

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

**Segundo período de sesiones ordinario
de la Junta Ejecutiva**

Roma, 27-28 de mayo de 2004

INFORMES DE EVALUACIÓN

Tema 2 del programa

Para información*

S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.2/2004/2-B
14 abril 2004
ORIGINAL: INGLÉS

EXAMEN DE LA EXPERIENCIA DEL PMA DE EVALUACIÓN EN TIEMPO REAL

* 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 a los funcionarios del PMA encargados de la coordinación del documento, que se indican 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):

Coordinadora de Tareas, OEDE: Sra. P. Hougesen tel.: 066513-2033

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

En atención a una solicitud formulada por la Oficina de Evaluación en el tercer período de sesiones ordinario de 2003 de la Junta Ejecutiva, en el presente documento figura un resumen del examen de la primera experiencia del PMA de evaluación en tiempo real de las operaciones de urgencia.

La evaluación en tiempo real se diferencia de la evaluación *a posteriori* ordinaria en que se efectúa de forma simultánea a la ejecución de la operación de urgencia. El PMA adoptó por primera vez el enfoque de evaluación en tiempo real con ocasión de la OU (operación de urgencia) 10200 para la crisis alimentaria en el África meridional, de julio de 2002 a junio de 2003.

Se encargó un examen con el objeto de determinar la utilidad de la evaluación en tiempo real para las partes interesadas y de estructurar las ulteriores aplicaciones del enfoque. En el examen se estudian documentos de la Oficina de Evaluación y Seguimiento, correspondencia conexa y documentación básica relativa a las evaluaciones en tiempo real, en general, y a la evaluación en tiempo real de la OU 10200, en particular. Se entrevistó a grupos de interesados para conocer sus impresiones sobre la evaluación en tiempo real y su parecer acerca de los usos ulteriores.

Las partes interesadas entienden que la evaluación en tiempo real puede resultar útil para mejorar la calidad: i) resolviendo los problemas operacionales a medida que surgen; ii) generando aprendizaje de ámbito institucional con vistas a la mejora de las futuras OU; y iii) efectuando una valoración independiente de los resultados. Las modificaciones de la evaluación en tiempo real propuestas por las partes interesadas se han incorporado en las recomendaciones del examen. El PMA ha aceptado las recomendaciones y está decidido a aplicarlas.

PROYECTO DE DECISIÓN*

La Junta toma nota de la información contenida en el documento WFP/EB.2/2004/2-B, relativo al examen del PMA de la experiencia de evaluación en tiempo real, comprendida la aceptación por el Programa de las recomendaciones del examen, que aplicará en el marco de sus sucesivas utilidades de la evaluación en tiempo real de las operaciones de urgencia.

* 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.



