

**GUÍA DE OED**

**Responsabilidades y procedimientos para las  
Respuestas de la administración e Informes de  
seguimiento**

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA  
AGRICULTURA  
OFICINA DE EVALUACIÓN**

**Enero 2015**

# Índice

Introducción .....	1
La Respuesta a la Administración .....	2
El Informe de seguimiento .....	4
Responsabilidades y procedimientos para la Respuesta de la Administración y el Informe de Seguimiento .....	6

## Introducción

1. La evaluación contribuye a la rendición de cuentas y al aprendizaje de lecciones, y debería conducir hacia una mejor toma de decisión de gestión y a un mejor desempeño. Para que la evaluación pueda desempeñar su rol, como parte de un conjunto medidas y procedimientos, se requiere una atenta consideración de sus recomendaciones como base para la toma de decisiones de gestión.
2. Desde el 2006, la política de evaluación de la FAO establece que todas las evaluaciones de la FAO deberán recibir una respuesta de la administración (MR, por sus siglas en inglés) y un Informe de Seguimiento (FR, por sus siglas en inglés). Una calidad estandarizada y controlada en las respuestas de la Organización e Informes de seguimiento a las evaluaciones mejora la transparencia del proceso de evaluación y permite extraer lecciones de la efectividad de, y el cumplimiento con la política corporativa de evaluación. Esta guía de orientación describe los roles y responsabilidades para la preparación de dichos informes.
3. La Oficina de Evaluación de la FAO (OED) también está consciente que los informes de evaluación deben facilitar, por sí mismos, la toma de decisiones por parte de la administración sobre las recomendaciones y el seguimiento. Por lo tanto, OED, cumpliendo con su función de control de calidad, se esforzará por garantizar que las recomendaciones de la evaluación sean expresadas con claridad y sin ambigüedades.
4. Todas las consultas sobre estos procedimientos deben ser dirigidas al Director de la Oficina de Evaluación.

## La Respuesta a la Administración

5. La Respuesta de la Administración, es el documento por el cual la administración de la FAO, a nivel de proyecto, país, región, división u organización:
  - i. expresa su opinión general sobre el proceso de evaluación y el informe, conclusiones y utilidad;
  - ii. responde a las recomendaciones individuales, ya sea aceptándolas totalmente o parcialmente, o rechazándolas; y
  - iii. describe como implementaran las recomendaciones que fueron totalmente o parcialmente aceptadas.
6. La unidad que tiene la mayor responsabilidad en la implementación del trabajo evaluado (en adelante referido como la Unidad Responsable) deberá tomar la iniciativa en preparar la MR, según se especifique en los Términos de Referencia de la evaluación mismos. Al hacerlo, la Unidad Responsable deberá consultar con todos aquellos que tienen una parte en el trabajo siendo evaluado y obtener una respuesta de parte de todos aquellos que tendrán la responsabilidad de implementar cada recomendación. La respuesta a cada recomendación deberá ser aprobada a un nivel de responsabilidad de toma de decisiones por las cuestiones en juego. En caso de recomendaciones dirigidas a nivel corporativo, el Presidente del Comité de Evaluación (Interno) será responsable de la aprobación final, en consulta con los miembros del Comité, según sea apropiado.
7. La Respuesta de la Administración deberá ser preparada usando el formato abajo descrito:

### Respuesta de la Administración a la Evaluación (Título y fecha)

#### Respuesta general a la evaluación

8. En esta sección, la Administración presenta su punto de vista general sobre la evaluación, el informe, sus conclusiones y su utilidad.

#### Respuesta por cada recomendación

9. En esta sección la Administración debería abordar cada recomendación, discutiéndolas en el orden en el que fueron presentadas en el resumen ejecutivo del informe de evaluación. Esto debe ser realizado utilizando el formato de la Matriz de Respuesta de la Administración más abajo (ver Cuadro 1) e incluir:
  - a. el número de recomendación y texto copiado del informe de evaluación;
  - b. indicación de sí la recomendación es aceptada, total o parcialmente, o si es rechazada;
  - c. una descripción de las acciones a ser implementadas, con comentarios según sea requerido por las condiciones necesarias durante la implementación, o las razones por las cuales se ha aceptado parcialmente o rechazado la recomendación;
  - d. la parte o la unidad de la FAO responsable de realizar implementar la(s) acción(es);

- e. el plazo para su implementación y/o el plan de trabajo, en caso de que sea requerido;
- f. indicación en caso de que para la implementación de una recomendación fuera necesario financiamiento adicional por parte de la FAO o de un asociado en materia de recursos.

