

ANEXOS

ANEXO 1A

Plantilla: Términos de Referencia (TdR) para las evaluaciones de proyectos

¿Para quién es esta plantilla? Esta plantilla es para que el personal que dirige las evaluaciones elabore los Términos de referencia, tanto para las evaluaciones realizadas por la OED como para las evaluaciones realizadas bajo las competencias del responsable de presupuesto. Es válida tanto para las evaluaciones intermedias como para las finales, pero únicamente para las de proyectos no financiados por el GEF.

¿Cuál es la finalidad de esta plantilla? Esta plantilla sugiere una estructura y ofrece orientación sobre el contenido. Pretende armonizar contenidos y asegurar la calidad de los términos de referencia de las evaluaciones.

¿Cómo debe utilizarse esta plantilla? Esta plantilla se utiliza junto con el Manual para las Evaluaciones de Proyectos para garantizar que se siguen adecuadamente los estándares de calidad de la OED.

¿Cómo se estructura esta plantilla? Esta plantilla contiene:

- Orientación sobre cómo completar cada sección
- Cuando procede, se incluyen secciones específicas que destacan las diferencias entre las evaluaciones dirigidas por la OED y las evaluaciones realizadas bajo las competencias del responsable de presupuesto.

SERIE DE EVALUACIONES DE PROYECTOS

**Términos de Referencia para la
evaluación final/intermedia de
[Nombre del proyecto]**

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA

[Oficina de]

[Fecha]

Contenidos

Acrónimos y abreviaturas	2
Introducción a la plantilla	3
1. Antecedentes y contexto del proyecto/programa	4
1.1 Teoría del Cambio.....	4
1.2 Resultados logrados	4
2. Finalidad de la evaluación	5
3. Alcance de la evaluación	6
4. Objetivo y preguntas clave de la evaluación	7
4.1 Preguntas de evaluación	7
5. Metodología	9
6. Funciones y responsabilidades	10
6.1 Para las evaluaciones realizadas por la OED	10
6.2 Para las evaluaciones bajo las competencias del responsable de presupuesto.....	11
7. Composición y perfil del equipo de evaluación	13
8. Productos de la evaluación (entregables)	13
9. Calendario de la evaluación	14
Lista de Anexos	16

Acrónimos y abreviaturas

(Insertar aquí los acrónimos y abreviaturas. Comprobar todo el documento y enumerar todos los acrónimos y abreviaturas utilizados. No incluir acrónimos y abreviaturas que no aparezcan en el documento.

Cuando una abreviatura aparezca por primera vez, deberá mencionarse por el nombre completo y se incluirá en la lista de acrónimos cuando aparezca repetidamente en el informe).

BH	Responsable de presupuesto
CPF	Marco de Programación de País
EM	Gerente de evaluación
EOI	Manifestación de interés
ET	Equipo de evaluación
ETL	Jefe del equipo de evaluación
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FPMIS	Sistema de Información sobre gestión del Programa de Campo
FR	Informe de seguimiento
LTO	Oficial Técnico Jefe
LTU	Unidad Técnica Principal
MR	Respuesta de la Administración
MTE	Evaluación intermedia
OED	Oficina de Evaluación de la FAO
PC	Comité del programa
PEC	Coordinador de evaluación del proyecto
PTF	Equipo directivo del proyecto
RO	Oficina regional
SO	Objetivo estratégico de la FAO
SRO	Oficina subregional
TCI	Centro de inversiones de la FAO
TCSR	Equipo de enlace con los donantes y de movilización de recursos
TdC	Teoría del Cambio
TdR	Términos de referencia

Introducción a la plantilla

Este documento es una plantilla para la elaboración de los términos de referencia (TdR) de proyectos y programas financiados a través de contribuciones voluntarias por asociados que proporcionan recursos. Ofrece información sobre cómo realizar una evaluación y orientación concreta sobre cómo rellenar cada capítulo de los TdR.

