



Orientaciones  
para implementar  
la Política de Evaluación

# Puesta en marcha y gestión de una evaluación



Grupo de Referencia  
de Evaluación Técnica  
FONDO DE ADAPTACIÓN

Esta nota forma parte de una serie de orientaciones técnicas del Grupo de Referencia de Evaluación Técnica del Fondo de Adaptación (AF-TERG) elaboradas para respaldar la implementación de evaluaciones confiables, útiles y éticas que se correspondan con la [Política de Evaluación del Fondo de Adaptación](#). El desarrollo de la serie inicial de notas de orientación sobre la evaluación estuvo a cargo de Scott Chaplowe (consultor independiente), que también es coautor de la presente nota junto con Keith Child (consultor independiente). Los coordinadores de este trabajo fueron Susan Legro y Carroll Patterson, ambos miembros del AF-TERG. También se agradece especialmente a todos los integrantes del AF-TERG, a Dennis Bours (coordinador de la Secretaría del AF-TERG entre julio de 2019 y abril de 2023), a la Secretaría de la Junta del Fondo de Adaptación y a otras partes interesadas que brindaron su apoyo en la formulación de esta nota.

En los documentos de orientación del AF-TERG se busca la concisión, pero se brinda información suficiente para guiar a los usuarios en la práctica y se incluyen referencias a recursos adicionales cuando corresponde. En la [página web del AF-TERG](#) se puede acceder a otros recursos para la evaluación referidos a diversos temas. Pueden enviarse comentarios a [AF-TERG-SEC@adaptation-fund.org](mailto:AF-TERG-SEC@adaptation-fund.org).

El Fondo de Adaptación se estableció a partir de decisiones adoptadas por las Partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático y su Protocolo de Kyoto con el objetivo de financiar proyectos y programas de adaptación concretos en países en desarrollo particularmente vulnerables a los efectos adversos del cambio climático. En la Conferencia sobre el Cambio Climático celebrada en Katowice en diciembre de 2018, las Partes en el Acuerdo de París decidieron que el Fondo de Adaptación también prestaría servicios a dicho acuerdo. El Fondo respalda proyectos y programas impulsados por los países, así como la innovación y el aprendizaje global para lograr una adaptación eficaz. Todas sus actividades están diseñadas para fortalecer las capacidades de adaptación a nivel nacional y local y, al mismo tiempo, trabajar con los grupos más vulnerables e integrar las consideraciones de género a fin de brindar igualdad de oportunidades en el acceso a los recursos del Fondo y sus beneficios. También tienen por objeto mejorar las sinergias con otras fuentes de financiamiento climático y crear modelos que puedan reproducirse o ampliarse. [www.adaptation-fund.org](http://www.adaptation-fund.org)

El AF-TERG es un órgano asesor independiente que rinde cuentas a la Junta del Fondo. Se creó en 2018 para garantizar la implementación independiente del marco de evaluación del Fondo, que será reemplazado en octubre de 2023 por la nueva Política de Evaluación. El AF-TERG, dirigido por un presidente, cumple una función consultiva que se plasma en actividades de evaluación, asesoría y supervisión. Sus miembros son profesionales independientes expertos en evaluación. Una Secretaría a tiempo completo presta apoyo para las actividades de evaluación y asesoramiento como parte de su programa de trabajo. Si bien es independiente de las operaciones del Fondo de Adaptación, el AF-TERG tiene como objetivo agregar valor a la labor de dicha entidad a través del seguimiento, la evaluación y el aprendizaje independientes. [www.adaptation-fund.org/about/evaluation/](http://www.adaptation-fund.org/about/evaluation/)

© Grupo de Referencia de Evaluación Técnica del Fondo de Adaptación (AF-TERG)

Se permite la reproducción siempre que se mencione la fuente. La obra debe citarse de la siguiente manera:

AF-TERG (2024), *Nota de orientación: Puesta en marcha y gestión de una evaluación*, Grupo de Referencia de Evaluación Técnica del Fondo de Adaptación, Washington, DC.





1. ¿Qué es esta nota de orientación? .....	1
2. ¿Qué es poner en marcha y gestionar una evaluación?.....	2
3. ¿Cuáles son los beneficios de poner en marcha y gestionar una evaluación? .....	4
4. ¿Cuándo poner en marcha una evaluación?.....	5
5. ¿Quién pone en marcha y gestiona una evaluación? .....	8
6. ¿Cómo poner en marcha y gestionar una evaluación? .....	11
Anexo 1. Lista de verificación para la gestión de la evaluación .....	26
Anexo 2. Lista de verificación de los términos de referencia de la evaluación .....	28
Anexo 3. Modelo de informe inicial de evaluación .....	30
Anexo 4. Modelo de informe final de evaluación .....	32
Anexo 5. Modelo de respuesta de la administración.....	35
Anexo 6. Recursos adicionales.....	36

---



# 1. ¿Qué es esta nota de orientación?

El propósito de la presente nota de orientación es facilitar la puesta en marcha y gestión de la evaluación de una operación financiada por el Fondo de Adaptación, de conformidad con su [Política de Evaluación](#). Esta nota será de gran utilidad para aquellos que preparen, pongan en marcha o gestionen algún tipo de evaluación del Fondo (**gráfico 1**) contratada por una entidad de implementación o por el Grupo de Referencia de Evaluación Técnica del Fondo de Adaptación (AF-TERG). Este documento contiene orientaciones relacionadas con la puesta en marcha y la gestión de una evaluación en cualquiera de los niveles incluidos en la Política de Evaluación del Fondo. Sin embargo, es importante reconocer que el análisis que aquí se presenta no es exhaustivo, por lo que en la parte final de la nota se indican recursos adicionales.

**Gráfico 1. Niveles de evaluación del Fondo y tipos indicativos**



## 2. ¿Qué es poner en marcha y gestionar una evaluación?



Poner en marcha una evaluación y gestionarla son procesos diferentes pero interrelacionados.

● **Poner en marcha una evaluación** comprende las actividades necesarias para iniciar una evaluación del Fondo, que principalmente se centran en la elaboración de los términos de referencia y en la búsqueda y contratación de los evaluadores.

● **Gestionar una evaluación** abarca las actividades necesarias para supervisar la evaluación una vez que se la ha puesto en marcha y entra en la fase de implementación hasta llegar al informe de evaluación. Con la gestión de la evaluación se garantiza que al llevarla a cabo se elaboren los productos y se cumplan los requisitos establecidos en los términos de referencia y detallados en el informe inicial de evaluación.

Un aspecto crítico tanto de la puesta en marcha como de la gestión radica en asegurarse de que en el proceso de evaluación se respeten la [Política de Evaluación del Fondo](#) y sus principios de evaluación. La Política de Evaluación contiene siete principios que engloban valores, normas y mejores prácticas que deben guiar el ejercicio de evaluación (véase el **gráfico 2**). En conjunto, garantizan que

**Gráfico 2. Los siete principios de evaluación del Fondo de Adaptación**



se logren procesos y productos de evaluación de alta calidad y adecuados para los fines previstos, y respaldan procesos de aplicación eficaz de las enseñanzas y recomendaciones prácticas para hacer realidad las aspiraciones del Fondo de Adaptación. **El Fondo espera que quienes se ocupan de poner en marcha, gestionar o llevar a cabo una evaluación respeten los mencionados principios durante toda la evaluación**, por lo que deberán consultar la [nota de orientación sobre los principios de evaluación](#) para obtener información adicional.

Cuando se pone en marcha y se gestiona una evaluación también se deben respetar las demás políticas y directrices pertinentes del Fondo, que se pueden consultar en su [sitio web](#). Revisten particular importancia la [Política Ambiental y Social](#) y la [Política de Género](#).

### 3. ¿Cuáles son los beneficios de poner en marcha y gestionar una evaluación?



La evaluación suele mostrarse como un proceso unilateral que se centra en el ejercicio evaluativo propiamente dicho. Sin embargo, para que la tarea resulte exitosa es esencial poner en marcha y gestionar la evaluación, por lo que esas actividades deben encararse cuidadosamente. Poner en marcha una evaluación requiere tiempo y atención a los detalles, pero los beneficios son significativos:

1. Se garantiza que en todas las etapas de la evaluación se respeten la **Política de Evaluación** y los principios de evaluación del Fondo.
2. Se garantiza que la evaluación esté diseñada de modo tal que resulte **pertinente** para abordar las necesidades y los objetivos específicos de la organización que la pone en marcha y proporcione información útil.
3. Se establecen expectativas respecto de la presentación oportuna de las pruebas, lecciones y conocimientos derivados de la evaluación.
4. Se garantiza que la evaluación esté a cargo de profesionales calificados, **imparciales** y experimentados, capaces de extraer conclusiones objetivas y ecuanímes, seleccionadas a través de un proceso transparente.
5. Se subraya la **importancia de la cultura de la evaluación y el aprendizaje** dentro del contexto que se evalúa.
6. Se garantiza la **optimización de los recursos** maximizando el uso eficiente del tiempo y los recursos disponibles.
7. Se garantiza que la evaluación se realice de manera **transparente** y responsable, lo que contribuye a su legitimidad y credibilidad.

## 4. ¿Cuándo poner en marcha una evaluación?



Por lo general, la evaluación se pone en marcha a mediados del período que abarca una intervención o cuando esta concluye. Sin embargo, puede hacerse en cualquier momento si media alguna razón de peso (por ejemplo, a los fines del aprendizaje, la gestión adaptativa, el impacto a largo plazo, las evaluaciones en tiempo real, etc.). Independientemente del tipo de evaluación, su planificación comienza temprano, en la etapa en que se planea o se propone la intervención (por ejemplo, el proyecto), puesto que allí se determina el momento estimado en el que se la pondrá en marcha.