**Recuadro 1: Recuadro 1. Matriz de Respuesta de la Administración<sup>1</sup>**

Respuesta de la Administración a la (Título de la evaluación)					Fecha
Recomendación de la evaluación (a)	Respuesta de la administración (b) Aceptada, parcialmente aceptada o rechazada	Plan de gestión			Financiamiento adicional necesario (S o N) (f)
		Medidas que deben tomarse, y/o comentarios sobre la aceptación parcial o rechazo (c)	Unidad Responsable (d)	Periodo (e)	
<b>Incluir el título de la sección, si existe</b>					
Recomendación 1	Aceptada, parcialmente aceptada o rechazada	Describir las medida (s)			
Recomendación 2	Aceptada, parcialmente aceptada o rechazada	Describir las medida (s)			
Recomendación 3	Aceptada, parcialmente aceptada o rechazada	Describir las medida (s)			

<sup>1</sup> Cada columna hace referencia a los puntos identificados anteriormente.

## El Informe de seguimiento

10. Transcurrido un año en el caso de las evaluaciones de proyecto y de país, y dos en el caso de las evaluaciones temáticas o de estrategia, la misma unidad responsable de la preparación de la MR deberá coordinar los insumos y preparar un informe de seguimiento (FR) sobre la implementación de la respuesta de la administración. Su objetivo es el de mejorar la rendición de cuentas y el aprendizaje de lecciones al informar a las partes interesadas sobre los resultados e impactos de las recomendaciones de la evaluación. El FR también informa acerca de cualquier variación entre las acciones planificadas en la respuesta de la administración y aquellas llevadas a cabo realmente. La Oficina de Evaluación es la encargada de contactar a las unidades responsables del Informe de Seguimiento en su debido momento.
11. Para estandarizar la presentación de los informes, considerando las experiencias de otras agencias y una prueba realizada entre el 2013-14 por la OED, se adoptó la herramienta conocida como "Registro de las Medidas adoptadas por la Administración" (MAR, por sus siglas en inglés) en el formato del Informe de Seguimiento. El MAR es la autoevaluación cuantitativa, llevada a cabo por las unidades responsables, **de los avances realizados en la implementación** de cada una de las recomendaciones parcial o totalmente aceptadas, aplicando un sistema de puntuación de 6 escalas, siguiendo los calificadores presentados en el Recuadro 2 abajo.

### Recuadro 2. Calificadores para la puntuación registro de medidas adoptadas por la administración

- 1- Ninguno: no se ha realizado ninguna acción para implementar la recomendación;
- 2- Escaso: los planes y acciones para la implementación de la recomendación se encuentran en una fase muy preliminar;
- 3- Inadecuado: la implementación de la recomendación es irregular y parcial;
- 4- Adecuado: La implementación de la recomendación ha progresado; aún no hay evidencia de sus resultados en relación con el objetivo previsto;
- 5- Bueno: La recomendación se ha implementado totalmente y hay evidencias iniciales sobre su impacto en relación con el objetivo previsto;
- 6- Excelente: hay evidencias sólidas de que la recomendación ha tenido un impacto positivo en relación con su objetivo previsto.

12. El MAR le permite a OED y la FAO mejorar su conocimiento sobre las buenas prácticas y obstáculos en la implementación de las recomendaciones de las evaluaciones, a través de la recolección de información cuantitativa de todos los FRs. Cuando OED lleva a cabo un proceso de validación de los informes de seguimiento, la Oficina incluirá su propia puntuación con relación al avance realizado en la implementación de las recomendaciones. El MAR también contribuirá al sistema de seguimiento de las recomendaciones y su implementación, para efectos de rendición de cuentas y aprendizaje, el cual fue establecido por la OED en respuesta a las recomendaciones de la Auditoría Externa del 2012.
13. La puntuación del MAR complementa, para cada recomendación, la descripción narrativa y la evidencia que apoya el puntaje de las acciones implementadas y su impacto. A continuación se presenta el formato para el informe de seguimiento.

