

برنامج
الأغذية
العالمي



Programme
Alimentaire
Mondial

World
Food
Programme

Programa
Mundial
de Alimentos

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

Roma, 4-6 de febrero de 2008

INFORMES DE EVALUACIÓN

Tema 7 del programa

Para examen

S

Distribución: GENERAL
WFP/EB.1/2008/7-A
20 diciembre 2007
ORIGINAL: INGLÉS

EXAMEN DE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN EN EL PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS REALIZADO POR EXPERTOS HOMÓLOGOS

Informe resumido

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 para su examen.

La Secretaría invita a los miembros de la Junta que deseen formular alguna pregunta de carácter técnico sobre este documento a dirigirse a la funcionaria del PMA encargada 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.

Directora, OEDE*:

Sra. C. Heider

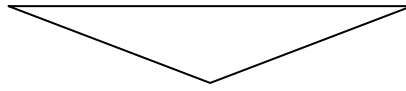
Tel.: 066513-2030

Para cualquier información sobre el envío de documentos para la Junta Ejecutiva, sírvase dirigirse a la Sra. C. Panlilio, Auxiliar Administrativa de la Dependencia de Servicios de Conferencias (tel.: 066513-2645).

* Oficina de Evaluación.



PROYECTO DE DECISIÓN*



La Junta toma nota del “Examen de la función de evaluación en el Programa Mundial de Alimentos realizado por expertos homólogos” (WFP/EB.1/2008/7-A) y “Respuesta de la dirección al examen de la función de evaluación en el Programa Mundial de Alimentos realizado por expertos homólogos” (WFP/EB.1/2008/7-A/Add.1) y alienta a que se adopten nuevas medidas en respuesta a las recomendaciones formuladas, teniendo en cuenta las consideraciones planteadas por la Junta durante sus debates.

* Se trata de un proyecto de decisión. Si se desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento “Decisiones y recomendaciones del primer período de sesiones ordinario de 2008 de la Junta Ejecutiva” (WFP/EB.1/2008/15) que se publica al finalizar el período de sesiones.

Resumen

Examen de la función de evaluación en el Programa Mundial de Alimentos realizado por expertos homólogos

- *Miembros del Grupo de expertos homólogos:*
Jock Baker, Stefan Dahlgren, Susanne Frueh, Ted Kliest, Zenda Ofir
- *Asesores del Grupo:*
Ian Christoplos, Peta Sandison
- [Haga clic aquí para consultar el informe completo en inglés](#)