### RECUADRO 1. ¿Qué es una evaluación?

**Una evaluación** es un análisis de una intervención con el que se busca determinar qué elementos funcionan y cuáles no, y en qué medida se obtienen los resultados previstos o se generan otros inesperados, así como su impacto en las partes interesadas. Proporciona información basada en evidencias, creíble y útil que permite incorporar resultados, recomendaciones y enseñanzas en los procesos de toma de decisiones. El Fondo reconoce tres categorías de evaluaciones:

**1. Las evaluaciones independientes** son las que llevan a cabo personas y entidades que no tuvieron participación previa en la intervención evaluada ni presentan conflictos de intereses respecto de ella y son independientes de quienes tienen la responsabilidad de diseñar e implementar dicha intervención.

**2. Las evaluaciones autodirigidas** son realizadas por personal de la estructura operacional o de gestión de la entidad que implementa la intervención evaluada, y pueden incluir a otros actores interesados.

**3. Las evaluaciones semiindependientes** son las que realiza un equipo compuesto por una mezcla de evaluadores independientes y personal de la estructura operacional o de gestión de la entidad que se evalúa, así como por otros actores interesados pertinentes. En todas las categorías se deben seguir los principios y los criterios de la Política de Evaluación y la Política de Género.

**Las entidades de implementación están obligadas a realizar evaluaciones de los proyectos y programas a nivel operativo, como se indica en la [Política de Evaluación](#), a saber:**

● **Informe sobre los datos de referencia:** Los datos de referencia se utilizan para diseñar el proyecto, establecer metas, hacer el seguimiento de los avances en la implementación y evaluar el desempeño, los resultados y el impacto. Las entidades de implementación deben presentar un informe basado en la recopilación de



datos primarios o en datos secundarios pertinentes y confiables del proyecto, de conformidad con las orientaciones del Fondo sobre el marco de resultados y los datos de referencia. Este documento se deberá enviar a la Secretaría a más tardar al momento de presentar el primer informe sobre los resultados del proyecto. Puede elaborarse mediante un proceso independiente, semiindependiente o autodirigido.

● **Examen de mitad del período:** Los exámenes de mitad del período son evaluaciones formativas en las que se analizan el desempeño y el contexto del proyecto para orientar las decisiones respecto de su gestión y corregir el rumbo durante el período de implementación restante. Las entidades de implementación deben realizar exámenes de mitad del período para todos los proyectos cuya implementación se extienda durante cuatro años o más, y presentar el informe correspondiente a la Secretaría a más tardar seis meses después de la fecha que marca la mitad de la vigencia del proyecto. Dichas entidades también deben presentar a la Secretaría la respuesta de su administración al informe correspondiente a este examen dentro de los seis meses posteriores a la fecha en que lo reciban, y en esa respuesta deben describir qué aprendizajes derivados de este ejercicio se utilizarán, por qué y cómo. Este examen puede realizarse de forma independiente o semiindependiente. Para los proyectos de menos de cuatro años de duración, este ejercicio es opcional. En la [nota de orientación sobre el examen de mitad del período](#) del Fondo se brinda información más detallada sobre cómo prepararlo y llevarlo a cabo.

● **Evaluaciones finales de proyectos y programas:** En estas evaluaciones se analizan el desempeño y el impacto de los proyectos y programas del Fondo para respaldar el aprendizaje y la rendición de cuentas, y orientar futuras intervenciones de adaptación al cambio climático. Se deben realizar en todos los proyectos y programas del Fondo cuya implementación haya terminado, y el informe correspondiente debe presentarse ante la Secretaría y la autoridad designada dentro de los nueve meses posteriores a la finalización del proyecto. En el caso de los programas, se notificará a las entidades de implementación si es necesario llevar a cabo una evaluación dentro de los tres meses siguientes a la aprobación del presupuesto para evaluaciones del Fondo. Todas las evaluaciones finales deberán realizarse de forma independiente, y las entidades de implementación deberán presentar a la Secretaría y a la autoridad designada la respuesta de la administración dentro de los seis meses posteriores a la fecha en que recibieron el informe de evaluación final.

En la Política de Evaluación del Fondo también se mencionan otras evaluaciones no obligatorias que las entidades de implementación pueden decidir llevar adelante. Específicamente, se señalan dos tipos: 1) **evaluaciones en tiempo real**, que tienen lugar durante la implementación del proyecto para brindar información inmediata (en tiempo real) a quienes lo planifican o implementan, y 2) **evaluaciones ex post**, que se realizan entre tres y cinco años después del cierre de los proyectos financiados por el Fondo para determinar sus efectos a largo plazo, su sostenibilidad y el aprendizaje.

Además de las evaluaciones puestas en marcha y gestionadas por las entidades de implementación, la Junta del Fondo y el AF-TERG realizan periódicamente evaluaciones en los otros dos niveles señalados en la Política de Evaluación (véase el **gráfico 1**):

- **Las evaluaciones a nivel institucional** se llevan adelante cuando la Junta solicita al AF-TERG que analice los resultados e impactos a largo plazo del Fondo (aproximadamente cada cinco años). En estos casos, el AF-TERG pondrá en marcha y gestionará estas evaluaciones, aunque los representantes de las entidades de implementación, los países admisibles, la comunidad de donantes, los miembros de la Junta, la Secretaría, las organizaciones homólogas y otras partes interesadas podrán aportar información.

- **Las evaluaciones de nivel estratégico** son las que realiza el AF-TERG tras la solicitud o la aprobación de la Junta e incluyen evaluaciones temáticas, de políticas, estrategias e instrumentos del Fondo. El AF-TERG también se ocupa de ponerlas en marcha y gestionarlas, y pueden incluir aportes de las entidades de implementación y otras partes interesadas pertinentes, según el propósito y alcance de la evaluación.

En resumen, cualquiera sea el nivel en que se lleve a cabo una evaluación del Fondo, será necesario ponerla en marcha y gestionarla. En la sección siguiente se presentan con más detalle las funciones y responsabilidades correspondientes.

## 5. ¿Quién pone en marcha y gestiona una evaluación?



La entidad que resulte más adecuada para poner en marcha y gestionar las actividades dependerá del nivel al que corresponda la evaluación, el tipo y el contexto organizativo. En el **cuadro 1** se resumen las entidades responsables de poner en marcha y gestionar una evaluación, y se señala que, en el nivel operativo, las entidades de implementación suelen tener a su cargo ambas tareas. Sin embargo, dentro de dicha entidad, los que se ocupan de poner en marcha y de gestionar una evaluación pueden variar (del mismo modo que la Junta puede poner en marcha una evaluación en el Fondo y el AF-TERG gestionarla).

Asimismo, es importante señalar que con frecuencia la línea divisoria entre quienes se encargan de poner en marcha la evaluación y quienes la gestionan es borrosa, puesto que a menudo los que dirigen ambas fases son las mismas personas. También puede suceder que un órgano (por ejemplo, un directorio o un equipo directivo) tome la decisión oficial de poner en marcha una evaluación (motivo por el cual será, de nombre, el encargado de dicha tarea), pero que quienes gestionen en la práctica los procesos de puesta en marcha sean las mismas personas que gestionarán la implementación de la evaluación una vez que se inicie.

**Cuadro 1. Quién pone en marcha y gestiona las evaluaciones, por tipo de evaluación**

Nivel de la evaluación	Tipo de evaluación	Subtipo de evaluación	Encargado de la puesta en marcha	Gerente	Categoría de evaluación		
					Independiente	Semipendiente	Autodirigida
<b>Evaluaciones a nivel institucional</b>	Evaluación de los resultados e impactos a largo plazo		Junta	AF-TERG	x		
<b>Evaluaciones a nivel estratégico</b>	Evaluación de las políticas		Junta	AF-TERG	x	x	
	Evaluación de las estrategias del Fondo		Junta	AF-TERG	x		
	Evaluación de los instrumentos del Fondo		Junta	AF-TERG	x	x	
	Evaluación temática		Junta	AF-TERG	x		

(Continúa)

<b>Evaluaciones a nivel operativo</b>	Evaluación obligatoria de proyectos	Informe sobre datos de referencia	Entidad de implementación	Entidad de implementación	x	x	x
		Examen de mitad del período	Entidad de implementación	Entidad de implementación	x	x	X (< 4 años)
		Evaluación final del proyecto	Entidad de implementación	Entidad de implementación	x		
		Evaluación final del programa	AF-TERG	AF-TERG	x		
	Evaluaciones operativas opcionales	Evaluaciones en tiempo real	Entidad de implementación	Entidad de implementación	x	x	x
		Evaluaciones <i>ex post</i>	Junta	AF-TERG	x		

En las evaluaciones del Fondo, la supervisión de las responsabilidades de puesta en marcha y gestión estarán en manos de una persona o un equipo, denominados, respectivamente, **gerente de la evaluación** o **equipo de gestión de la evaluación**. Se convocará a una persona o a un equipo en función de los arreglos institucionales de la entidad que pone en marcha la evaluación, las necesidades y el contexto. Por ejemplo, una entidad de implementación multilateral o regional grande puede tener un departamento o una unidad específica designada para poner en marcha y gestionar sus evaluaciones, del mismo modo que el Fondo cuenta con el AF-TERG, mientras que las entidades nacionales más pequeñas pueden designar a un individuo o equipos compuestos por personas con la experiencia adecuada, según el propósito y las necesidades de la evaluación.

Dado que el gerente o el equipo de gestión de la evaluación desempeñan un papel fundamental en este proceso, se los debe designar formalmente y conocer con claridad la autoridad y experiencia con que cuentan para asumir la supervisión de las tareas de puesta en marcha y gestión de la evaluación.

En esencia, en esta nota de orientación se describen las funciones y responsabilidades del gerente o del equipo de gestión de la evaluación, pero **en el recuadro 2 se resumen las responsabilidades clave de los gerentes de la evaluación:**

## **RECUADRO 2. Principales responsabilidades de los gerentes de la evaluación**

- ✓ **Ocuparse de la supervisión a los fines del control y el aseguramiento de la calidad** durante todo el proceso, lo que incluye la supervisión o el análisis y la aprobación de los productos para constatar su precisión, integridad y solidez.