Los principales usuarios previstos de los TdR de la evaluación son: el personal de la FAO responsable del proyecto, incluidos el responsable de presupuesto (BH) que inicia el proceso de evaluación, el equipo directivo del proyecto (PTF) y el gerente de evaluación elegido (EM).

Esta plantilla es un documento abierto que puede ser modificado para adaptarse al contexto de una evaluación concreta, así como para mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de evaluación.

Ténganse en cuenta los siguientes requisitos de formato:

- Los párrafos deben numerarse
- Fuente: Segoe UI
- Tamaño: 10,5

➤ *El texto en cursiva es orientativo y no debe incluirse en la versión final de los TdR.*

1. Antecedentes y contexto del proyecto/programa

Esta sección debe facilitar a los evaluadores una visión global del contexto de desarrollo en el que se implementa el proyecto.

Esto incluye factores sociales, económicos, políticos y geográficos relevantes y directamente relacionados con el proyecto. La sección debe estar centrada y ser concisa (máximo una página), y debe dejar claro lo que se está evaluando.

La sección debe incluir los siguientes descriptores:

- i Nombre/título del proyecto que se evalúa;*
- ii Descripción del proyecto;*
 - a Cuándo y cómo se inició el proyecto;*
 - b Breve descripción de los distintos componentes del proyecto;*
 - c Ubicación geográfica y beneficiarios previstos (si es posible, desglosados por componentes);*
 - d Duración del proyecto y estatus de implementación durante ese periodo de tiempo;*
 - e Recursos: humanos y financieros, especificándose las contribuciones de la FAO, de los donantes y demás fuentes de financiación; y*
 - f Partes interesadas clave implicadas en el proyecto, incluidas las agencias de implementación y otras alianzas relevantes.*
 - g Descripción del contexto.*
- iii Contexto (región, país, paisaje, y cuando proceda, también los retos);*
 - a De qué manera encaja el tema en las políticas y prioridades nacionales, así como en las prioridades de la FAO (Marcos de Programación de País, Objetivos Estratégicos, iniciativas regionales, etc.).*
- iv Indicar el tipo de evaluación (intermedia o final) y cómo se relaciona con otras evaluaciones previas o en curso, cuando proceda.*

1.1 Teoría del Cambio

La teoría del cambio (TdC) ayuda a identificar los objetivos y preguntas de evaluación. Incluir aquí la teoría del cambio del proyecto, si está disponible. Podrá igualmente desarrollarse una teoría del cambio post facto para los fines de la evaluación, con ayuda de la OED cuando sea necesario.

1.2 Resultados logrados

Esta subsección destaca los resultados logrados desde el principio de la implementación del proyecto. En lugar de enumerar actividades, debe centrarse en lo que se ha conseguido (de acuerdo con los TdR presentados, si están disponibles). La finalidad de esta sección es indicar al equipo de evaluación el progreso actual en la implementación del proyecto.

2. Finalidad de la evaluación

La finalidad de la evaluación explica por qué se realiza la evaluación y por qué se hace en ese preciso momento. Debe responder a la pregunta: «¿Por qué hacemos esta evaluación?» Si la sección sobre la finalidad es corta se pueden combinar las secciones «Finalidad y alcance de la evaluación» en una sola.

Identificar los principales usuarios previstos de la evaluación, es decir las partes interesadas que puedan utilizar los hallazgos de la misma para propiciar cambios. Esto puede incluir al BH, PTF, personal técnico de la FAO, donante, y otras partes interesadas externas. El PTF, y en concreto, el EM deben procurar que la finalidad de la evaluación se elabore consultando a los principales usuarios previstos y que se especifique cómo pretenden utilizar los resultados de la evaluación. Téngase en cuenta que la utilidad de la evaluación y de los resultados asociados puede variar en función de la parte interesada.