Estocolmo, 5 de noviembre de 2007

Sinopsis

1. El propósito de este examen realizado por expertos homólogos es proporcionar una valoración independiente de cómo se ejerce la función de evaluación en el PMA y de su calidad. El examen va destinado al personal directivo del PMA, a su Junta Ejecutiva y a la Oficina de Evaluación (OEDE), así como al Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y al Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación (UNEG). Las constataciones derivadas del examen se presentarán en la reunión de la Junta Ejecutiva del PMA que se celebrará en febrero de 2008 y servirán de base a los posteriores debates que se mantengan y las decisiones que se tomen sobre la función y la administración de la OEDE. Asimismo, el informe se transmitirá, a efectos informativos, al Grupo de trabajo del CAD/UNEG y se pondrá a disposición del público.
2. El examen por expertos homólogos toma como punto de partida el órgano central en el que reside la función de evaluación, es decir, la OEDE, pero también analiza la evaluación descentralizada en el PMA y los mecanismos que emplea la Organización en su conjunto en esta esfera. Se presta una considerable atención a las actitudes y las percepciones que configuran la manera en la que el PMA utiliza la evaluación y extrae enseñanzas de la misma. De conformidad con el *Framework for Professional Peer Reviews of Evaluation Functions in Multilateral Organizations* (Marco para el examen por homólogos profesionales de la función de evaluación en las organizaciones multilaterales) establecido por el Grupo de trabajo del CAD/UNEG, en el examen por expertos homólogos de la función de evaluación del PMA se han aplicado los tres criterios básicos que deben satisfacerse para que las funciones y los productos de la evaluación se consideren de buena calidad:
 - A. **Independencia** de las evaluaciones y de los sistemas de evaluación. El proceso de evaluación debe ser imparcial e independiente de los procesos relacionados con la elaboración de políticas, y de la prestación y la gestión de la asistencia. La independencia de la función de evaluación es un requisito indispensable para la credibilidad, la validez y la utilidad.
 - B. **Credibilidad** de las evaluaciones. La credibilidad de la evaluación depende de la experiencia y la independencia de los responsables de la evaluación y los evaluadores y del grado de transparencia del proceso de evaluación. La credibilidad exige que en las evaluaciones se comuniquen tanto los éxitos como los fracasos. Los países asociados y los representantes de otros asociados deberían, por norma general, participar de lleno en la evaluación con el fin de promover la credibilidad de la misma, de hacer suyas las constataciones derivadas y de promover el compromiso de todas las partes interesadas.
 - C. **Utilidad** de las evaluaciones. Para que influyan en la toma de decisiones, las constataciones de la evaluación han de percibirse como pertinentes y útiles, y estar presentadas de manera clara y concisa. Deben reflejar plenamente los diversos intereses y necesidades de las numerosas partes que intervienen en la asistencia humanitaria y/o en la cooperación para el desarrollo. El hecho de asegurar la utilidad de las evaluaciones está sólo parcialmente en manos de los evaluadores. El grado de

utilidad depende también del interés manifestado por el personal directivo y por los Estados Miembros, mediante su participación en los órganos rectores, a la hora de encargar, recibir y utilizar las evaluaciones.

3. Las constataciones del presente examen se derivan de lo siguiente:
 - El trabajo preparatorio incluyó un estudio teórico de la documentación pertinente y una serie inicial de entrevistas en la Sede del PMA, en Roma.
 - A partir de esas actividades preliminares de acopio de datos se elaboró un primer informe de exposición de hechos, que se transmitió a la OEDE para que ésta lo verificara y formulara observaciones al respecto.
 - Se realizaron visitas sobre el terreno a los despachos regionales y las oficinas del PMA en Johannesburgo, Lilongwe, Yakarta, Bangkok y Vientiane, en las que se entrevistó a personal del PMA, a asociados y a otras partes interesadas.
 - Se efectuó una metaevaluación de 12 evaluaciones de la OEDE o evaluaciones descentralizadas. Paralelamente a este estudio, se realizaron entrevistas a jefes de equipos de evaluación, responsables de evaluación, personal de los despachos regionales u oficinas en los países y otras personas que hubieran intervenido en las citadas evaluaciones.
 - Los datos así reunidos se compararon con un examen de las valoraciones realizadas por la Red de aprendizaje activo para promover una mayor rendición de cuentas y eficacia en la asistencia humanitaria (ALNAP) acerca de las evaluaciones del PMA.
 - Se realizó por Internet una encuesta sobre las opiniones del personal del PMA, a la que contestaron 87 personas.
 - El Grupo de expertos homólogos realizó entrevistas a determinadas partes interesadas, entre ellas: la Junta Ejecutiva (se celebró una reunión con 14 miembros), el personal ejecutivo, la OEDE (director y personal), los directores regionales y directores en los países, los directores de direcciones, los coordinadores regionales de las actividades de seguimiento y evaluación, y otro personal del PMA.
 - En total se llevaron a cabo 124 entrevistas.
 - El proyecto de informe de evaluación se debatió con el PMA en una reunión sobre el tema el 25 de octubre. El informe de análisis final es el fruto de este debate.
4. Los tres criterios o dimensiones aplicados para el análisis —independencia, credibilidad y utilidad— se refieren a opiniones tanto objetivas como subjetivas. El marco normativo de las Naciones Unidas (criterios y normas del UNEG, así como los criterios del CAD que se aplican en el presente examen) responde a una combinación de normas institucionales, culturales y basadas en percepciones individuales. La información de base para el examen se deriva, por lo tanto, de un análisis de la estructura orgánica del PMA, de la financiación conexas, de las prácticas de gestión institucional y de las opiniones subjetivas del personal con respecto a las tres dimensiones. Estas últimas percepciones se refieren a la voluntad del PMA de utilizar las evaluaciones y son por ello especialmente pertinentes