(Continúa)

- ✓ **Respetar la Política de Evaluación del Fondo, sus principios y otras buenas prácticas, principios y conductas de evaluación de la entidad** (véase la sección 2 más arriba). Esto comprende asegurarse de que los evaluadores comprendan y respeten estas políticas, principios y buenas prácticas.
- ✓ **Proteger a quienes participan en la evaluación**, lo que incluye cumplir con las leyes de protección de datos en cuanto a la privacidad y seguridad, y preservar la confidencialidad de los datos conforme a los arreglos sobre consentimiento acordados con los colaboradores.
- ✓ **Resolver cualquier limitación o dificultad prevista o imprevista**, como problemas logísticos, retrasos y posibles conflictos y quejas. Esto conlleva responder inmediatamente a cualquier incidente de conducta indebida y comportamiento ilegal.
- ✓ **Disponer lo necesario para la evaluación, lo que incluye redactar los términos de referencia**, con consultas significativas y la participación de las partes interesadas pertinentes.
- ✓ **Asegurarse de que la evaluación se realice de acuerdo con los términos de referencia** o de conformidad con las modificaciones aprobadas e incorporadas en el informe inicial.
- ✓ **Defender la independencia e imparcialidad de las evaluaciones** y asegurarse de que los evaluadores tengan acceso a todos los documentos necesarios y a todas las partes interesadas.
- ✓ **Garantizar que los productos de la evaluación se entreguen** de manera oportuna y eficaz en función de los costos, dentro del presupuesto asignado.

## 6. ¿Cómo poner en marcha y gestionar una evaluación?



En la sección siguiente se ofrece un resumen de las principales tareas y consideraciones que deben orientar la puesta en marcha y la gestión de una evaluación del Fondo. Como se señaló anteriormente, estos dos procesos están interrelacionados. Las tareas se han organizado en función de las principales fases de las evaluaciones identificadas por el Fondo (véase el **gráfico 3**) y se resumen en la lista de verificación que figura en el **anexo 1**. Estas tareas reflejan las buenas prácticas, pero deberán adaptarse y ajustarse según el contexto, el tipo y las necesidades de la evaluación. Por ejemplo, en una evaluación autodirigida, la contratación de los evaluadores será diferente de las tareas señaladas para la contratación de profesionales externos en el caso de una evaluación independiente.

**Gráfico 3. Cronograma ilustrativo de la evaluación final**



**1) Fase de preparación:** Determinar el alcance de la evaluación, redactar el plan de gestión, elaborar y divulgar los términos de referencia (donde se reseña lo que se espera de este ejercicio) y contratar a los evaluadores.

**2) Fase inicial:** Orientar a los evaluadores, examinar los documentos de antecedentes, analizar las partes interesadas y el contexto, elaborar el informe inicial (donde se confirman y detallan la metodología de recopilación y análisis de datos) y desarrollar herramientas de recopilación de datos.

**3) Fase de implementación:** Incluye recopilar datos, continuar examinando fuentes secundarias (según sea necesario) y analizar los datos.

**4) Fase de elaboración de informes:** La elaboración de informes puede realizarse a medida que surjan resultados relevantes, pero culmina con el examen, la aprobación y la difusión del informe de evaluación.

**5) Fase de seguimiento:** Las medidas adoptadas y los medios utilizados para respaldar el aprendizaje y el uso derivados de la evaluación, incluida la presentación de la respuesta de la administración que se exige dentro de los seis meses posteriores a la fecha en que se recibe el informe final.

## 1. FASE DE PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN

### 1) Identificar al gerente o al equipo de gestión de la evaluación

Es importante identificar desde un principio a quién dirigirá y gestionará la evaluación, garantizando la rendición de cuentas por su puesta en marcha e implementación oportunas. Como se indicó en la sección 5, las personas responsables de poner en marcha una evaluación suelen ser las mismas que quienes se encargan de gestionarla una vez iniciada. En el caso de las actividades de evaluación de alcance relativamente pequeño (por ejemplo, las evaluaciones opcionales a nivel operativo), para la toma de decisiones puede seguirse la cadena de mando existente, en la que un directivo superior actúe como gerente de la evaluación y supervise tanto la puesta en marcha como la gestión. Para las actividades de mayor envergadura, es más habitual la presencia de un equipo de gestión. Pero independientemente de si se trata de los mismos individuos o no, es mejor identificarlos y designarlos desde un principio.

Los funcionarios encargados de encontrar y luego contactar o designar al gerente o al equipo de gestión de la evaluación variarán según el contexto organizacional de la entidad que pone en marcha la evaluación. Además, como se resume en el cuadro 1, los encargados de la puesta en marcha de la evaluación variarán a su vez según el nivel y el tipo de evaluación. De todos modos, es posible señalar las competencias y calificaciones generales que deben presentar las personas que se seleccionarán para desempeñarse como gerentes de la evaluación o para integrar el equipo de gestión, las cuales se resumen en el **recuadro 3**.

#### **RECUADRO 3. Competencias de los gerentes de la evaluación**

- ✓ Experiencia en la puesta en marcha y gestión de evaluaciones, preferiblemente con conocimientos prácticos sobre la Política de Evaluación del Fondo, sus principios y criterios.
- ✓ Conocimientos técnicos sobre evaluaciones, en particular sobre los enfoques, métodos y análisis de datos pertinentes para el tipo y la finalidad de la evaluación de que se trate, y aptitudes conexas para determinar su calidad y supervisar la tarea.
- ✓ Conocimientos sobre gestión, con experiencia y éxito comprobado en la coordinación, solución de problemas y supervisión de evaluaciones o proyectos similares en cuanto a focalización, duración, alcance y complejidad.
- ✓ Habilidades interpersonales, lo que incluye experiencia práctica en lo que respecta a entablar y mantener relaciones, y en comunicación, facilitación, búsqueda de consensos e intercambio de conocimientos.

(Continúa)

- ✓ Capacidad para promover una cultura de evaluación que favorezca la comprensión compartida, la adhesión y el apoyo a las evaluaciones, a fin de lograr que estas contribuyan al aprendizaje institucional y resulten útiles.

## **2) Examinar las políticas, los principios y las orientaciones pertinentes para poner en marcha y gestionar una evaluación de manera competente y satisfactoria**

Aun cuando haya personas con experiencia en la puesta en marcha y la gestión, cada contexto organizativo y de evaluación es único, y es responsabilidad de los gerentes de la evaluación del Fondo —y de todas las personas que tienen poder de decisión en un proceso de este tipo— comprender y defender la Política de Evaluación del Fondo y sus principios, así como las demás políticas, protocolos y orientaciones conexos sobre buenas prácticas (véase el **recuadro 1**). De hecho, esta nota de orientación fue elaborada específicamente para brindar apoyo a los encargados de poner en marcha y gestionar evaluaciones, y en el **anexo 6** se enumeran los recursos recomendados para respaldar dichas tareas dentro del Fondo.

## **3) Determinar el alcance de la evaluación**

Antes de poner en marcha una evaluación, es fundamental determinar su alcance y entender quiénes la usarán y cómo. Si se logra un consenso sobre el propósito y el alcance de la evaluación antes de que comience, será más sencillo alinear las expectativas de las partes interesadas y garantizar su adhesión y apoyo. Por lo general, este primer paso conllevará un proceso iterativo de consultas y reflexión y, en cierta medida, supondrá un análisis de las partes interesadas que luego pueda servir como información de antecedentes para elaborar los términos de referencia y para la fase inicial de la evaluación. Si bien no es obligatorio, un [análisis de la evaluabilidad](#) puede facilitar este proceso.

## **4) Verificar el presupuesto de la evaluación**

Es mejor planificar anticipadamente el presupuesto de la evaluación para asegurarse de que se asignen los fondos suficientes. En el caso de los proyectos del Fondo, esta presupuestación tiene lugar en la etapa de diseño, primero como estimación en la nota conceptual y luego como presupuesto detallado en la etapa de la propuesta, en el documento del proyecto. Sin embargo, puede resultar difícil detallar un presupuesto de evaluación por adelantado. Por lo tanto, al inicio de la puesta en marcha, es importante revisar y verificar que el presupuesto previsto sea realista en función de las necesidades, el alcance y el diseño propuesto que se ha de plasmar en los términos de referencia (véase más adelante). Para obtener información más detallada, véase la [nota de orientación sobre el presupuesto de la evaluación](#) del Fondo.



## 5) Redactar un plan de gestión de la evaluación

En el contexto del Fondo, **el término “plan de gestión de la evaluación” hace referencia a un documento interno preparado y utilizado por el gerente o el equipo de gestión para orientar el manejo del ejercicio**<sup>1</sup>. Incluye detalles relacionados con la gestión, como las funciones y responsabilidades, el calendario previsto de la evaluación y sus principales resultados e hitos, por ejemplo: redacción y difusión de los términos de referencia, búsqueda y contratación de los evaluadores, fase inicial e informe correspondiente, actividades de recopilación y análisis de datos significativos (visitas sobre el terreno, encuestas, talleres de validación, etc.), examen y aprobación del informe final, divulgación de los resultados de la evaluación y el aprendizaje, y respuesta de la administración, si la hubiera.

**La elaboración del plan de gestión es un proceso iterativo** y debe examinarse y revisarse periódicamente en función de la etapa en que se encuentre la evaluación y las necesidades y los aprendizajes que surjan. Si se formula este plan tempranamente, después de determinar el alcance de la evaluación y su presupuesto, se lo puede utilizar para gestionar las actividades posteriores de puesta en marcha, por ejemplo, la redacción de los términos de referencia y la contratación de evaluadores. En la práctica, el plan puede servir de base para formular el contenido de los términos de referencia, por ejemplo, el cronograma ilustrativo de la evaluación. Sin embargo, es probable que tras la etapa inicial de la evaluación sea necesario modificar el cronograma que figura en el plan de gestión, y quizá también otros de sus elementos, para alinearlos con lo acordado en el informe inicial.