14. Adicionalmente, siguiendo la solicitud del Comité de Programa en su 103º período de sesiones en abril de 2010 de que los Informes de Seguimiento a las evaluaciones deberían incluir “el impacto en término de programa y políticas derivado de la implementación de las recomendaciones de la evaluación”, la columna de Impacto fue agregada en la matriz de seguimiento. Se entiende como impacto al cambio sostenible duradero directamente generado por las acciones llevadas a cabo para la implementar la recomendación específica.

15. El informe de seguimiento deberá ser preparado usando el siguiente formato:

**Informe de Seguimiento a la Matriz de Respuesta de la Administración (Titulo y fecha)**

**Avance general con relación a la implementación de las recomendaciones aceptadas**

16. Esta sección proporciona una breve descripción de los logros principales en la implementación de las recomendaciones aceptadas, así como de los obstáculos encontrados en el proceso.

**Avance detallado con relación a la implementación de cada una de las recomendaciones**

17. En esta sección, la Administración deberá informar sobre el avance alcanzado en la implementación de cada una de las recomendaciones aceptadas, totalmente o parcialmente, así como de los obstáculos encontrados en el proceso. Esto deberá presentarse en el formato de la Matriz del Informe de Seguimiento abajo (ver Recuadro 3) y deberá incluir:

- a. El número de recomendación y el texto de la misma, copiado de la Respuesta de la Administración;
- b. Las acciones acordadas en la MR, copiadas de la MAR, posiblemente presentadas en una versión resumida;
- c. Descripción de las acciones implementadas y cualquier comentario o información que sirva como evidencia a la auto-evaluación;
- d. El puntaje del MAR; y
- e. El impacto de esas acciones: el impacto puede suceder a cualquier nivel, incluyendo cambios en políticas, procedimientos, conocimiento técnico, medios de subsistencia, estado de los recursos naturales, etc.

**Recuadro 3: Recuadro 3. Matriz del Informe de Seguimiento<sup>2</sup>**

Recomendación de la evaluación aceptada (a)	Acción acordada en la Respuesta de la Administración (b)	Descripción de las acciones implementadas, o las razones por la falta de implementación (c)	Puntuación MAR (d)*	Impacto de, o cambio derivado de la acción implementada (e)
Recomendación 1	Resumen de la	Breve descripción		Breve descripción

<sup>2</sup> Cada columna hace referencia a los puntos identificados anteriormente.

	acción acordada			
Recomendación 2	Resumen de la acción acordada	Breve descripción		Breve descripción
Recomendación 3	Resumen de la acción acordada	Breve descripción		Breve descripción

- 1- *Ninguno: no se ha realizado ninguna acción para implementar la recomendación;*
- 2- *Escaso: los planes y acciones para la implementación de la recomendación se encuentran en una fase muy preliminar;*
- 3- *Inadecuado: la implementación de la recomendación es irregular y parcial;*
- 4- *Adecuado: La implementación de la recomendación ha progresado; aún no hay evidencia de sus resultados en relación con el objetivo previsto;*
- 5- *Bueno: La recomendación se ha implementado totalmente y hay evidencias iniciales sobre su impacto en relación con el objetivo previsto;*
- 6- *Excelente: hay evidencias sólidas de que la recomendación ha tenido un impacto positivo en relación con su objetivo previsto.*