LA EVALUACIÓN EN TIEMPO REAL

1. Por definición, al hablar de “evaluación” se hace referencia a la determinación de un valor, como, por ejemplo, el grado en que una actividad ha surtido efecto; no obstante, la evaluación de las actividades de asistencia se centra cada vez más en la promoción del aprendizaje y menos en la cuestión de la rendición de cuentas. La mayoría de las organizaciones centradas en el desarrollo y la asistencia de urgencia utiliza sus dependencias de evaluación para valorar sus resultados a efectos de rendición de cuentas y para mejorar la calidad de su labor aprendiendo de la experiencia y perfeccionando las aptitudes de su personal. Los evaluadores siguen debatiendo si una sola evaluación puede abarcar a la vez el aprendizaje y la rendición de cuentas, habida cuenta de que lo uno se basa en un enfoque confidencial y colegiado y lo otro tiene carácter público e independiente.
2. Lo normal es que las evaluaciones se lleven a cabo al término de un proyecto, siendo habitual que se centren en lo siguiente: i) la valoración de la pertinencia, la efectividad, la eficiencia y la sostenibilidad a efectos de rendición de cuentas; y ii) la definición de enseñanzas válidas para mejorar las futuras actuaciones. Sus fuentes principales son los datos sobre los resultados, los registros y los contactos mantenidos con personas que estuvieron presentes durante la ejecución, pero es frecuente que al término de una OU estas fuentes de datos no estén disponibles, pues se reasigna al personal, los sistemas de seguimiento reúnen datos incompletos y los registros no explican el contexto en el que se adoptaron las decisiones. Por todo ello, las evaluaciones pueden ser decepcionantes por lo que se refiere a la valoración de los resultados y la facilitación de aprendizaje; las que logran transmitir enseñanzas válidas no pueden comunicarlas a tiempo al personal de las oficinas en los países de modo que resulten útiles. Así pues, los beneficios en la esfera del aprendizaje se perciben a más largo plazo y no en el marco de una operación concreta.
3. La evaluación en tiempo real obedece al intento de superar estas dificultades y, con ello, aumentar la calidad de las operaciones actuales y futuras y facilitar a las partes interesadas información válida sobre los resultados. Fundamentalmente, se diferencia de la evaluación *a posteriori* en que: i) la evaluación se lleva a cabo durante la ejecución de una operación; y ii) suele exigir el envío de más de una misión sobre el terreno para cubrir distintas fases de la operación. Estas diferencias determinan el perfil de los evaluadores, el número de misiones sobre el terreno, los métodos de trabajo, los costos y el carácter y los destinatarios de los informes.
4. La evaluación en tiempo real de las actividades de asistencia ha sido escasa, y hasta hace poco no se empleó para evaluar la asistencia de urgencia. La introdujo en 1996 el Banco Mundial cuando creó un grupo de garantía de calidad con el objetivo primordial de promover la excelencia operacional logrando una mayor rendición de cuentas y potenciando el aprendizaje. La estrategia del grupo de garantía de calidad consta de dos enfoques complementarios: i) transmitir en tiempo real los resultados operacionales al personal y los administradores e identificar de forma transparente las cuestiones sistémicas; y ii) empleando las enseñanzas extraídas para prestar apoyo a la capacitación, definir y poner de relieve las técnicas y los recursos que garantizan la calidad de la labor. El grupo de garantía de calidad depende directamente del director gerente de las operaciones; sus informes no se dan a conocer al público. Está formado por personal experimentado que trabaja o ha trabajado en el Banco Mundial y por consultores externos.
5. La evaluación en tiempo real, que en 2000 empezó a aplicarse en la oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) para mejorar la calidad de su labor en situaciones de urgencia, se ha utilizado por lo menos en tres



operaciones. El ACNUR ha llevado a cabo evaluaciones en tiempo real con fines de mejora de la calidad extrayendo enseñanzas de la operación objeto de evaluación y fomentando las aptitudes del personal mediante equipos de uno o dos funcionarios con experiencia de su dependencia de evaluación y análisis de políticas; las investigaciones efectuadas durante las misiones sobre el terreno adolecieron de cierta falta de estructura. La evaluación en tiempo real se ha comunicado a nivel interno a los directivos superiores a efectos de la rendición de cuentas; algunos informes han aparecido también en la página Web del ACNUR. El ACNUR se muestra satisfecho por cuanto la evaluación en tiempo real ha promovido en cierta medida el aprendizaje inmediato durante las operaciones.

6. Varias organizaciones no gubernamentales (ONG) han empleado la evaluación en tiempo real para examinar sus operaciones. Parece que los donantes bilaterales y otras organizaciones empiezan a adoptar la práctica. El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) examinó en 2003 la experiencia de evaluación en tiempo real de otras organizaciones.
7. La OEDE examinó los estudios disponibles y en 2001 encargó a un consultor especializado en evaluación la preparación de un marco conceptual para la evaluación en tiempo real que le permita fortalecer su labor en el marco de las OU y, en particular, promover el aprendizaje.
8. El marco elaborado consta de la mayoría de los elementos de los exámenes de la gestión y las evaluaciones tradicionales, a la vez que aprovecha la simultaneidad entre ejecución y evaluación para observar y registrar los procesos operacionales, lo cual sirve para determinar la pertinencia y la utilidad de las directrices operacionales del PMA y para poner a disposición del equipo de la OU consejos de aplicación inmediata. Al preparar la evaluación en tiempo real, el marco se respetó de forma bastante escrupulosa.