Una parte importante del plan de gestión consiste en **establecer la estructura de gobierno que guiará las decisiones durante la evaluación**. La estructura de gobierno se ocupa de la supervisión a los fines del aseguramiento de la calidad, aprueba los productos elaborados y defiende los principios y las prácticas clave para garantizar que las evaluaciones sean creíbles, inclusivas y transparentes. En primer lugar, dicha estructura incluye al gerente o al equipo de gestión de la evaluación, como se mencionó anteriormente.

También puede utilizarse un **grupo asesor**<sup>2</sup>, que ayudará a orientar la evaluación según sea necesario y a examinar y aprobar los productos preliminares. Dado que el primer producto suele ser el documento que contiene los términos de referencia de la evaluación, si se prevé recurrir a un grupo asesor, será importante formarlo en las primeras etapas de la puesta en marcha. La composición de este grupo variará según el contexto. No obstante, suele incluir diversas partes interesadas

1. El plan de gestión de la evaluación preparado por el gerente no debe confundirse con el plan de trabajo para la evaluación formulado por los evaluadores. Mientras que el plan de gestión permite a los gerentes de la evaluación supervisar el ejercicio en general (desde la puesta en marcha hasta su conclusión y seguimiento), el plan de trabajo se centra específicamente en las actividades de las que se ocupan los evaluadores para realizar la evaluación. Los planes de evaluación suelen incluirse en el informe inicial.

2. A veces denominado grupo de referencia en otros contextos organizacionales.

clave, como gerentes del proyecto o programa, expertos técnicos, representantes de organizaciones asociadas y homólogas, entidades de financiamiento asociadas y grupos de beneficiarios. Cuando está integrado por representantes de diferentes grupos de partes interesadas, puede propiciar la transparencia en la toma de decisiones y reforzar la credibilidad y legitimidad de las evaluaciones.

## **6) Preparar y difundir los términos de referencia de la evaluación**

Los encargados de poner en marcha la evaluación deben elaborar los términos de referencia en los que se explicita la estructura de gobierno. Son responsables también de garantizar que en dichos términos se reflejen el propósito y el alcance de la evaluación (de modo de satisfacer las necesidades previstas de las partes interesadas) y se establezcan los plazos y se asignen los recursos suficientes para poder llevar adelante de forma realista una evaluación de calidad. En la [nota de orientación sobre los términos de referencia](#) del Fondo se brinda información detallada sobre cómo elaborar dicho documento y se ofrece también un ejemplo de términos de referencia para una evaluación del Fondo, incluido en el presente documento en formato abreviado, en el **anexo 2**.

Un aspecto crítico al redactar los términos de referencia radica en identificar los criterios de evaluación y las preguntas relacionadas. En la [nota de orientación sobre los criterios de evaluación](#) se brinda más información sobre cómo trabajar con los nueve criterios de evaluación del Fondo, que, en conjunto, se refieren a los resultados y las enseñanzas más valorados por dicho organismo.

Otro aspecto fundamental de la elaboración de los términos de referencia consiste en someterlos a una revisión estratégica para garantizar que satisfagan las necesidades de las partes interesadas, y difundirlos para contribuir a que se comprenda la evaluación y se la apoye. Se debe informar de antemano a las partes interesadas pertinentes cuándo deberán examinar la versión preliminar de los términos de referencia. El grupo asesor antes mencionado puede participar en este proceso de revisión, verificando la calidad al tiempo que refuerza la legitimidad de la evaluación y la adhesión a ella.

Una vez finalizados y aprobados los términos de referencia, pueden difundirse estratégicamente<sup>3</sup>. Cabe señalar que esto puede servir no solo para seleccionar evaluadores competentes (véase más adelante), sino también para divulgar la evaluación, fomentando la comprensión, la adhesión y el apoyo. Asimismo, los términos de referencia podrán emplearse posteriormente para informar a las partes

3. Véanse en la [nota de orientación sobre los términos de referencia de la evaluación](#) del Fondo los medios que se utilizan habitualmente para difundir dichos términos de referencia.

interesadas acerca de la evaluación, antes, durante e incluso después de que se lleve a cabo. Por ejemplo, pueden adjuntarse a un correo electrónico enviado a las partes interesadas para presentarles a los evaluadores y prepararlas para participar en la recopilación de datos.

## 7) Buscar evaluadores

No se debe subestimar la cantidad de tiempo que lleva buscar evaluadores. Incluso cuando se buscan evaluadores para un ejercicio autodirigido, recurriendo al personal perteneciente a la estructura de gestión u operativa de la entidad que implementa la intervención que se evaluará, lleva tiempo identificar a quién se ocupará de la tarea.

En realidad, el proceso de búsqueda comienza con la redacción de los términos de referencia, que generalmente incluyen una sección en la que se describen **las competencias del evaluador** que resultarán pertinentes para las necesidades específicas de la evaluación. También contienen una sección en la que se resume el **proceso de postulación y selección** para el trabajo de evaluación y se aclaran los procedimientos específicos, los materiales y los plazos para que los candidatos presenten su solicitud. (Esto también se describe con más detalle en la nota de orientación sobre los términos de referencia del Fondo).

Al difundir los términos de referencia, se recomienda que el plazo establecido para la presentación de solicitudes **sea de al menos dos semanas**. Si se trata de una evaluación autodirigida para la que se buscan evaluadores internos en la entidad encargada de la puesta en marcha, es posible que la dificultad no radique en que presenten sus solicitudes, sino en que sus superiores aprueben su participación en el ejercicio.

Una vez recibidas las solicitudes, **se debe examinar, preseleccionar y, normalmente, entrevistar a los candidatos** (en ocasiones se organiza más de una ronda de entrevistas). Dependiendo del número de evaluadores que se deba entrevistar y del tiempo disponible tanto de los postulantes como de los examinadores, esta fase del proceso de contratación puede durar hasta un mes. Una vez más, no se debe subestimar el tiempo que puede llevar este proceso; por ejemplo, puede suceder que se definan horarios para las entrevistas y luego sea necesario reprogramar una o más de ellas debido a circunstancias imprevistas.

Para estos procesos se recomienda utilizar un **comité de selección**, con representación de los grupos de partes interesadas pertinentes, a menudo recurriendo al grupo asesor (mencionado anteriormente) creado para la evaluación. Si bien la participación de las partes interesadas en este comité contribuye a garantizar la legitimidad y credibilidad del proceso de selección, también es importante asegurarse de que

sus integrantes tengan experiencia y conocimientos referidos a las prácticas de evaluación, el objeto o la materia de la evaluación específica, y los contextos locales, culturales e institucionales pertinentes. De este modo, el comité dispondrá de los conocimientos necesarios para evaluar y seleccionar de forma competente a los candidatos más adecuados.

El uso de una **matriz, cuadro o lista de verificación para calificar y puntuar a los postulantes** es una forma útil de preparar y orientar un proceso de contratación coherente y justo. Por lo general, el contenido de la matriz de calificación se basará en las habilidades y competencias indicadas en los términos de referencia, así como en otras consideraciones del proceso de solicitud, como el resultado de las entrevistas, la tarifa diaria, la calidad y la pertinencia de las muestras de escritos proporcionadas y las respuestas de las personas mencionadas como referencias. En el **recuadro 4** se ofrece un ejemplo de matriz de calificación para la búsqueda de evaluadores que puede adaptarse según el contexto y las necesidades de cada caso.

**RECUADRO 4. Matriz de calificación para la búsqueda de evaluadores**

		Ejemplo de lista de verificación de contratación de consultores															
	Nombre del consultor	Tarifa: Tarifa diaria o monto total	Fechas disponibles	La solicitud se debe completar en su totalidad de acuerdo con las instrucciones: 1-4	Educación: 1-3	Experiencia en evaluación: 1-4	Experiencia en consultoría: 1-4	Experiencia en la materia o el sector: 1-4	Experiencia con el Fondo o la entidad de implementación: 1-4	Ejemplos de escritos: 1-4	Trabajo de forma independiente y en equipo: 1-4	Idiomas (calidad y cantidad): 1-4	Competencia cultural: 1-4	Desempeño en las entrevistas: 1-10	Referencias: 1-4	Comentarios de la selección inicial:	Puntaje total:
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
Etc.																	

A lo largo del proceso de búsqueda y selección, es imprescindible respetar los principios de evaluación del Fondo referidos a la **transparencia, credibilidad e imparcialidad** (véase el **recuadro 5**). Un proceso de búsqueda justo y abierto en el que los evaluadores se seleccionen sobre la base de sus méritos, competencias y experiencia otorga legitimidad a la evaluación para poder respaldarla durante su implementación y posteriormente.

## RECUADRO 5. El principio de evaluación 4: Imparcialidad y objetividad

“La selección de los evaluadores y su comportamiento, así como la transparencia de las decisiones, deben reducir al mínimo los sesgos en la recopilación y el análisis de datos. En las evaluaciones independientes debe evitarse que afloren los intereses preexistentes del personal a cargo de la evaluación en relación con el Fondo o con la intervención o la entidad que se analiza, y, en el caso de las evaluaciones semiindependientes y autodirigidas, dichos intereses deben declararse en la etapa de planificación y en la elaboración de informes”.