para valorar la función de evaluación de una organización; han constituido, por tanto, una parte importante de los datos de base empleados por el Grupo de expertos homólogos.

Constataciones y conclusiones principales

Generales

5. El Grupo ha llegado a la conclusión de que la *independencia* de la función de evaluación del PMA es adecuada en comparación con la de otras organizaciones similares; que la *credibilidad* de los *productos* de evaluación del PMA es irregular, y que el proceso es algo más creíble, pero también problemático; por último, los criterios de *utilidad* de la función de evaluación del PMA se cumplen parcialmente: la evaluación contribuye a la programación de las actividades, pero las estructuras y los mecanismos que permiten sacar provecho de los resultados son endeble en casi todos los demás aspectos.
6. La OEDE es una dependencia consolidada que dispone de personal muy dedicado, bien preparado y altamente motivado. En los últimos siete años ha desplegado un gran esfuerzo en mejorar la función de evaluación del PMA. Ahora está abordando varios puntos débiles, como son la calidad de los informes, la escasa atención que se dedica a la planificación de las evaluaciones estratégicas, la falta de un compromiso pleno y de seguimiento por parte del personal directivo, etc. El Grupo de examen por expertos homólogos opina que la solución de estos problemas responderá a muchas de las cuestiones que se plantean en sus constataciones.
7. La función de evaluación presenta una calidad más heterogénea en los despachos regionales y las oficinas en los países. El grado de motivación y la cantidad de recursos invertidos dependen de los intereses y las prioridades de la oficina en cuestión. Dado el carácter del proceso de descentralización en el PMA, la OEDE no ha podido ejercer una influencia significativa en la calidad de estas evaluaciones. No obstante, las constataciones de las evaluaciones dirigidas tanto por la OEDE como por los despachos regionales se reflejan regularmente en el diseño de los programas de seguimiento y tienen cierta influencia en la elaboración de las políticas. Todas las evaluaciones de la OEDE se hacen públicas y se presentan a la Junta Ejecutiva.

Independencia

8. El Grupo ha llegado a la conclusión de que la *independencia* de la función de evaluación del PMA tiene un buen nivel en comparación con la de otras organizaciones similares. A pesar de su carácter en general satisfactorio, el Grupo ha detectado la posibilidad de que dicha independencia resulte erosionada en el futuro por el hecho de que muchos miembros del personal del PMA no reconocen la importancia de la independencia de la evaluación.
9. La Junta Ejecutiva y el Director Ejecutivo son responsables del nombramiento, conforme a las normas establecidas, de un director especialista en evaluación. Los recursos de evaluación están actualmente protegidos. La OEDE queda fuera de la jerarquía, pero está al mismo tiempo lo suficientemente integrada en las estructuras directivas del PMA como para promover el impacto de su labor, lo que el Grupo considera sumamente apropiado.

