozcan perfectamente la finalidad, los métodos de trabajo y el proceso. Durante todo el tiempo que dure la misión, el equipo deberá discutir frecuentemente sus conclusiones y recomendaciones preliminares con representantes de las partes interesadas para contribuir a que sean más precisas y viables.
32. Sería conveniente que los equipos dedicaran más tiempo a los beneficiarios, utilizando técnicas adecuadas para obtener información. También sería conveniente que se reunieran con responsables del Gobierno y no solamente con personal de contraparte, porque la aplicación de las recomendaciones depende tanto de un compromiso y comprensión en los niveles superiores como en los niveles técnicos.



33. En las sesiones de fin de misión en el país deben participar todas las partes interesadas. El responsable de gestión del PMA debe mantener una reunión por separado antes de la sesión final para preparar su respuesta.

Informes

34. La matriz de recomendaciones debe contener todas las recomendaciones del equipo. Se podrá aportar información adicional como el calendario y el costo de aplicación, los responsables de la aplicación en el país y los beneficios esperados.
35. Es útil que los informes se atengan a una estructura común y se elaboren en idiomas que los hagan accesibles al mayor número de interesados posible.
36. La dependencia de gestión responsable deberá disponer de un proyecto de informe exhaustivo dentro de las dos semanas siguientes a la terminación de la misión sobre el terreno. Puede ser conveniente que el equipo permanezca en el país algunos días más después de la sesión final para acelerar este proceso. La ultimación del informe, sin embargo, debe ser compatible con la celebración de amplias consultas con las partes interesadas.

V. CONCLUSIÓN

37. La OEDE debería actualizar las directrices de evaluación e incorporar a la práctica de la evaluación las recomendaciones contenidas en el informe resumido.



LISTA DE SIGLAS UTILIZADAS EN EL DOCUMENTO

OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OD	Departamento de Operaciones
OEDE	Oficina de Evaluación