### 8) Contratar a los evaluadores

Según corresponda, y normalmente cuando se recurre a consultores externos para que realicen evaluaciones independientes, será necesario redactar un contrato para formalizar legalmente el acuerdo entre quienes ponen en marcha la evaluación y los evaluadores. Por lo general, se basa en el formato de documento legal estándar utilizado por la entidad que pone en marcha la evaluación, e incluye el propósito, el alcance, los criterios, las preguntas, los productos acordados y los plazos de la evaluación. A menudo, en este acuerdo se adjuntan y mencionan los términos de referencia para cubrir esta información. En los contratos también se estipulan otras obligaciones de cada parte, como el comportamiento ético y los requisitos de confidencialidad, los derechos de propiedad intelectual, el plazo y la rescisión, la indemnización, la gestión del proyecto, la resolución de disputas, etc.

Si bien quienes ponen en marcha la evaluación quizá puedan adoptar el modelo de contrato de alguna organización, **no se debe subestimar el tiempo que pueden llevar la firma y la aprobación del contrato. Se recomienda determinar de antemano cuánto puede demorar este proceso**, de modo que haya tiempo suficiente antes de la fecha prevista para el comienzo de la evaluación.

## 2. FASE INICIAL DE LA EVALUACIÓN

### 9) Orientar a los evaluadores

Un primer paso durante la etapa inicial consiste en guiar a los evaluadores, normalmente a través de una o más **reuniones de orientación** con el gerente o el equipo de gestión de la evaluación y cualquier otra parte interesada pertinente, como el gerente del proyecto que se evaluará. El propósito de estos encuentros es conversar en mayor profundidad sobre los términos de referencia de la evaluación, los antecedentes, los objetivos, las partes interesadas, el cronograma y otros factores, de modo de preparar a los evaluadores. También es importante asegurarse de que

se comprendan con claridad las funciones y responsabilidades en la evaluación, los protocolos de comunicación y otros aspectos logísticos y administrativos prácticos.

### **10) Proporcionar la documentación de referencia y la bibliografía pertinente, incluidos los principios y criterios de evaluación del Fondo**

Cuando se incorpora a los evaluadores, se les deberá suministrar la documentación de referencia pertinente para la evaluación:

- ✓ [Política de Evaluación](#), [Política Ambiental y Social](#), y [Política de Género del Fondo](#).
- ✓ [Notas de orientación del Fondo pertinentes para la evaluación](#), por ejemplo, las referidas a los principios de evaluación, los criterios de evaluación, el informe inicial de evaluación y la elaboración de informes de evaluación, así como la que aborde el tipo de evaluación específico, si la hubiese (por ejemplo, evaluación final, examen de mitad del período, evaluación en tiempo real, evaluación *ex post*).
- ✓ **Información sobre la intervención que se evaluará** (por ejemplo, proyecto, programa, estrategia, política, etc.): Esto puede incluir la propuesta del proyecto, los marcos de diseño, los informes y cualquier análisis del contexto o de las partes interesadas, informes de encuestas, y evaluaciones anteriores o informes de seguimiento o actualizaciones, etc.
- ✓ **Documentos de referencia sobre las organizaciones** que llevan adelante la intervención evaluada.
- ✓ **Toda bibliografía externa pertinente sobre el sector/área programática** de la intervención evaluada.

### **11) Acordar el enfoque metodológico, las funciones, las responsabilidades y los plazos**

Durante la etapa inicial, una vez que los evaluadores se hayan familiarizado más directamente con el contexto, y antes de que redacten el informe inicial, es importante asegurarse de que tanto quienes ponen en marcha la evaluación como los evaluadores lleguen a un entendimiento y acuerdo común sobre el enfoque general que se utilizará, los plazos, las funciones y las responsabilidades. Esto suele lograrse a través de una reunión conjunta.

## 12) Examinar y aprobar el informe inicial

El informe inicial suele ser el primer producto importante de la evaluación. Allí se debe mostrar una comprensión clara y un plan de trabajo realista para la evaluación, verificando que dicho plan se corresponda con los términos de referencia o, si se proponen cambios, que hayan sido acordados con quienes ponen en marcha la evaluación y otras partes interesadas.

**En el anexo 3** se presenta la versión abreviada de la estructura recomendada para los informes iniciales del Fondo, y en la [nota de orientación sobre el informe inicial](#) se proporcionan más detalles para ayudar a prepararlos (como la inclusión de una **matriz de evaluación** para alinear los criterios, las preguntas, los indicadores, las fuentes y los métodos de evaluación). Una vez finalizado y aprobado el informe inicial, debe difundirse estratégicamente entre las partes interesadas pertinentes, y el Fondo lo publicará en su sitio web.

Al igual que con los términos de referencia, debe planificarse con cuidado la etapa de examen de la versión preliminar del informe inicial, y no se debe subestimar el tiempo que insumirá. Además de la metodología y el diseño de la evaluación, el informe inicial suele incluir versiones preliminares de las herramientas de recopilación de datos, que deben examinarse a los fines del aseguramiento de la calidad. Las partes interesadas pertinentes (por ejemplo, los miembros del grupo asesor) deben saber con antelación la fecha en que deberán examinar la versión preliminar del informe inicial, al igual que con los términos de referencia. Este proceso de examen normalmente comprende dos rondas de revisión y modificación. Resulta útil contar con una matriz donde recopilar por escrito los comentarios sobre la versión preliminar del informe y las respuestas, a fin de reunir, compartir y comparar los comentarios de los revisores de manera abierta y transparente (véase el **cuadro 2**).

### Cuadro 2. Ejemplo de matriz de comentarios

Texto seleccionado del borrador	Comentario/opinión del revisor	Respuesta del evaluador
<insertar texto>		
Agregue filas según sea necesario		

## 3. FASE DE IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN

### 13) Volver a examinar/revisar el plan de gestión de la evaluación (sobre la base del informe inicial)

En esta etapa, es importante revisar el plan de gestión de la evaluación para asegurarse de que resulte adecuado para su propósito y sea congruente con lo

establecido en el informe inicial que se aprobó. Dado que en dicho informe se especifica con más detalle el diseño de la evaluación, a menudo será necesario ajustar el cronograma del ejercicio en función de los métodos de recopilación de datos y análisis y de los eventos específicos. El plan de gestión de la evaluación deberá modificarse en consecuencia para reflejar estos cambios.

#### **14) Divulgar la evaluación**

Tras la aprobación del informe inicial, se puede comenzar con la recopilación y el análisis de datos. En este sentido, es importante informar sobre la evaluación a las partes interesadas que vayan a participar en este proceso. Es posible que algunos ya conozcan los términos de referencia, pero se recomienda de todos modos una actualización para presentar específicamente a los evaluadores, recordar el propósito y la importancia del ejercicio, preparar a las personas para participar y agradecerles su apoyo. A menudo esto se hace enviando un correo electrónico con un hipervínculo a los términos de referencia o al informe inicial, o con dichos documentos adjuntos.

#### **15) Proporcionar apoyo, supervisar y verificar la calidad**

Una de las principales responsabilidades del gerente de la evaluación es velar por el cumplimiento de la Política de Evaluación del Fondo, de sus principios y de otras políticas y buenas prácticas pertinentes (véanse los recuadros 1 y 3), y proporcionar apoyo y asistencia general durante la evaluación. Es especialmente importante hacer un seguimiento de estas prioridades cuando los evaluadores comiencen a interactuar con las partes interesadas para recopilar y analizar los datos.

La gestión de la evaluación debe ser proactiva en la planificación y la comunicación para garantizar un proceso sin tropiezos. Por ejemplo, la disponibilidad y los calendarios de las partes interesadas también pueden cambiar durante la etapa de recopilación de datos, retrasando las entrevistas y demorando los plazos establecidos para la evaluación. En consecuencia, y como se ha subrayado anteriormente, la gestión de la evaluación y los planes de trabajo deben ser procesos iterativos, que quizá requieran cierto grado de planificación de contingencias para garantizar el cumplimiento de los plazos generales y la entrega de los productos previstos.

Para el gerente de la evaluación resultará útil anticipar los posibles obstáculos o los desafíos que deberá solucionar. En el **cuadro 3** se resumen algunos riesgos y posibles respuestas comunes que surgen cuando se gestiona la recopilación y el análisis de los datos de la evaluación.