10. No obstante, en la independencia de la función de evaluación se observan algunas debilidades. La rendición de cuentas en lo que respecta a la aplicación de las recomendaciones no está clara. A algunos miembros del personal de la OEDE les preocupa que su carrera profesional se vea afectada por el papel evaluador que desempeñan, lo que podría llevarles a una excesiva prudencia en la gestión de evaluaciones delicadas. Tampoco existen suficientes medidas de salvaguarda para prevenir la parcialidad y los conflictos de intereses entre los evaluadores externos. La función de los despachos regionales tanto de supervisión como de asesoramiento a las oficinas en los países plantea algunos problemas en cuanto a su independencia en la esfera de la evaluación descentralizada. De hecho, esto implica hacer una crítica pública de la programación de las actividades sin dejar de mantener una relación colaborativa cotidiana con las oficinas en los países.
11. Con algunas notables excepciones, la OEDE suele tener pleno acceso a la información y es libre de publicar sus constataciones. Al realizar las evaluaciones se toman en consideración las opiniones de todas las partes interesadas pertinentes, pero el proceso de evaluación no permite garantizar un diálogo suficiente con las partes interesadas externas al PMA.

Credibilidad

12. El Grupo de expertos homólogos ha valorado la *credibilidad* tanto en lo relativo a los productos de evaluación como a los procesos de gestión de las evaluaciones. Las evaluaciones del PMA se han examinado a partir de las normas de calidad oficiales y de las percepciones en cuanto a la credibilidad a diferentes niveles de la Organización. En algunos casos, tales percepciones difieren notablemente de los resultados de la valoración de la calidad realizada por el Grupo. Algunas evaluaciones descentralizadas y autoevaluaciones se consideran bastante creíbles en los países donde se han realizado, dado que se refieren a las preocupaciones fundamentales de las partes interesadas. Sin embargo, varias de esas evaluaciones han sido consideradas insatisfactorias por el Grupo y, de hecho, por casi todas las partes interesadas de la Sede debido a fallos inherentes a la metodología empleada y a la incapacidad de cumplir con unas normas básicas de calidad. El Grupo ha llegado a la conclusión de que la credibilidad global de los *productos* de evaluación del PMA es irregular, y que el *proceso* es algo más creíble, pero igualmente problemático.
13. Para ser creíble, una evaluación ha de sustentarse sobre una política de evaluación oficial. Dicha política existe, pero consiste en una serie de documentos acumulados, lo cual le resta claridad y aplicabilidad. Además, la política de evaluación no se utiliza suficientemente para orientar las actividades en la práctica.
14. Ni los evaluadores ni el personal de los despachos regionales han sido claros con respecto a lo que se espera en materia de calidad, debido a que ello no se ha especificado dentro de la propia OEDE y a la preocupación de que en las expectativas de la Sede no se tengan en cuenta las limitaciones de tiempo y de recursos que se experimentan sobre el terreno. Esta primera deficiencia se aborda mediante la elaboración de normas y procedimientos más claros. La OEDE también se propone adoptar un papel más activo en el apoyo a la

evaluación descentralizada y a la autoevaluación, pero algunos problemas no podrán solucionarse debido a la reducción del volumen de recursos humanos y financieros, especialmente en los despachos regionales.

15. En conjunto, la función de evaluación de la OEDE es imparcial. A menudo se procura conocer las opiniones de todas las partes interesadas, aunque parece existir cierto desequilibrio al hacerse mayor hincapié en las opiniones de las partes interesadas más accesibles y capaces de expresarse, mientras que las opiniones de los beneficiarios, en particular, están infrarrepresentadas. Parece que algunos de los evaluadores contratados tienen ideas preconcebidas y se ven influidos por los conflictos de intereses. Mediante un sistema más competitivo de contratación de los evaluadores externos se podría abordar este problema y aumentarían así las oportunidades de encontrar consultores bien cualificados.
16. Los procesos de preparación de las evaluaciones y de gestión, asesoramiento y apoyo a los equipos sobre el terreno son administrados de manera muy profesional por la OEDE. Los términos de referencia son en general adecuados, pero a veces están demasiado normalizados y son excesivamente ambiciosos. Esto tiene que ver en parte con deficiencias ajenas a la función de evaluación, ya que es frecuente que las metas de los programas estén poco claras o incorrectamente estructuradas. En la mayoría de los casos faltan datos de seguimiento y los datos existentes con frecuencia se aceptan sin analizarse de la debida manera.
17. La calidad de las evaluaciones es variable. La situación puede mejorar gracias a que la OEDE ha previsto establecer nuevas normas de calidad en un futuro cercano. Se han observado debilidades concretas en la metodología y en algunas cuestiones transversales, como los derechos humanos, en relación con los cuales el PMA en su conjunto carece de capacidad y orientación. El hecho de no tener en cuenta las consecuencias de las recomendaciones en términos de costos, asociado a las modalidades de definición de las prioridades que se adoptan en el PMA, ha menoscabado la credibilidad de las evaluaciones ante parte del personal del Programa.
18. Los asociados participan en la evaluación sobre todo en calidad de agentes externos o de informadores clave. El Grupo considera que esto es inapropiado para favorecer una rendición de cuentas y un aprendizaje recíprocos. El grado en el que se consulta a las partes interesadas en la planificación, el diseño, la realización y el seguimiento de las evaluaciones es desigual y, en general, dicha labor de consulta se concentra en medida desproporcionada en la fase de ejecución.