LA EVALUACIÓN EN TIEMPO REAL DEL PMA

9. La experiencia del PMA de evaluación en tiempo real procede de la evaluación de la OU 10200 en el África meridional, que se llevó a cabo de julio de 2002 a junio de 2003, y mediante la que se entregó a seis países casi 1.000.000 toneladas de alimentos por valor de 500 millones de dólares EE.UU.
10. La evaluación en tiempo real estuvo a cargo de un equipo de dos consultores externos y un funcionario actual del PMA, y se amplió con dos antiguos funcionarios del PMA, que intervinieron, respectivamente, en la segunda y la tercera misión sobre el terreno. El coordinador de evaluaciones de la OEDE intervino en la tercera y última misión como miembro de la misión con todos los derechos.
11. Tan pronto como se aprobó la OU, se emprendieron estudios preparatorios; se dispuso que las tres misiones sobre el terreno coincidieran con la fase de establecimiento, la fase de ejecución y la fase de cierre de la operación.
12. El amplio mandato inicial se fue reduciendo durante la operación para centrarlo en cuestiones importantes. Se encomendó que, en el curso de la ejecución, la evaluación en tiempo real promoviera el aprendizaje institucional y el aprendizaje dirigido a la propia operación, y que evaluara los resultados.
13. Al término de cada misión y antes de que el equipo partiera, el personal recibió una breve memoria; después de las dos primeras misiones se prepararon informes internos. El informe final, basado en las constataciones de las tres misiones, se presentó a la Junta Ejecutiva en octubre de 2003.



14. La evaluación en tiempo real operó en un entorno difícil, pues la OU 10200 era una compleja operación regional de urgencia que abarcaba seis países; muchos participantes concebían de distinto modo la evaluación en tiempo real y la manera de llevarla a cabo.

Los datos obtenidos durante las entrevistas en el marco del examen

15. A continuación se resumen las impresiones de las personas entrevistadas en el curso del examen. Cada epígrafe agrupa diversas preguntas.

Expectativas y objeto

16. No hay opinión común sobre el objeto de la evaluación en tiempo real. El mandato permitía al equipo determinar el objeto principal y las cuestiones que mejor podría abordar al término de sus visitas sobre el terreno; el mandato de cada misión sobre el terreno se centraba en cuestiones más específicas. No todos los miembros del equipo coincidían en que la rendición de cuentas fuese el asunto prioritario, por lo cual discrepaban en relación con los métodos de trabajo. Por su parte, prácticamente la totalidad del personal sobre el terreno esperaba recibir ayuda en la ejecución de la operación y en la identificación y resolución de las dificultades.
17. Dadas estas circunstancias, no sorprende que la mayoría de los funcionarios sobre el terreno de nivel superior y medio opinaran que la evaluación en tiempo real había defraudado sus expectativas. El equipo no estaba preparado para ofrecer soluciones operacionales, que exigen un conocimiento pormenorizado de los sistemas y procedimientos del PMA. Las limitaciones temporales de la estancia sobre el terreno disminuyeron la capacidad del equipo de entrar en detalles.
18. La evaluación en tiempo real tuvo más éxito en lo que respecta al aprendizaje institucional, si bien gran parte del personal sobre el terreno consideraba que la identificación de los problemas y su comunicación a las dependencias de la Sede eran producto de esfuerzos suyos que no se habían reconocido; no cabe duda de que el personal sobre el terreno reconoció la mayoría de las limitaciones institucionales, si no todas, que aparecen en los informes de la evaluación en tiempo real. No queda clara la medida en que la evaluación propició la adopción de medidas oportunas para resolver las limitaciones, pero no debe descartarse su función al respecto. La impresión suscitada por la función de la evaluación en tiempo real habría sido más positiva si en sus informes se hubiese reconocido la participación del personal en la definición de las cuestiones; el equipo temía que el reconocimiento pusiese en dificultades a algunos miembros del personal. Un miembro de la Junta Ejecutiva dijo que el aprendizaje institucional era, a su juicio, el resultado más importante.
19. La mayoría de los entrevistados dijo que, en adelante, la evaluación en tiempo real sólo debería utilizarse para evaluar OU grandes y complejas u OU cuyas características novedosas pudieran plantear problemas. Dos entrevistados sugirieron que la próxima utilización de la evaluación en tiempo real en una OU fuese en respuesta a una invitación dirigida a la OEDE por el director regional en cuestión a esos efectos. De ese modo, se crearía un entorno positivo para seguir perfeccionando la evaluación en tiempo real.
20. El mandato establecía la identificación de cualidades positivas de la operación que sirvieran de base al aprendizaje. Efectivamente, los informes mencionan varios aspectos muy satisfactorios que, sin embargo, no son objeto de recomendación alguna. Esta circunstancia es desafortunada, pues poner de relieve el éxito cosechado y los aspectos que deberían repetirse o institucionalizarse forma parte de la creación de una imagen positiva de la evaluación y de la voluntad de aprender de ella. Es un acierto que el informe



mencione aspectos positivos, pero resulta más útil demostrar el modo de utilizar los aspectos positivos en otras operaciones.