Se pueden establecer varias finalidades y usos en un solo diseño de evaluación. Sin embargo, durante la fase de diseño de la evaluación debe decidirse dónde se destinarán principalmente los recursos.

3. Alcance de la evaluación

El alcance de la evaluación identifica lo que se evalúa, es decir el objeto de la evaluación. También define los parámetros de la evaluación: el periodo de tiempo, los segmentos de la población meta que deben incluirse; las áreas geográficas en las que centrarse; las partes interesadas que deben implicarse; y qué componentes del proyecto (si no todos) serán incluidos.

En la medida de lo posible, se debe incluir una explicación que justifique las decisiones tomadas, p.ej., la elección de centrarse en un componente o área geográfica concretos.

4. Objetivo y preguntas clave de la evaluación

El **objetivo** de la evaluación describe lo que se espera que la evaluación logre. Por ejemplo, los objetivos pueden evaluar en qué medida un proyecto piloto ha logrado los resultados esperados, e identificar problemas de diseño e implementación que deben ser resueltos antes de ampliar el modelo de proyecto.

Mientras que el objetivo de la evaluación resume lo que la evaluación va a evaluar, las preguntas de evaluación, por su parte, identifican los aspectos que deben tenerse en cuenta para cumplir esos objetivos. Las preguntas de evaluación se centran en las necesidades clave de información de la evaluación, es decir, en las respuestas que los principales usuarios previstos pueden utilizar para tomar decisiones, actuar u obtener conocimiento.

4.1 Preguntas de evaluación

Las preguntas de evaluación deben basarse en los objetivos del proyecto y en la Teoría del Cambio (TdC). Las preguntas deben ser suficientemente amplias, pero al mismo tiempo deben ayudar a centrar la evaluación y ofrecer una historia completa al presentar los principales hallazgos de la evaluación.

El gerente de evaluación y las principales partes interesadas deben ponerse de acuerdo sobre las preguntas de evaluación, que serán perfeccionadas en consulta con el equipo de evaluación.

A continuación, se ofrecen algunos ejemplos de preguntas de evaluación:

- ¿Se han logrado los resultados¹ o productos previstos?
- ¿Qué factores contribuyen a que se logren o no los resultados esperados?
- ¿En qué medida han contribuido los productos y asistencia de la FAO a lograr los resultados?
- ¿La estrategia de colaboración de la FAO ha sido adecuada y efectiva?
- ¿Qué factores han contribuido a la eficacia o ineficacia del proyecto?
- ¿Se ha integrado la igualdad de género y otras cuestiones relacionadas con la igualdad a lo largo del proyecto?
- ¿La relación causal entre los inputs (recursos) y los productos es adecuada y coherente?

Deben incluirse preguntas relacionadas con la integración de la igualdad de género, de conformidad con la Política de Género de la FAO, en todos aquellos casos en que la cuestión de género es relevante para el proyecto/programa evaluado. A continuación, se ofrecen algunos ejemplos de preguntas para evaluar el cumplimiento de la Política de Género de la FAO por parte del programa:

- ¿Se han reflejado las consideraciones sobre igualdad de género en los objetivos y diseño del proyecto, y en la identificación de los beneficiarios para abordar las necesidades, prioridades y limitaciones tanto de hombres como mujeres?

¹ Definición de resultado: cambios de comportamiento entre los socios directos de un proyecto. Identificar los cambios de comportamiento que un proyecto pretende conseguir equivale a sus resultados, y forma parte de un proceso más amplio centrado en cómo se produce el cambio.

- *¿Se han tenido en cuenta las consideraciones sobre igualdad de género en la implementación y gestión del proyecto?*
- *¿Se han visto o verán afectadas por el proyecto las relaciones de género y la igualdad? Se prestará especial atención a los cuatro objetivos de igualdad de género de la FAO alcanzables a nivel de iniciativa o área temática: i) igualdad en la toma de decisiones; ii) igualdad en el acceso a los recursos productivos; iii) igualdad en el acceso a los bienes, servicios y mercados; iv) reducción de la carga laboral de las mujeres.*

5. Metodología

Esta sección debe establecer de qué manera se recogerá la información y concretar cómo se debe responder a cada pregunta de evaluación.