### Cuadro 3. Riesgos comunes y soluciones para la gestión de la evaluación

Riesgo	Medida de mitigación
<b>Conflictos o diferencias de opinión</b>	Los conflictos de intereses y las diferencias de opinión o de interpretación deben tratarse con transparencia para no poner en peligro el proceso de evaluación ni sus resultados. Las diferencias de opinión deberán consignarse por escrito en los comentarios enviados a los evaluadores, pero la opinión de estos, fundada en las evidencias, deberá, en última instancia, guiar las conclusiones de la evaluación.
<b>Datos faltantes o incompletos</b>	Si resulta evidente que faltan los datos necesarios para la evaluación o que dichos datos están incompletos, deberá hacerse constar en la sección sobre limitaciones metodológicas del futuro informe de evaluación y, en caso necesario, se podrán reconsiderar el alcance y los métodos del ejercicio en consulta con el gerente de la evaluación y la entidad encargada de ponerla en marcha.
<b>Resistencia de las partes interesadas</b>	Las partes interesadas pueden mostrarse hostiles a la idea de “ser juzgadas” y, en consecuencia, considerar la evaluación como una suerte de vigilancia o una carga burocrática. Será esencial lograr una comunicación eficaz para ayudar a las partes interesadas a comprender su valor, cómo se la utilizará y la importancia de sus aportes. La divulgación de la evaluación antes de comenzar a recopilar datos ayuda a desactivar la posible falta de cooperación entre las partes interesadas. No obstante, si siguen mostrándose renuentes y limitan el acceso a los datos u obstruyen la evaluación de alguna otra forma, se debe informar a los evaluadores para que comuniquen de inmediato tales restricciones al gerente de la evaluación, quien podrá entonces ponerse en contacto con los directivos superiores para solucionar el problema.
<b>Confusión del evaluador</b>	La evaluación de grandes proyectos o programas puede ser una tarea extremadamente difícil, en especial en contextos complejos en los que intervienen múltiples factores y actores en diferentes niveles. Para prever y mitigar esta situación, es útil verificar que los criterios de selección de los evaluadores sean adecuados, de modo que estos cuenten con las competencias necesarias para completar la tarea. Asimismo, la comunicación periódica y los controles a través de reuniones planificadas e informales (por ejemplo, actualizaciones semanales sobre los avances) también pueden ayudar a aclarar problemas y disipar malentendidos.
<b>Perspectiva estrecha en los resultados de la evaluación</b>	El trabajo de adaptación al cambio climático se lleva a cabo en contextos complejos. Esto debe reconocerse en los términos de referencia e integrarse en todos los aspectos del proceso de la evaluación. De hecho, está plasmado en el principio de evaluación del Fondo referido a la complejidad, así como en el criterio de evaluación en el que se examinan la sostenibilidad y la seguridad humana y ecológica. Durante todo el proceso, se debe brindar apoyo a los evaluadores para que consideren de qué manera las consecuencias no deseadas pueden influir en el logro de los resultados positivos buscados. Las evaluaciones que se centran en los resultados esperados y pasan por alto las consecuencias imprevistas pueden conducir a recomendaciones erróneas.
<b>Sesgos en la recopilación de datos</b>	El sesgo en una evaluación se produce cuando la exactitud y precisión de los datos se ve amenazada por la experiencia, las percepciones y los supuestos de los evaluadores o por las herramientas y los enfoques utilizados en la recopilación y el análisis de los datos. La mejor manera de abordar el sesgo es contratar evaluadores competentes y verificar que los métodos propuestos en el informe de evaluación sean sólidos y adecuados, con especial atención a lo siguiente: <b>el sesgo de selección</b> , que resulta de utilizar una muestra de población o un período de tiempo poco representativo de la población general o de la condición que se está evaluando; <b>el sesgo en la medición</b> , derivado de una medición deficiente de los datos, producto ya sea de una falla en la herramienta de recopilación (por ejemplo, entrevistas y encuestas traducidas/retrotraducidas incorrectamente) o en la forma en que los evaluadores recopilaban los datos (por ejemplo, en una hora del día inadecuada o sin tener en cuenta las normas culturales), y el <b>sesgo analítico</b> , que resulta de un análisis deficiente de los datos recopilados.

## 4. FASE DE ELABORACIÓN DE INFORMES

### 16) Validar los resultados iniciales

Antes de que los evaluadores redacten el informe, se recomienda organizar **reuniones o talleres de validación** para verificar colectivamente la exactitud de los resultados e intercambiar opiniones sobre las conclusiones y recomendaciones de la evaluación. Estos encuentros pueden ser facilitados por los gerentes junto con los evaluadores que presentan los resultados, y también son útiles para identificar nuevas enseñanzas y elaborar en conjunto recomendaciones para el informe de evaluación. Además, pueden ayudar a sensibilizar a las partes interesadas respecto de los resultados preliminares de la evaluación antes que se apruebe formalmente y se difunda el informe, lo que permitirá un aprendizaje evaluativo oportuno que puede servir de base para la toma de decisiones más inmediatas.

### 17) Examinar y aprobar el informe de evaluación

El informe de evaluación suele ser el producto más importante de la evaluación y contiene los principales resultados, conclusiones, enseñanzas aprendidas y recomendaciones. Estos informes difieren según el tipo de evaluación de que se trate (véase la sección 4). En el **anexo 4** se presenta una versión abreviada del esquema recomendado para estos informes, y en la nota de orientación sobre la elaboración de informes de evaluación del Fondo se ofrecen más detalles para ayudar a elaborarlos.

**Es fundamental brindar tiempo suficiente para que se presenten comentarios sobre la versión preliminar del informe de evaluación** a fin de garantizar su precisión, credibilidad, adhesión y, en última instancia, su utilidad. Las rondas de comentarios suelen ser la etapa donde surgen más cuellos de botella. Se deben prever al menos dos rondas de revisión y modificación. La primera debe ser significativa, y los revisores deberían proporcionar comentarios detallados. En la segunda ronda se realiza una revisión final y se formulan comentarios antes de la presentación. Será importante trabajar teniendo en cuenta la disponibilidad de los revisores y avisarles con suficiente antelación para que puedan programar su tiempo en consecuencia.

Al igual que en el examen del informe inicial, el uso de **una versión compartida en línea del documento y de la matriz de comentarios** (véase el cuadro 2) puede ayudar a consolidar y racionalizar los comentarios de los revisores de manera abierta y transparente. Si se ha conformado un grupo asesor, se puede asignar a sus miembros (o a un subgrupo) la tarea de brindar comentarios escritos y verbales a los evaluadores.

## 18) Difundir y compartir estratégicamente el informe de evaluación y sus resultados

El informe de evaluación debe difundirse entre las principales partes interesadas, incluidos los beneficiarios previstos. Esta es una parte fundamental del proceso que ayuda a establecer el uso y el seguimiento de la evaluación. Ya sea que se trate de informes recurrentes durante la evaluación o de un informe formal escrito al finalizar el proceso, se deben identificar las plataformas adecuadas para difundirlos y contribuir así a su uso y seguimiento. En relación con lo anterior, se deben adaptar los formatos y los canales de difusión a las distintas partes interesadas, y recordar que no es necesario limitarse al informe de evaluación formal escrito (véase el recuadro 6).

### RECUADRO 6. Los informes de evaluación pueden adoptar múltiples formas

Los informes de evaluación por lo general se plasman en un **documento escrito** al final de la evaluación. Sin embargo, el aprendizaje derivado de la evaluación también se puede presentar en otros formatos y medios antes de que finalice el proceso para obtener comentarios inmediatos (en tiempo real) que sirvan de base para la toma de decisiones oportuna. En relación con esto, la divulgación de información sobre la evaluación puede producirse una vez que esta ha concluido y se ha elaborado el informe formal. Estas modalidades adicionales pueden darse a través de talleres y reuniones, breves resúmenes, seminarios web/videos, presentaciones en conferencias y artículos en publicaciones sobre adaptación al cambio climático.

## 5. FASE DE SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN

Si bien es posible que el gerente de la evaluación no sea responsable del seguimiento de la evaluación, o que ni siquiera participe en él, puede influir considerablemente para que el proceso resulte exitoso. En última instancia, **el seguimiento variará según el tipo y la finalidad de la evaluación**. Por ejemplo, los exámenes de mitad del período o las evaluaciones en tiempo real se utilizarán en gran medida para orientar la implementación en curso del proyecto evaluado, mientras que una evaluación final se destinará principalmente a guiar los proyectos futuros y la planificación estratégica relacionada<sup>4</sup>.

En la práctica, **el apoyo al seguimiento comienza al inicio de la gestión de la evaluación**, difundiendo adecuadamente el propósito del ejercicio cuando este comienza y sus resultados cuando concluye. Esto puede contribuir a que las partes interesadas comprendan mejor la evaluación, adhieran a ella y la apoyen,

4. Cada una de estas evaluaciones también sirve a los fines de la rendición de cuentas.

lo que reforzará su legitimidad y, por lo tanto, las posibilidades de que se utilicen los aprendizajes y las recomendaciones que se derivan de ella. Aunque no son exhaustivas, a continuación se presentan dos medidas adicionales que pueden adoptarse para respaldar el seguimiento y el uso de la evaluación.

### 19) Utilizar una matriz de recomendaciones

Un momento crítico en el que el gerente de la evaluación puede apoyar el seguimiento es el proceso de examen y aseguramiento de la calidad del informe de evaluación. **Las recomendaciones deben responder al propósito y el uso previstos de la evaluación**, y deben redactarse de modo tal de respaldar la respuesta de la administración (véase más adelante) y otras actividades de seguimiento y aprendizaje derivadas de la evaluación. Las recomendaciones deben ser específicas, prácticas y viables, se deben exponer de manera lógica y coherente, y deben numerarse de forma individual para poder cruzarlas con los resultados y las conclusiones que las sustentan. Una forma de hacerlo es pedir a los evaluadores que presenten recomendaciones utilizando un cuadro con formato de columnas donde se especifique la recomendación, como el **cuadro 4** siguiente:

**Cuadro 4. Ejemplo de matriz de recomendaciones**

Recomendación	Justificación	Responsabilidades	Prioridad	Plazo	Consecuencias presupuestarias

### 20) Respalda la respuesta de la administración

En el caso de las evaluaciones finales y los exámenes de mitad del período, las entidades de implementación deben presentar una **respuesta de la administración** ante la Secretaría del Fondo y a las autoridades delegadas dentro de los seis meses posteriores a la fecha en que reciben el informe correspondiente. En dicha respuesta se debe describir qué aprendizajes y recomendaciones derivados de la evaluación se utilizarán en el período restante de implementación del proyecto, por qué y cómo. **En el anexo 5** se incluye, a modo de ejemplo, un modelo de respuesta de la administración frente a una evaluación.

# ANEXO 1. Lista de verificación para la gestión de la evaluación

Esta lista proporciona una referencia rápida de las principales tareas y responsabilidades que normalmente asume el gerente o el equipo de gestión de la evaluación, incluidas las relacionadas con la puesta en marcha. Cada una de las tareas de la lista se explica con más detalle en la **sección 6** precedente. Al utilizar esta lista, es importante recordar que no es exhaustiva y que debe modificarse según el contexto y las necesidades de la evaluación final.