El valor de la evaluación en tiempo real

21. Los administradores sobre el terreno de rango medio y superior de la OU 10200 opinaban fundamentalmente que la evaluación en tiempo real no había generado aprendizaje dirigido a la propia operación y que el aprendizaje institucional había sido producto de su propio análisis. Parte del personal sobre el terreno subalterno indicó que la evaluación en tiempo real había contribuido al aprendizaje técnico y al aumento de la moral. El personal de la Sede estaba dividido, pero la mayoría creía que la evaluación en tiempo real había generado aprendizaje institucional válido que, en parte, ya se había aplicado a operaciones ulteriores. Varios entrevistados consideraban valiosa la evaluación en tiempo real como modalidad de examen de la gestión y como medio de garantizar el cumplimiento de la política y los procedimientos en el curso de las operaciones.
22. Los miembros de la Junta Ejecutiva entrevistados dijeron que el empleo de la evaluación en tiempo real era indicio de la voluntad de aprendizaje del PMA y que apreciaban el informe de evaluación, cuyo carácter era sustantivo y equilibrado. La evaluación en tiempo real fomentó la confianza general de los donantes en el PMA, pero no tuvo efecto alguno en las contribuciones.
23. Todos los entrevistados, con excepción de dos miembros del personal sobre el terreno y uno de la Sede, opinaban que la evaluación en tiempo real encerraba posibilidades, al margen de si respondía o no a sus expectativas. Las opiniones sobre su principal valor se repartían en partes casi iguales entre lo siguiente:
 - aprendizaje dirigido a la propia operación — mejora de la calidad y comunicación inmediata de las deficiencias;
 - aprendizaje institucional — sistemas, procedimientos y políticas; y
 - asignación de la responsabilidad de los resultados a los directivos superiores, los donantes y la Junta Ejecutiva.
24. Con excepción de los dos miembros del personal de campo, todos opinaban que la evaluación en tiempo real presentaba ventajas en relación con la evaluación *a posteriori*, como por ejemplo la observación de la operación desde el exterior a medida que evoluciona, un mejor entendimiento de la valoración de los resultados, la oportunidad de revisar las medidas adoptadas y la capacidad de adoptar de inmediato medidas correctivas.
25. Muchos funcionarios sobre el terreno opinaban que podían presentarse informes provisionales de la evaluación en tiempo real a los donantes y a la Junta Ejecutiva; otros creían que, para no estorbar las deliberaciones abiertas entre el equipo de evaluación y el personal sobre el terreno, sólo debía hacerse público un informe final. La mayoría de los entrevistados opinaba que los informes provisionales deberían ser documentos internos del PMA que sirvieran para supervisar la evolución y generar aprendizaje institucional.
26. Considerando los costos moderados de la evaluación en tiempo real en comparación con el costo total de la operación, casi todos los entrevistados llegaron a la conclusión de que una evaluación de este tipo que hiciese realidad su potencial resultaría rentable.

Composición del equipo

27. El equipo de evaluación en tiempo real debe estar claramente provisto del conocimiento, las técnicas y la experiencia necesarios para cumplir su objetivo. Si una dependencia elige un equipo en función de un objetivo y otras dependencias conciben un objetivo distinto, no



es probable que suscite acuerdo la idoneidad del equipo, como ocurrió con la evaluación en tiempo real de la OU 10200. No obstante, todos los grupos de interesados coincidían en las características fundamentales de los futuros equipos.