Utilidad

19. El Grupo ha llegado a la conclusión de que la función de evaluación en el PMA cumple sólo en parte los criterios de *utilidad*: la evaluación aporta una contribución importante a la formulación de los programas de seguimiento, pero las estructuras y los mecanismos que permiten sacar provecho de los resultados son endeble en casi todos los demás aspectos. Se observa una falta de reflexión estratégica institucional con respecto al uso de la evaluación y al lugar que ésta debe ocupar entre el proceso de aprendizaje, por un lado,

- y la obligación de rendición de cuentas, por el otro. Rara vez se emplea la evaluación para mejorar la rendición de cuentas a los asociados.
20. La evaluación está insuficientemente integrada en muchos de los procesos que adopta el PMA para establecer, supervisar y analizar las políticas. La Organización rara vez utiliza la evaluación como medio para favorecer una rendición de cuentas más amplia en relación con su posición en el seno de la comunidad de asistencia humanitaria y los organismos de ayuda para el desarrollo.
 21. La evaluación se centra primordialmente en los productos, y no en los efectos y el impacto, lo cual refleja las peticiones formuladas por muchas partes interesadas en favor de un asesoramiento práctico en materia de programación. En el sentido estricto de contribuir a que se comprenda cómo “hacer las cosas correctamente”, la evaluación aporta una notable contribución al diseño y la gestión de los programas. Desde una perspectiva más amplia de aprender a “hacer lo correcto”, los resultados no son tan satisfactorios. A pesar de los esfuerzos hechos por promover una reflexión más profundizada en el seno del PMA, a partir de la información disponible, sobre la evolución del papel de la ayuda alimentaria, por ejemplo, la visión institucional de la evaluación ha tendido a centrarse primordialmente en la utilidad de la evaluación como medio de aportar pequeños ajustes a enfoques ya consolidados. Una notable excepción a este respecto la constituye el interés de la Junta Ejecutiva, que intenta utilizar la evaluación como componente esencial en sus deliberaciones sobre el futuro papel y las prioridades del PMA como institución.
 22. Las estructuras existentes para que el personal directivo pueda dar respuesta a las evaluaciones a nivel de la Sede están fragmentadas y necesitan una reforma radical. La dirección responde a la evaluación mediante el proceso de formulación de programas, pero en un contexto más amplio esto no es suficiente. Los planes que existen en la OEDE de vincular estrechamente la evaluación a los marcos lógicos quizá mejoren la utilidad, al centrar la atención en los efectos, pero la falta generalizada de comprensión y de utilización de los marcos lógicos dentro del PMA los dificultará. Estos problemas se derivan, en última instancia, de que en el PMA se subestima la importancia de la función de evaluación y hay una escasa disposición a reconocer los propios errores.
 23. La intención de utilizar las evaluaciones es evidente en la medida en que éstas se hacen coincidir con la formulación de nuevas fases de los programas. Fuera de la Sede existe una estrecha conexión con la utilidad, ya que existe el deseo directo de utilizar la evaluación para basar y justificar nuevos programas y fases. A menudo se encuentran soluciones locales flexibles para enmarcar la evaluación en un proceso de aprendizaje más amplio. Quizá un aspecto negativo a este respecto es que la labor de rendición de cuentas de la evaluación, en virtud del cual una valoración independiente puede poner en tela de juicio la pertinencia global de las prioridades nacionales, podría quedar eclipsado por la voluntad dominante de centrarse en el diseño de programas atractivos a partir de la documentación relativa a experiencias satisfactorias.
 24. La evaluación aporta una contribución insuficiente a la generación global de conocimientos dentro del PMA, y prácticamente nula entre los asociados. El acceso a los informes y las constataciones a través de Internet y de reuniones informativas, etc., es