## Responsabilidades y procedimientos para la Respuesta de la Administración y el Informe de Seguimiento

18. OED monitorea y facilita la preparación de las Respuestas de la Administración y los Informes de Seguimiento. OED solicitará en su debido momento, la preparación de estos documentos y comprobará que cumplan con los estándares requeridos de exhaustividad y claridad. La OED publicará los MR y los FR en su página web; en el caso de las evaluaciones de iniciativas financiadas con contribuciones extrapresupuestarias, la MR y el FR serán también publicados en el Sistema de información sobre gestión del Programa de Campo de la FAO (FPMIS).
19. En la preparación de las Respuestas de la Administración y de los Informes de Seguimiento, la Unidad Responsable deberá realizar consultas y buscar los aportes necesarios de las partes interesadas, tanto dentro como fuera de la FAO, a las cuales fueron dirigidas las recomendaciones de la evaluación. Sin embargo, la Administración de la FAO es totalmente responsable del contenido de la MR y del FR y de la implementación de las acciones acordadas bajo su mandato.
20. Las responsabilidades operacionales son las siguientes:
  - a. **Los informes de evaluación para el Comité del Programa:** El Presidente del Comité de Evaluación (Interno) designará, en consulta con la OED, a un oficial senior que tendrá la responsabilidad de coordinar la preparación de la Respuesta de la Administración y el Informe de Seguimiento. Esto se realizara en la fase inicial de la evaluación y estará indicado en la sección de los Roles y Responsabilidades de los Términos de Referencia de la evaluación. Esto le permitirá a la persona asignada ser parte del Grupo de Referencia de la evaluación. La MR debería ser completada en un plazo de **cuatro semanas** a partir de la notificación por parte de OED y deberá ser enviada al Director de la OED (ver Recuadro 4). El FR se presentará al Comité de Programa dos años después de que éste haya discutido el informe de la evaluación y su MR: ocho (8) meses antes de la sesión del Comité de Programa, la OED informara al oficial senior responsable de coordinar la MR sobre el cronograma para la preparación del FR y su discusión.

- b. **Evaluaciones de Proyecto:** El responsable de presupuesto del proyecto normalmente se encargará de coordinar la preparación de la Respuesta de la Administración y el Informe de Seguimiento de la evaluación. La Respuesta de la Administración y el Informe de Seguimiento deberían ser completados en un plazo de **cuatro semanas** a partir de su solicitud y deberán ser enviados a la OED. El Informe de Seguimiento debería ser elaborado **un año** después de la Respuesta de la Administración.
- c. **Evaluaciones de País:** El Representante de la FAO normalmente se encargará de coordinar la preparación de la Respuesta de la Administración y el Informe de Seguimiento de la evaluación. La Respuesta de la Administración y el Informe de Seguimiento deberían ser completados en un plazo de **cuatro semanas** a partir de su solicitud y enviados a la OED. El Informe de Seguimiento debería ser elaborado **un año** después de la Respuesta de la Administración. Así mismo, se debería promover que los Gobiernos provean su propia respuesta a la evaluación ya sea de forma separada o como parte de la MR. En este último caso, se deberá explicar en la MR cuales acciones fueron acordadas por el Gobierno.

**Recuadro 4. Cronograma para las Respuestas de la Administración a la evaluación y los Informes de Seguimiento presentados al Comité del Programa**

<b>Acción</b>	<b>Responsabilidad de la acción</b>	<b>Plazo antes del periodo de sesiones del Comité del Programa</b>
El informe final de la evaluación y la solicitud de la Respuesta de la Administración será enviada al oficial senior designado	Oficina de Evaluación (OED)	12 semanas
El borrador de la Respuesta de la Administración/ Informe de Seguimiento serán presentados por el oficial senior designado al Comité de Evaluación a través del Director de la Oficina de Evaluación	Oficial designado/OED	8 semanas
Comentarios del Comité de Evaluación al oficial senior responsable	Comité de Evaluación	7 semanas
Envío de la Respuesta de la Administración/Informe de Seguimiento a través de la OED a la Secretaria del Comité de Programa que enviará a ODG para su autorización antes de ser publicados.	Oficial designado/OED	6 semanas

Oficina de Evaluación  
evaluation@fao.org  
www.fao.org/evaluation/es/

**Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura**  
Roma, Italia



Algunos derechos reservados. Este obra está  
bajo una licencia de CC BY-NC-SA 3.0 IGO.