28. La mayoría de los interesados que se entrevistó estimaba que los futuros equipos debían incluir consultores externos que los dirigiesen. Los consultores externos observan la situación desde fuera, aumentan la credibilidad de la valoración de la responsabilidad y cuentan con más posibilidades de proponer ideas nuevas; para que el equipo brinde un asesoramiento informado con fines de aprendizaje operacional e institucional, los consultores externos deben estar familiarizados con las prácticas y sistemas operacionales del PMA vigentes.
29. Los miembros del personal del PMA que forman parte de equipos de evaluación en tiempo real y proceden de regiones distintas de la región de la OU o de dependencias de la Sede son decisivos para generar el entendimiento institucional y facilitar las relaciones entre el equipo de evaluación en tiempo real y el personal sobre el terreno.
30. Los equipos que están menos familiarizados con el PMA podrán identificar esferas problemáticas, pero puede que no logren definir un problema en particular y generar soluciones prácticas.
31. Algunos miembros del personal sobre el terreno creían que los equipos de evaluación en tiempo real debían estar provistos de experiencia sólida en evaluación, así como de experiencia técnica.
32. En particular, el personal sobre el terreno se sentía preocupado por la necesidad de que todos los miembros del equipo de evaluación en tiempo real contaran con técnicas interpersonales adecuadas que les sirvieran para trabar a todos los niveles relaciones positivas con el personal sobre el terreno. Hay diversidad de opiniones con respecto a si, en este sentido, los miembros del equipo del PMA han de tener el mismo rango que el personal sobre el terreno o un rango superior. El rango superior suele ir acompañado de una larga experiencia y de credibilidad, que son cualidades positivas, pero puede impedir que se establezcan relaciones de trabajo estrechas con el personal subalterno.
33. Puede que en determinadas ocasiones un equipo deba adoptar un enfoque provocador y exigente, pero para determinar esa ocasión hacen falta aptitudes y una capacidad de discernimiento especiales.
34. Todos los entrevistados por el PMA opinaban que era necesario que los equipos de evaluación en tiempo real no tuvieran más de tres o cuatro miembros, aunque de ese modo se limitara el número de esferas de especialización que podrían incorporarse y, por consiguiente, el alcance de la evaluación.

Métodos de trabajo

35. La mayoría de los entrevistados opinaba que la evaluación en tiempo real debía constar de tres misiones sobre el terreno, pero algunos directivos superiores, funcionarios de la OEDE y personal sobre el terreno consideraban que dos bastarían; les preocupaba más el momento en que debía llevarse a cabo cada misión.
36. La mayoría de los entrevistados, y en particular el personal sobre el terreno, opinaba que la primera misión sobre el terreno no debía realizarse antes de que hubiesen transcurrido entre uno y seis meses desde la fase de establecimiento; creían que hacía falta un mínimo de seis semanas para establecer una operación y para disponer de personal para la evaluación en tiempo real. Algunos sugirieron que de ese modo se perdería la oportunidad



de colaborar en la fase de establecimiento u observarla en un momento en que la intervención de la evaluación en tiempo real podría ser valiosa.

37. Algunos miembros del personal sobre el terreno se mostraron preocupados por la aparente falta de sistematicidad con que el equipo de evaluación en tiempo real había seleccionado las cuestiones y recopilado los datos. Un enfoque informal en el marco del cual los equipos y el personal sobre el terreno colaboren en la identificación de las cuestiones y organicen un acopio sistemático de datos es probablemente apropiado en las misiones iniciales con vistas a determinar las aptitudes necesarias para misiones ulteriores. La investigación sistemática de cuestiones concretas serviría para que algunos miembros del personal sobre el terreno confiaran más en la evaluación en tiempo real.
38. Un miembro del equipo y un entrevistado de la OEDE propusieron que la primera misión sobre el terreno estuviese formada por generalistas (probablemente, el jefe del equipo y el coordinador de tareas de la OEDE) que diseñasen las misiones ulteriores y determinasen las aptitudes y la experiencia necesarios.
39. Algunos miembros del personal sobre el terreno sugirieron que los equipos de evaluación en tiempo real aprovecharan los datos obtenidos por la OU, con lo cual disminuiría la carga que soportaba el personal encargado de la ejecución.
40. Muchos entrevistados opinaban que la labor de verificar los informes y las memorias era excesiva y que el proceso retrasaba la transmisión de las conclusiones para que adoptaran medidas al respecto. La mayoría de los miembros de la Junta Ejecutiva entrevistados opinaba que el informe resumido final era útil; un miembro estimó que la falta de informes provisionales y de enseñanzas generales para el conjunto del PMA suponía una desventaja.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Conclusión

41. La primera evaluación en tiempo real fue en muchos sentidos satisfactoria y confirmó que el enfoque debe encerrar considerable valor como instrumento de aprendizaje y rendición de cuentas en el marco de las OU: i) aportó cierto grado de aprendizaje operacional, al menos para algunos miembros del personal subalternos; ii) supuso una útil contribución al aprendizaje institucional y facilitó pautas al PMA en la esfera normativa; y iii) obtuvo información equilibrada y sustantiva sobre la rendición de cuentas, que contribuyó al aumento de la confianza de la Junta Ejecutiva en el PMA. No obstante, podrían adoptarse diversas medidas para ajustar el modelo de la evaluación en tiempo real de forma que en adelante fuera de mayor utilidad para el PMA.