aceptable, pero el uso de los productos de la evaluación no se promueve de manera suficientemente activa. La evaluación no está bien integrada en otras iniciativas de aprendizaje dentro del PMA. Se pierden oportunidades de extraer enseñanzas y difundir lo aprendido de manera sistemática. La evaluación contribuye notablemente a ampliar los conocimientos de la Junta Ejecutiva, en particular por medio de evaluaciones temáticas o estratégicas. Se registra un aumento de la demanda de síntesis de las evaluaciones realizadas. En el nivel descentralizado, la evaluación se relaciona más directamente con la formulación de los programas y el aprendizaje es algo más efectivo.

25. No se ha realizado un esfuerzo suficiente por encontrar medios para fomentar las capacidades locales. Algunas deficiencias observadas con respecto a la utilidad se refieren a la necesidad de replantear la intervención de las partes interesadas en todo el proceso de evaluación para lograr una adopción más amplia. El grado de utilidad se relaciona directamente con la capacidad del PMA para utilizar las constataciones y aplicar las recomendaciones junto con los asociados, pero este aspecto de la función de evaluación es por lo general muy endeble.

Recomendaciones

26. En las *recomendaciones* del Grupo de expertos homólogos se indican formas de mejorar y modificar aquellos aspectos de la función de evaluación del PMA en los que el Grupo ha observado problemas o deficiencias en relación con las normas y los criterios del UNEG o con las prácticas de evaluación consolidadas.

Política de evaluación

27. La OEDE debería desarrollar una política de evaluación que englobe las políticas de evaluación anteriores y responda plenamente a las normas y criterios del UNEG en materia de evaluación. Asimismo, esa política debería diseñarse como vehículo para fomentar una mayor transparencia y una mayor comunicación entre las partes interesadas internas y externas por lo que se refiere a los objetivos y a la utilidad esperada de las evaluaciones. Habría que estudiar los papeles y las finalidades respectivas de la autoevaluación, las evaluaciones descentralizadas y la evaluación externa, así como las relaciones entre las mismas, expresando todo ello claramente no sólo en la política de evaluación, sino también en los documentos de política y estrategia del PMA más generales. El mandato de la OEDE debería formar parte de la política de evaluación de la Organización.

Mayor rendición de cuentas

28. Un reto esencial para la rendición de cuentas del PMA consiste en extender su responsabilidad institucional en esa materia a los beneficiarios previstos, por conducto de los gobiernos anfitriones y/o las ONG asociadas cooperantes. La OEDE debería elaborar un “diagrama de rendición de cuentas” de las partes interesadas en las actividades del PMA, tanto internas como externas, con el fin de ayudar a aclarar las funciones y

responsabilidades. Tomando como base dicho diagrama, habría que orientar tanto al personal del PMA de las dependencias funcionales como al de los asociados señalados en el diagrama como partes interesadas fundamentales, para ayudarles a cumplir con sus obligaciones de rendición de cuentas.