Los TdR desarrollan un enfoque global para realizar la evaluación, e incluyen orientaciones sobre cómo deben abordarse las preguntas, las fuentes de información y las herramientas de evaluación más propicias para ofrecer las respuestas más fiables y válidas a las preguntas de evaluación, teniendo en cuenta la limitación de recursos y otras restricciones.

La evaluación deberá respetar las normas y estándares de la UNEG² y adecuarse al Manual, procedimientos y orientaciones metodológicas de la OED.

La metodología descrita en los TdR, así como la TdC identificada, deben basarse en lo siguiente:

- objetivos y resultados esperados/inesperados³ del proyecto/programa y sus actividades;
- Fortalezas o desafíos relacionados con el diseño y la implementación del proyecto/programa en función del contexto específico;
- Factores que han facilitado o entorpecido los resultados;
- Limitaciones reales y potenciales en la realización de la evaluación (tiempo disponible, falta de documentación, sistema de referencia o monitoreo, p.ej.) y;
- Importancia de los resultados con respecto al logro de los objetivos nacionales y del CPF.

Para evaluaciones complejas y siempre que se prevea una misión inicial, la TdC y la metodología deben perfeccionarse más y, si es posible, ponerse a prueba por el equipo de evaluación durante la misión inicial.

Dependiendo del tamaño de la evaluación, cada pregunta podrá dividirse en subpreguntas, creándose una matriz de evaluación⁴. El equipo de evaluación es el encargado de elaborar la matriz de evaluación.

Las decisiones finales sobre el diseño y los métodos de evaluación deben surgir de las consultas realizadas entre el equipo de proyecto, la OED, los evaluadores y las principales partes interesadas sobre las formas más apropiadas y viables de responder a las preguntas de evaluación, respetando la finalidad y los objetivos de la evaluación.

La evaluación debe adoptar un enfoque consultivo y transparente con las partes interesadas internas y externas a lo largo del proceso de evaluación. La triangulación de las pruebas y de la información recogidas respaldará su validación y análisis y dará soporte a las conclusiones y recomendaciones.

² <http://www.uneval.org/document/detail/21>

³ Los resultados inesperados son aquellos no previstos ni buscados por una acción intencionada pero que se producen gracias a ella. Sobre la recogida de resultados se recomienda consultar el siguiente enlace: http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/outome_harvesting_brief_final_2012-05-2-1.pdf

⁴ Ver el Anexo 4 del Manual de evaluación de proyectos para la plantilla de la Matriz de evaluación.

6. Funciones y responsabilidades⁵

En esta sección se describen las distintas funciones que las principales partes interesadas desempeñan en el diseño e implementación de la evaluación tanto en las evaluaciones dirigidas por la OED como en las realizadas bajo la supervisión del BH.