Recomendaciones

- a) El alcance y el objeto de las evaluaciones en tiempo real han de definirse con claridad y ser viables. El PMA tendrá que establecer el orden de prioridad de los objetivos, pues no cabe esperar que una evaluación en tiempo real consiga todo lo que puede ofrecer. Para ello, podrá procederse caso por caso o estableciendo como política de la evaluación una prioridad, que sería, por ejemplo, el aprendizaje operacional concreto, dejando la mejora de la rendición de cuentas como objetivo secundario. No es probable que el mismo equipo pueda evaluar con la misma efectividad el aprendizaje y la rendición de cuentas. En el caso de las OU en las que son importantes tanto el aprendizaje como la rendición de cuentas, debe estudiarse la posibilidad de emplear dos equipos: el equipo A se encargaría de la primera y la segunda misión sobre el



terreno y haría hincapié en el aprendizaje, mientras que el equipo B se encargaría de la tercera misión y aprovecharía la información reunida por el equipo A para llevar a cabo una evaluación acumulativa de los aspectos de rendición de cuentas. La evaluación de una sola operación no daría lugar a modificaciones importantes de la política del PMA; harían falta varias evaluaciones que indicasen necesidades semejantes.

- b) Para que los equipos de evaluación en tiempo real cumplan el objetivo propuesto, su composición debe ser adecuada en lo que respecta al tamaño, las aptitudes y la experiencia. El aprendizaje operacional exige un equipo dotado de un conocimiento sólido sobre los sistemas, procedimientos y prácticas actuales del PMA y de excelentes técnicas de evaluación participativa. Todos los equipos deben estar familiarizados con métodos de acopio y análisis de datos con fines de evaluación y contar con técnicas interpersonales adecuadas. Los integrantes del equipo han de tener experiencia y estar provistos de técnicas de gestión sólidas. La preparación de equipos que reúnan todas las cualidades necesarias llevará tiempo; puede que sea útil que la OEDE prepare una lista de candidatos aprobados para facilitar la selección del equipo cuando surja la necesidad.
- c) Sería útil llevar a cabo la próxima evaluación en tiempo real en una OU cuyo director regional o director en el país la solicitara. Con dicho fin, puede facilitarse a todos los directores regionales o en los países el informe completo de la evaluación en tiempo real y el informe del examen, y puede pedírseles que estudien la posibilidad de solicitar que se evalúe de ese modo una futura OU que se lleve a cabo en su zona.
- d) En consulta con el Departamento de Operaciones (OD), la OEDE debería determinar caso por caso las OU que han de ser objeto de evaluación en tiempo real. El principal criterio ha de ser el grado en que el PMA saldría beneficiado en la esfera del aprendizaje o la rendición de cuentas. Puede que convenga emplear este tipo de evaluación únicamente en OU grandes y complejas o en OU que presenten alguna característica novedosa. La decisión debe adoptarse tan pronto como se inicie el proceso de diseño de la OU, para que el equipo de evaluación en tiempo real pueda observar y empezar a reunir información lo antes posible. El modelo de tres misiones es apropiado para la mayoría de las OU que se evalúen de este modo; la primera misión sobre el terreno no deberá realizarse durante las seis primeras semanas de la ejecución, salvo que la OEDE y el OD lleguen a la conclusión de que la realización de la evaluación en tiempo real durante la fase inicial de una OU encierra un valor especial.
- e) Los directores regionales y en los países encargados de las OU deben recibir información sobre la preparación, el objeto y el alcance de la evaluación en tiempo real; han de tenerse en cuenta sus opiniones, pero corresponderá a la OEDE la adopción de las decisiones definitivas. Los directores regionales y en los países han de encargarse de que el personal sobre el terreno reciba información completa sobre la evaluación en tiempo real y sobre la función de apoyo al equipo que le corresponde.
- f) Los métodos de la evaluación en tiempo real han de incorporar enfoques participativos, como exámenes de las medidas y análisis de los puntos positivos y las insuficiencias, las oportunidades y las dificultades, y dar cabida al mayor número posible de grupos de interesados. El equipo ha de reconocer, verbalmente y en los informes escritos, los problemas o soluciones que identifique el personal sobre el terreno.
- g) Los equipos y la OEDE han de seguir empleando los métodos de reunión y análisis de datos que les parezcan mejores para cumplir los objetivos del mandato, pero deben



seleccionarlos teniendo en cuenta el contexto; los miembros del equipo de evaluación en tiempo real y el personal deben recibir información sobre la evolución que sigan los objetivos y los métodos.