Participación en la evaluación

29. La OEDE debería buscar medios de alentar al personal a participar en mayor medida en las evaluaciones y ofrecerle incentivos con este fin. El compromiso con los asociados a nivel nacional, regional o mundial es ante todo responsabilidad de otras dependencias del PMA. No obstante, la OEDE debería desempeñar un papel más activo para promover una participación sustancial de las partes interesadas pertinentes. El jefe del equipo de evaluación y el responsable de la evaluación en el seno de la OEDE se encargan de optimizar los sistemas participativos ya vigentes durante la planificación, la ejecución y la utilización de la evaluación. La OEDE puede contribuir al fomento de la capacidad del personal del PMA sobre el terreno a fin de garantizar que éste pueda contar con el apoyo y las directrices necesarios para facilitar los enfoques participativos durante los procesos de evaluación.

Medidas adoptadas por la dirección en respuesta a las evaluaciones

30. En lo que se refiere a las medidas que ha de adoptar la dirección en respuesta a las evaluaciones, las relaciones de rendición de cuentas son actualmente poco claras. En este contexto, el PMA debería, tanto en teoría como en la práctica, establecer una división clara de responsabilidades entre la función de evaluación y los puestos de responsabilidad de la Organización. Tras haber presentado una evaluación al Director Ejecutivo, la OEDE no debiera intervenir en la preparación o compilación de las medidas de las diferentes partes de la Organización. El mecanismo de respuesta de la dirección debería incluir un calendario de ejecución, procedimientos para dar curso a las medidas que han de adoptarse, la presentación de un informe a la Junta Ejecutiva y la comunicación a la OEDE de los resultados del seguimiento.
31. Habría que aplicar un sistema similar para las evaluaciones descentralizadas. Por ejemplo, no se puede establecer la misma repartición de responsabilidades cuando un director en el país encarga una evaluación y decide al mismo tiempo sobre la respuesta que debe dar la dirección. Sin embargo, cuando una evaluación es realizada por evaluadores externos, un director en el país todavía puede, de manera independiente, formular una respuesta de la dirección y rendir cuentas al director del Despacho Regional o al Director Ejecutivo. El seguimiento debería ser competencia igualmente de la oficina en el país, que debe transmitir los resultados a los niveles superiores dentro del PMA. La respuesta de la dirección y el mecanismo de seguimiento deberían ser transparentes; por otro lado, los documentos pertinentes deberían ser fácilmente accesibles tanto para el PMA como para los asociados y presentarse en forma electrónica de manera rutinaria.

Calidad de la evaluación

32. Es aconsejable que se haga hincapié cada vez más en la mejora de la calidad, el rigor y la armonización del trabajo de la OEDE, así como que se preste mayor atención al establecimiento de procedimientos sistemáticos, controles de calidad e instrumentos como por ejemplo los diagramas de las partes interesadas y las matrices de evaluación. Habría que mantener la capacidad del personal de la OEDE a lo largo del tiempo para estimular el interés por el ámbito de la evaluación y promover una mayor profesionalidad. Recomendamos que se asigne el tiempo necesario y se ofrezcan incentivos adecuados para que el personal se mantenga al día en la materia.
33. Deberían encontrarse mecanismos para mejorar la calidad y la credibilidad de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones, y alentar a las partes interesadas a hacer suyas las constataciones de las mismas. Dichos mecanismos podrían consistir, por ejemplo, en formular recomendaciones en concertación con las partes interesadas principales y/o dejar las recomendaciones en manos de los encargados de las decisiones y de la actuación en el PMA, en función del compromiso de las partes interesadas principales con respecto a las constataciones y las conclusiones del informe de evaluación.