6.1 Para las evaluaciones realizadas por la OED

1. La **Oficina de Evaluación (OED)**, y en particular el gerente de evaluación (EM) elabora el primer borrador de los TdR con las aportaciones del PTF y otras partes interesadas, basándose en la revisión de documentos. Los TdR incluyen la Teoría del Cambio de la evaluación.
2. El EM de la OED es el responsable de terminar los TdR y de identificar a los miembros del equipo de evaluación⁶. El EM de la OED informará al equipo de evaluación sobre la metodología y el proceso de evaluación y revisará el borrador del informe final a efectos de garantía de calidad en cuanto a la presentación, cumplimiento de los TdR y entrega a tiempo, calidad, claridad y solidez de las pruebas aportadas, así como del análisis que sirve de apoyo a las conclusiones y recomendaciones en el informe de evaluación.
3. La OED es también responsable, junto con el BH, de que la respuesta de la Administración y su seguimiento se realicen en tiempo.
4. El **Equipo directivo del proyecto (PTF)**, que comprende al responsable de presupuesto (BH) de la FAO, el Oficial técnico jefe (LTO) y el equipo del proyecto que se evalúa, es el responsable de iniciar el proceso de evaluación, haciendo aportaciones a la primera versión de los Términos de Referencia, y en especial al capítulo destinado a la descripción de los antecedentes y el contexto, y dando apoyo al equipo de evaluación durante su trabajo. Cuando sea necesario, participará en las reuniones con el equipo de evaluación, facilitará información y documentación y comentará los términos de referencia y el borrador del informe de evaluación. La implicación de los distintos miembros del PTF dependerá de sus funciones respectivas y de su participación en el proyecto. El BH es también el responsable de dirigir y coordinar la elaboración de la respuesta de la Administración de la FAO y del informe de seguimiento de la evaluación, con total apoyo del LTO y de los demás miembros del PTF en el desempeño de esta tarea. Las orientaciones de la OED para la respuesta de la Administración y el informe de seguimiento facilitan los detalles necesarios en este proceso.
5. El **Equipo de evaluación (ET)** es el responsable de elaborar el borrador del informe inicial, desarrollar más en profundidad la metodología de evaluación y de aplicarla, así como de realizar la evaluación y de elaborar el informe de evaluación. Todos los miembros del equipo participarán en las reuniones informativas, debates, visitas sobre el terreno, y contribuirán a la evaluación con aportaciones escritas para el borrador y los informes finales. El equipo de evaluación se pondrá de acuerdo sobre el guion del informe al principio del proceso de evaluación, de conformidad con la plantilla facilitada por la OED. El ET podrá igualmente

⁵ Para las funciones, responsabilidades y la garantía de calidad de las evaluaciones, consultar el Manual de la OED para las Oficinas Descentralizadas.

⁶ La responsabilidad de los procedimientos administrativos para la contratación del equipo se decidirá caso por caso.

ampliar el alcance, los criterios, preguntas y cuestiones anteriormente enumeradas, así como desarrollar sus propias herramientas y marco de evaluación, de conformidad con el tiempo y los recursos disponibles y en función de las conversaciones mantenidas con el EM y previa consulta del BH y el PTF cuando sea necesario. El ET es enteramente responsable de su informe que puede no reflejar los puntos de vista del Gobierno o de la FAO. El informe de evaluación no está sujeto a aprobación técnica de la FAO, aunque la OED es la responsable del control de calidad de todos los informes de evaluación.

6. El ETL orienta y coordina a los miembros del ET en sus funciones específicas, comenta sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones, y elabora el borrador final y el informe final recogiendo todas las aportaciones realizadas⁷.

6.2 Para las evaluaciones bajo las competencias del responsable de presupuesto

El BH es el responsable de lanzar la evaluación, informar a la OED y asignar las responsabilidades clave a lo largo del proceso. El BH debe nombrar un gerente de evaluación que se encargará de lo siguiente:

- Garantizar que se llevan a cabo todos los pasos de la evaluación.
 - Elaborar el primer borrador de los TdR de la evaluación, incluyendo las aportaciones de todas las partes interesadas en el proyecto (incluido el donante);
 - Incorporar los comentarios de la OED y finalizar los TdR;
 - Identificar y contratar al equipo de evaluación (ET) con el apoyo de la OED cuando sea necesario;
 - Informar al ET al principio de la evaluación, sobre el proceso, la metodología y herramientas, con apoyo del punto focal de la OED;
 - Asegurar que la información y documentación del proyecto está ampliamente disponible, incluidos los informes de referencia, informes de progreso, datos de monitoreo, información previa sobre el contexto del proyecto, análisis de partes interesadas, etc.;
 - Organizar reuniones con las partes interesadas y socios relevantes para el ET;
 - Organizar la(s) mision(es) sobre el terreno, incluidos los aspectos logísticos;
 - Remitir el informe de evaluación a la OED y a todas las partes interesadas del proyecto para que aporten sus comentarios y garantizar que el equipo de evaluación aborda dichos comentarios;
 - Garantizar la comunicación entre todas las partes interesadas, así como la entrega en plazo de los productos clave de la evaluación.
 - Compartir el informe final de evaluación con la OED y el BH.
7. El BH se encargará de dirigir y coordinar la elaboración de la respuesta de la Administración de la FAO y del informe de seguimiento de la evaluación, con el apoyo y las aportaciones de