- h) Puede que la primera misión sobre el terreno deba ser una misión exploratoria a cargo del coordinador de tareas de la OEDE y el jefe del equipo o un funcionario superior del OD, o bien un antiguo funcionario del PMA con experiencia. De ese modo, podrán reunirse datos y definirse cuestiones que sirvan de orientación a la composición y los enfoques de los equipos posteriores.
- i) Los informes provisionales han de ser documentos internos del PMA, a no ser que una determinada evaluación en tiempo real tenga por objeto preparar documentos públicos provisionales sobre la rendición de cuentas. Los informes provisionales, que deben prepararse en forma de memoria antes del término de cada misión sobre el terreno, han de examinarse con las oficinas competentes y ultimarse para incorporar las opiniones de éstas antes de que el equipo se marche. Estos informes deberán distribuirse a la OEDE, a funcionarios superiores del OD y a las dependencias del PMA a las que incumban sus recomendaciones. Al término de la evaluación en tiempo real, deberá redactarse y distribuirse un informe final, como ocurre con los informes de las evaluaciones *a posteriori*. De ser necesario, el personal del PMA podría preparar informes provisionales dirigidos a la Junta Ejecutiva, los donantes y el público sobre la base de información procedente de los informes de la evaluación en tiempo real.
- j) La OEDE ha de investigar el modo de mejorar la difusión de las conclusiones de la evaluación en tiempo real para potenciar al máximo el aprendizaje que generan. Al respecto, existe la doble posibilidad de mejorar los vínculos con los programas de capacitación del personal y de hacer un uso más original de los medios de información.
- k) La OEDE ha de investigar el modo de dotar al PMA de una cultura de evaluación positiva. Al respecto, la evaluación en tiempo real es importante: puede aportar al personal de las oficinas en los países conclusiones e ideas prácticas e inmediatamente pertinentes que fomentarán el reconocimiento de la evaluación como un servicio útil, lo cual quedará fortalecido si la evaluación en tiempo real se centra en el examen de las características positivas de las OU. En la medida de lo posible, el reconocimiento también ha de abarcar las recomendaciones sobre aprendizaje institucional de la evaluación en tiempo real: es más probable que el personal sobre el terreno y otros interesados aprendan de la evaluación en tiempo real si se considera en la misma medida que los éxitos obtenidos han de repetirse como que las insuficiencias han de mencionarse.



LA RESPUESTA DEL PMA A LAS RECOMENDACIONES

El OD y la OEDE coinciden en que la evaluación en tiempo real es un nuevo instrumento que encierra perspectivas de mejora del rendimiento en tiempo real y de aprendizaje operacional e institucional. Aceptan las conclusiones y recomendaciones del examen de la evaluación en tiempo real, comprendidas las relativas a la necesidad de que la OEDE y el OD celebren consultas previas para aclarar las expectativas de los participantes. Desean añadir que las tareas de evaluación no se limitan a las misiones sobre el terreno y que la determinación de los hechos podría empezar en cuanto se declarase una nueva situación de urgencia, con mucha antelación a la entrada en funcionamiento de la OU.

En cuanto a las mejoras en la difusión de los resultados, la OEDE se propone preparar un mecanismo de comunicación de las enseñanzas válidas a un público más amplio e incorporar estas enseñanzas en las actividades de capacitación del personal. Este mecanismo no estará limitado a la evaluación en tiempo real, sino que se aplicará a todas las tareas de evaluación que lleve a cabo la OEDE, comprendidas las enseñanzas extraídas de la descentralización de las evaluaciones.



SIGLAS UTILIZADAS EN EL DOCUMENTO

ACNUR	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
OEDE	Oficina de Evaluación
ONG	Organización no gubernamental
OD	Departamento de operaciones
OU	Operación de urgencia
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