Aprendizaje y rendición de cuentas

34. Al parecer no siempre se reconocen en el PMA las oposiciones y las complementariedades entre la función de evaluación dirigida a la rendición de cuentas y la dirigida al aprendizaje. Es un tema que requiere mayor atención. Lo ideal sería que el componente de aprendizaje estuviera vinculado a una estrategia más amplia de gestión de los conocimientos en la Organización.
35. La OEDE debería proseguir los recientes esfuerzos por extraer sistemáticamente enseñanzas de las evaluaciones existentes, así como de foros externos como la ALNAP, el Comité Permanente entre Organismos (IASC) y los asociados pertinentes. Habría que investigar métodos innovadores para extraer y compartir las lecciones de la evaluación, aprovechando las experiencias de otras organizaciones que cuenten con una amplia experiencia en este terreno.

Gestión basada en los resultados

36. El PMA debería conferir máxima prioridad a superar la fragmentación de sus diversas herramientas de recogida de datos, elaboración de informes y análisis basadas en los resultados. Es preciso efectuar un examen exhaustivo de los actuales sistemas y aplicaciones de seguimiento sobre el terreno a fin de que pueda aumentarse la fiabilidad, la pertinencia y la comparabilidad de los datos utilizados tanto para llevar a cabo las evaluaciones como para asegurar el seguimiento institucional. Habría que desarrollar y mantener medios para que todas las intervenciones estuvieran vinculadas a mecanismos de seguimiento adecuados, en los niveles local e institucional. En sus futuras evaluaciones estratégicas, la OEDE debería dar máxima prioridad a la evaluación del

enfoque del PMA con respecto a la gestión basada en los resultados, aprovechando el reciente trabajo realizado por la auditoría interna sobre la presentación de informes de este tipo.

Selección de los equipos de evaluación

37. Se recomienda que la OEDE desarrolle un enfoque más transparente, riguroso y competitivo para la selección de los jefes de equipo. Si es posible, éstos deberían designarse en una fase inicial y participar en la identificación y selección del resto del equipo. Todos los equipos de evaluación deberían incluir como mínimo a un especialista en evaluación, preferiblemente el jefe del equipo, con suficientes conocimientos y experiencia en los enfoques y métodos de evaluación actuales.

Dotación de personal y presupuestos de la OEDE

38. El Grupo considera apropiada la actual combinación de personal de plantilla interno del PMA y de evaluadores profesionales contratados externamente. Sin embargo, en vista del carácter técnico y del perfil de cualificación profesional de estos puestos, el Grupo recomienda al PMA que permita a la OEDE seleccionar al personal interno mediante un proceso de contratación de personal de categoría profesional y no mediante el sistema de reasignación habitual. El PMA debería seguir a) permitiendo la contratación externa de especialistas en evaluación; b) basando el perfil del personal de la OEDE en el perfil de los evaluadores definido por el UNEG; y c) estudiando cómo asegurar unas perspectivas de carrera apropiadas a los especialistas en evaluación dentro del PMA y dentro del sistema de las Naciones Unidas.
39. Para atender a las preocupaciones planteadas por el hecho de que sólo una pequeña parte del presupuesto general de evaluación se encuentra bajo control directo de la OEDE, el personal directivo superior del PMA debería concebir formas de salvaguardar la financiación asignada a las evaluaciones para el próximo bienio. La utilización de los costos de apoyo directo de los proyectos parece ser de momento una necesidad presupuestaria, pero no representa la solución ideal. Es fundamental que el Director Ejecutivo y el personal directivo superior velen por la plena utilización de estos fondos destinados a la evaluación exigiendo al personal directivo que se responsabilice del seguimiento de los planes de ejecución. Por otra parte, la gestión debería contemplar la posibilidad de asignar al personal directivo de la OEDE las evaluaciones descentralizadas estratégicas más delicadas para reducir así el riesgo de que las oficinas intenten saltarse a la OEDE y garantizar la plena independencia allá donde más se necesite. Habría que estudiar el establecimiento de un fondo gestionado centralmente tanto para las evaluaciones de la OEDE como para las evaluaciones descentralizadas.