<b>LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN DE UNA EVALUACIÓN FINAL</b>
<b>1. Preparación</b>
1) Identificar al gerente o al equipo de gestión de la evaluación
2) Examinar las políticas, los principios y las orientaciones pertinentes para poner en marcha y gestionar una evaluación de manera competente y satisfactoria
3) Determinar el alcance de la evaluación
4) Verificar el presupuesto de la evaluación
5) Redactar un plan de gestión de la evaluación
6) Elaborar y difundir los términos de referencia de la evaluación
7) Buscar evaluadores
8) Contratar a los evaluadores
<b>2. Inicio:</b> Para obtener más detalles, véase la <a href="#">nota de orientación sobre el informe inicial de evaluación</a> del Fondo.
9) Orientar a los evaluadores
10) Proporcionar la documentación de referencia y la bibliografía pertinente, incluidos los principios y criterios de evaluación del Fondo
11) Acordar el enfoque metodológico, las funciones, las responsabilidades y los plazos
12) Examinar y aprobar el informe inicial
<b>3. Implementación</b>
13) Volver a examinar y revisar el plan de gestión de la evaluación (sobre la base del informe inicial)
14) Divulgar la evaluación
15) Proporcionar apoyo, supervisar y verificar la calidad

(Continúa)

**4. Elaboración de informes:** Para obtener más detalles, véase la [nota de orientación sobre la elaboración de informes de evaluación](#) del Fondo.

16) Validar los resultados iniciales

17) Examinar y aprobar el informe de evaluación

18) Difundir y compartir estratégicamente el informe de evaluación y sus resultados

## 5. Seguimiento de la evaluación

El seguimiento variará según el tipo y la finalidad de la evaluación, y puede no ser responsabilidad del gerente de la evaluación.

19) Utilizar una matriz de recomendaciones

20) Respalda la respuesta de la administración a la evaluación (véase el modelo en el anexo 5)

## ANEXO 2. Lista de verificación de los términos de referencia de la evaluación

Esta lista proporciona una referencia rápida sobre las secciones principales que suelen incluirse en los términos de referencia de una evaluación del Fondo, las cuales se analizan con más detalle en la [nota de orientación sobre los términos de referencia de la evaluación del Fondo](#). Al utilizar este esquema, es importante recordar que debe adaptarse según el contexto y las necesidades de la evaluación final.

### Esquema ilustrativo de los términos de referencia para las evaluaciones del Fondo de Adaptación

#### 1. Resumen

- Título.**
- Resumen** del propósito de la evaluación, el alcance, el público, los plazos, lugares, quién la pone en marcha, el número de actividad/orden de compra<sup>5</sup> y cualquier otra información esencial.

#### 2. Antecedentes y contexto

- Título.**
- Marco institucional** del Fondo y de cualquier entidad de implementación a la que se refiera la evaluación.
- Presupuesto y fuente del financiamiento.**
- Diseño de la intervención y situación actual.**
- Partes interesadas clave**, incluida la población destinataria, los socios a cargo de la implementación, etc.
- Alcance temporal y geográfico de la intervención.**
- Información contextual adicional**, como factores culturales, políticos, legales, económicos y ambientales pertinentes.
- Documentos de antecedentes pertinentes**, como los informes sobre datos de referencia o de exámenes de mitad del período realizados anteriormente.

#### 3. Propósito, alcance y público de la evaluación

- Propósito:** Explicación clara y concisa de las razones por las que se va a realizar la evaluación, por qué es importante y cómo se la utilizará.
- Público** que utilizará la evaluación.
- Alcance**, incluido el período que se evaluará, el lugar, los grupos de población y el eje temático.

#### 4. Criterios y preguntas de evaluación

- Criterios de evaluación:** Para obtener más detalles, véase la [nota de orientación sobre los criterios de evaluación](#).
- Preguntas de evaluación** en las que se especifica lo que se evaluará.

(Continúa)

5. El número de actividad/orden de compra es un número único que se utiliza en el Fondo para identificar la actividad, aunque algunas entidades de implementación pueden emplear también otra nomenclatura.

## 5. Productos de la evaluación

- Productos de la evaluación**, como la versión preliminar y la versión final del informe inicial, el informe final de evaluación, las sesiones informativas, los talleres de validación o los referidos a las enseñanzas aprendidas, etc.
- Calendario de entrega de productos y responsabilidades**, con la especificación de los plazos y las responsabilidades.

## 6. Enfoque y métodos de evaluación

- Principios de evaluación:** Para obtener más detalles, véase la nota de orientación sobre los principios de evaluación.
- Enfoque metodológico** tanto para la recopilación como para el análisis de los datos, o el papel que desempeñarán los evaluadores en la selección de la metodología.
- Métodos mixtos**, con métodos cualitativos y cuantitativos (cuando sea factible).
- Fuentes de los datos**, incluidas las fuentes secundarias y primarias, prestando atención a la triangulación.

## 7. Cronograma (ilustrativo) de la evaluación

- Los hitos y los plazos se presentan en un cuadro o diagrama.**
- Adaptabilidad y flexibilidad en la gestión**, se reconoce la posibilidad de revisar el plan de evaluación.

## 8. Gestión de la evaluación y aseguramiento de la calidad

- Funciones y responsabilidades.**
- Recursos y apoyo adicionales** que se proporcionarán para la actividad.
- Examen y aprobación de los productos.**

## 9. Competencias de los evaluadores

- Composición del equipo de evaluación**, si se hace referencia a un equipo y no a un evaluador individual.
- Calificaciones y experiencia de los evaluadores.**

## 10. Proceso de postulación

- Instrucciones para presentar la solicitud**, es decir, currículums de todos los postulantes a evaluadores, carta de presentación o propuesta para la evaluación, muestras de escritos pertinentes, referencias profesionales.
- Imparcialidad:** De conformidad con la Política de Evaluación del Fondo, se debe aclarar que los postulantes a realizar evaluaciones independientes no deben tener ningún interés preexistente respecto del Fondo ni de la intervención o la entidad evaluada.

## 11. Anexos

- Bibliografía con una lista de documentos de referencia (preferentemente con hipervínculos), incluidas la [Política de Evaluación](#) del Fondo y las [notas de orientación sobre los principios de evaluación](#), sobre [los criterios de evaluación](#) y sobre [la elaboración de informes de evaluación](#).
- Teoría del cambio, modelo lógico u otro marco existente que resuma el diseño de la intervención.
- Mapa geográfico o de las partes interesadas del proyecto que se vaya a evaluar.
- Lista de las personas/organizaciones a las que se entrevistará (según corresponda).
- Cronograma de la evaluación (si se considera más apropiado presentarlo aquí y no más arriba).
- Esquema sugerido para el informe (véase [la nota de orientación sobre la elaboración de informes de evaluación](#)).
- Etc.



## ANEXO 3. Modelo de informe inicial de evaluación

Este modelo presenta, a modo ilustrativo, la estructura de un informe inicial de evaluación del Fondo. Se puede adaptar según las necesidades y la estructura de la evaluación. Para obtener información más detallada sobre cada uno de los elementos de este esquema, consulte la [nota de orientación sobre el informe inicial](#) del Fondo.

<b>Modelo y lista de verificación del informe inicial de evaluación del Fondo de Adaptación</b>
<b>1. Portada</b>
<b>2. Texto preliminar opcional</b> <input type="checkbox"/> Prefacio <input type="checkbox"/> Agradecimientos
<b>3. Índice</b>
<b>4. Siglas</b>
<b>5. Resumen</b> Reseña separada y concisa de las partes principales del informe, de entre dos y cinco páginas. <input type="checkbox"/> <b>Reseña introductoria</b> del propósito de la evaluación, su alcance, el público, el uso previsto, el período, la cobertura geográfica y los grupos de población destinatarios. <input type="checkbox"/> <b>Resumen del informe y su contenido</b> (para ayudar a los lectores a moverse por el documento).
<b>6. Antecedentes de la evaluación</b> <input type="checkbox"/> <b>Objeto de la evaluación:</b> Se describe la intervención que se está evaluando (por ejemplo, proyecto o estrategia) y por qué. <input type="checkbox"/> <b>Contexto de la implementación:</b> Se describe el contexto general en el que se lleva adelante la intervención. <input type="checkbox"/> <b>Análisis de las partes interesadas:</b> Se describen las necesidades, expectativas y posibles riesgos asociados con los grupos de partes interesadas pertinentes para la evaluación.
<b>7. Criterios y preguntas de evaluación</b> <input type="checkbox"/> <b>Propósito y alcance de la evaluación.</b> <input type="checkbox"/> <b>Criterios de evaluación,</b> en los que se especifican los estándares que sirven de base para la conclusión de la evaluación. <input type="checkbox"/> <b>Preguntas de evaluación,</b> en las que se articulan los criterios de evaluación y se especifica qué se evaluará. <input type="checkbox"/> <b>Matriz de la evaluación,</b> en la que se detalla cómo se responde cada pregunta de evaluación, qué indicadores se medirán y qué herramienta de recopilación de datos se empleará.

(Continúa)

## 8. Enfoque y métodos de evaluación

- Principios de evaluación:** Estos siete principios se señalan en la [Política de Evaluación](#) del Fondo y se explican en detalle en la [nota de orientación sobre los principios de evaluación](#).
- Fuentes de los datos para la evaluación:** Fuentes de información primarias y secundarias.
- Métodos de recopilación de datos para la evaluación:** Métodos de recopilación cuantitativos y cualitativos y sus procedimientos, incluido el análisis de los motivos por los cuales se los selecciona.
- Análisis de los datos de la evaluación:** Marco o enfoque analítico que se utilizará para sintetizar e interpretar los resultados de la evaluación.
- Participación de las partes interesadas,** incluidos el nivel y el tipo de participación.
- Consideraciones éticas** relacionadas con la recopilación y el uso de los datos.
- Limitaciones metodológicas,** sus consecuencias para la evaluación y las medidas de mitigación que se hayan adoptado en respuesta.

## 9. Plan de trabajo y gestión de la evaluación

- Plan de trabajo de la evaluación**
- Cronograma, hitos y productos de la evaluación**
- Funciones y responsabilidades**
- Aseguramiento de la calidad**
- Gestión de riesgos y medidas de mitigación**
- Plan de divulgación y difusión**

## 10. Anexos

- Términos de referencia de la evaluación**
- Cronograma detallado** (si corresponde)
- Metodología detallada** (si corresponde)
- Matriz de la evaluación**
- Herramientas de recopilación de datos**
- Cronograma de la evaluación**
- Análisis de la evaluabilidad** (si corresponde)
- Teoría del cambio/marco de resultados detallado**
- Análisis detallado de las partes interesadas** (si corresponde)
- Bibliografía/lista de referencias**
- Cualquier otra información pertinente para el informe inicial de evaluación**

## ANEXO 4. Modelo de informe final de evaluación

Este modelo presenta a modo ilustrativo la estructura de un informe final de evaluación del Fondo. Se puede adaptar según las necesidades y la estructura de la evaluación. Para obtener información más detallada sobre cada uno de los elementos de este esquema, consulte la [nota de orientación sobre los informes de evaluación](#) del Fondo.

<b>Modelo y lista de verificación del informe final de evaluación del Fondo de Adaptación</b>	
<b>1. Portada</b>	
<b>2. Texto preliminar opcional</b>	
<input type="checkbox"/> Prefacio	
<input type="checkbox"/> Agradecimientos	
<b>3. Índice</b>	
<b>4. Siglas</b>	
<b>5. Resumen</b>	Reseña separada y concisa de las partes principales del informe, de entre dos y cinco páginas.
<b>6. Introducción y antecedentes</b>	<input type="checkbox"/> <b>Características de la evaluación:</b> Se ofrece una reseña introductoria del propósito de la evaluación, su alcance, el público, el uso previsto, el período, la cobertura geográfica y los grupos de población destinatarios. <input type="checkbox"/> <b>Introducción del informe:</b> Se presenta la estructura y el contenido del informe. <input type="checkbox"/> <b>Objeto de la evaluación:</b> Se describe la intervención que se está evaluando (por ejemplo, proyecto, programa o estrategia). <input type="checkbox"/> <b>Contexto de la implementación:</b> Se describe el contexto general en el que se lleva adelante la intervención.
<b>7. Alcance y objetivos de la evaluación</b>	<input type="checkbox"/> <b>Alcance de la evaluación,</b> en el que se define claramente qué se incluirá y qué no. <input type="checkbox"/> <b>Criterios de evaluación,</b> que especifican los estándares que sirven de base para la conclusión de la evaluación. <input type="checkbox"/> <b>Preguntas de evaluación,</b> en las que se articulan los criterios de evaluación y se especifica qué se evaluará. <input type="checkbox"/> <b>Matriz de evaluación,</b> en la que se detalla cómo se responde cada pregunta de evaluación, qué indicadores se medirán y qué herramienta de recopilación de datos se aplicará.

(Continúa)

## 8. Enfoque y métodos de evaluación

- Principios de evaluación:** Estos siete principios se señalan en la [Política de Evaluación](#) del Fondo y se explican en detalle en la [nota de orientación sobre los principios de evaluación](#).
- Fuentes de datos para la evaluación:** Fuentes de información primarias y secundarias.
- Métodos de recopilación de datos para la evaluación:** Métodos de recopilación cuantitativos y cualitativos y sus procedimientos, incluido el análisis de los motivos por los que se los selecciona.
- Análisis de los datos de la evaluación:** Marco o enfoque analítico que se utilizará para sintetizar e interpretar los resultados de la evaluación.
- Participación de las partes interesadas,** incluidos el nivel y el tipo de participación.
- Consideraciones éticas** relacionadas con la recopilación y el uso de los datos.
- Limitaciones metodológicas,** sus consecuencias para la evaluación y las medidas de mitigación que se hayan adoptado en respuesta.

## 9. Resultados y conclusiones de la evaluación

- Los resultados y las conclusiones deben responder a los criterios y las preguntas de la evaluación.**
- Los resultados y las conclusiones deben proporcionar información que sirva de base para el análisis de las soluciones y las recomendaciones correspondientes.**
- En los resultados se deben incluir también los efectos e impactos imprevistos.**
- Los resultados y las conclusiones deben presentarse en un formato lógico y coherente.**
- Debe reforzarse la relación lógica entre los resultados y las conclusiones.**
- Los resultados y las conclusiones deben numerarse individualmente,** de modo que puedan mencionarse fácilmente en otros lugares.

**10. Lecciones aprendidas opcionales:** Un apartado dedicado a las lecciones aprendidas puede resultar útil para poner de relieve el aprendizaje que no es específico de la intervención y el contexto evaluados, pero que puede aplicarse a la comunidad más amplia del Fondo y de la adaptación al cambio climático.

- Las lecciones deben ser concisas y presentarse de manera lógica y coherente,** numeradas de forma individual para poder realizar referencias cruzadas.
- Se deben señalar con claridad la pertinencia de la lección y el público o el uso previstos.**
- Si corresponde, explique **cómo y por qué se aprendió la lección.**

## 11. Recomendaciones de la evaluación

- Las recomendaciones deben responder a la finalidad y el uso previstos de la evaluación,** y deben redactarse por escrito para respaldar la respuesta de la administración y otras actividades de seguimiento y aprendizaje de la evaluación.
- Las recomendaciones deben estar respaldadas por pruebas** vinculadas a los resultados y las conclusiones de la evaluación que sirven de base a las medidas propuestas.
- Las recomendaciones deben ser específicas, prácticas y viables.**
- En las recomendaciones se debe identificar quién será responsable del seguimiento y el plazo correspondiente.**
- Se puede utilizar información adicional para elaborar recomendaciones,** por ejemplo, establecer un orden de prioridad o indicar los recursos y el presupuesto necesarios para llevarlas a cabo.
- Las recomendaciones deben exponerse de manera lógica y coherente,** numeradas de forma individual para facilitar las referencias cruzadas. Se debe considerar la posibilidad de utilizar un cuadro para presentar recomendaciones, como se ilustra a continuación.

### Ejemplo de matriz de recomendaciones

Recomendación	Justificación	Responsabilidades	Prioridad	Plazo

(Continúa)

## 12. Anexos del informe

Como ejemplos de anexos se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Términos de referencia de la evaluación (o informe inicial de evaluación)
- ✓ Información metodológica adicional
- ✓ Teoría del cambio, marco lógico o marco de resultados
- ✓ Análisis o relevamiento de las partes interesadas o del contexto
- ✓ Resumen de los datos de desempeño hasta la fecha
- ✓ Resumen de los datos presupuestarios hasta la fecha
- ✓ Lista de fuentes secundarias de datos consultadas (por ejemplo, documentos de antecedentes)
- ✓ Lista de fuentes primarias de datos (por ejemplo, lista de participantes o partes interesadas, o calendarios de entrevistas)
- ✓ Herramientas de recopilación de datos
- ✓ Cronograma de la evaluación
- ✓ Bibliografía o lista de referencias (utilizar sistemáticamente un estilo o formato adecuado, por ejemplo, el de la Asociación Estadounidense de Psicología [APA])

## ANEXO 5. Modelo de respuesta de la administración

Las entidades de implementación deben presentar una respuesta de la administración a la Secretaría y a la autoridad designada dentro de los seis meses posteriores a la fecha en que reciban el informe final, en la que describan qué aprendizajes derivados de la evaluación se utilizarán, por qué y cómo. A continuación, se presenta un modelo como ejemplo:

<b>Título de la evaluación:</b>			
<b>Entidad que la puso en marcha:</b>			
<b>Fecha de presentación del informe de evaluación:</b>			
<b>Recomendación n.º:</b> <inserte recomendación>			
<b>Respuesta de la administración</b>	<b>Medidas previstas</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Plazo</b>
<p>Indique si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Se acepta</i></li> <li>• <i>Se acepta parcialmente</i></li> <li>• <i>Se rechaza</i></li> </ul> <p>(Si la recomendación se acepta parcialmente o se rechaza, se debe incluir una explicación en la sección "Observaciones", más abajo).</p>	<p><i>Indique las medidas/ productos concretos previstos para aplicar la recomendación.</i></p>	<p><i>Especifique la entidad responsable de implementar las medidas previstas.</i></p>	<p><i>Especifique la fecha de finalización de las medidas previstas.</i></p>
<p><b>Observaciones:</b> Proporcione información adicional o aclaraciones sobre la recomendación y la manera en que se ha interpretado, los avances que ya se hayan realizado, las medidas que se hayan adoptado para abordar la recomendación o las razones por las que no se la acepta o se la acepta parcialmente.</p>			

## ANEXO 6. Recursos adicionales

Si bien la enumeración no es exhaustiva, los recursos adicionales que figuran a continuación proporcionan más orientaciones e ideas para respaldar la puesta en marcha y la gestión de una evaluación:

- BetterEvaluation (2016), [\*Manager's Guide to Evaluation\* \(Guía sobre evaluaciones para gerentes\)](#).
- Comisión Europea (2021), [\*Better Regulation Toolbox\* \(Conjunto de herramientas para una mejor legislación\)](#).
- Fondo de Adaptación (2021), [\*Política de Evaluación del Fondo de Adaptación\*](#).
- Fondo de Adaptación (2021), [\*Guidance Document for Implementing Entities on Compliance with the Adaptation Fund Gender Policy\* \(Documento de orientación para las entidades de implementación sobre el cumplimiento con la Política de Género del Fondo de Adaptación\)](#).
- Fundación W. K. Kellogg (2017), [\*The Step-by-Step Guide to Evaluation\* \(Guía paso a paso para la evaluación\)](#).
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (2016), [\*Evaluation Competency Framework\* \(Marco de competencias para la evaluación\)](#).
- Oficina de Evaluación y Supervisión Interna, División de Evaluación Independiente (2018), [\*Evaluation Manual\* \(Manual de evaluación\)](#).
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2021), [\*UNDP Evaluation Guidelines\* \(Directrices de evaluación del PNUD\)](#).