⁷ Para más detalles relacionados con las tareas del ETL y de los miembros del ET, ver el Anexo 2A del Manual de la OED para las Oficinas Descentralizadas, "Plantilla de descripciones puestos de consultor".

los miembros del PTF y de otras partes interesadas de la FAO o ajenas a ella, como corresponda.

8. La **Oficina de Evaluación (OED)** nombrará a un punto focal para la evaluación de la OED que facilitará apoyo técnico a lo largo del proceso de evaluación, incluyendo orientación y apoyo puntual al EM y al PTF sobre cuestiones técnicas relacionadas con la evaluación. En particular, la OED ayudará al EM/PTF en la identificación de los miembros del equipo de evaluación⁸, participará en las entrevistas, informará al ET sobre el proceso de evaluación y discutirá, cuando sea necesario, la metodología y herramientas de evaluación con el ET. Además, la OED revisa el borrador de los TdR y el borrador del informe para garantizar la calidad, con el fin de revisar la presentación y la coherencia con los TdR, y, por último, revisar la calidad, claridad y solidez de las pruebas y análisis sobre los que se basan las conclusiones y recomendaciones.
9. Las funciones y responsabilidades del **Equipo de evaluación (ET)** son las mismas que las enumeradas en la Sección 6.1 (párrafos 5-6).

⁸ El PTF es responsable de los procedimientos administrativos relacionados con la contratación del ET.

7. Composición y perfil del equipo de evaluación

Esta sección detalla las habilidades y competencias requeridas en el ET, la estructura y composición previstas del ET, y las funciones y responsabilidades de los miembros del ET.

La sección debe asimismo especificar el tipo de pruebas (curriculum vitae, muestras de trabajo, referencias) que servirán de apoyo a las declaraciones de conocimiento, habilidades y experiencia. Los TdR deben exigir de manera explícita la independencia de los evaluadores y garantizar su no implicación en el diseño, ejecución o asesoramiento de ningún aspecto del proyecto que sea objeto de evaluación.

8. Productos de la evaluación (entregables)

Esta sección describe los productos clave de la evaluación de los que el equipo de evaluación será responsable. Como mínimo dichos productos deben incluir:

- i La matriz de evaluación
- ii El informe de inicio de evaluación (**para todas las evaluaciones de proyectos o programas complejos**) - el equipo de evaluación debe elaborar un informe de inicio de evaluación antes de comenzar la fase de recogida de la información principal. Debe especificar lo que los evaluadores consideran que se está evaluando y por qué, y explicar de qué manera se responderá a cada pregunta de evaluación, concretando los métodos, fuentes de información y procedimientos de recogida de información. El informe inicial debe incluir una propuesta de calendario para las tareas, actividades y productos finales, y designar al miembro del equipo responsable de cada tarea.
- iii Borrador del informe de evaluación - el equipo de proyecto y las principales partes interesadas en la evaluación deben aportar sus comentarios sobre el borrador del informe de evaluación.
- iv El informe final de evaluación⁹: debe incluir un resumen ejecutivo y explicar las evidencias halladas que dan respuesta a las preguntas de evaluación enumeradas en los TdR. El informe se elaborará en inglés/francés/español¹⁰, con párrafos numerados, siguiendo la plantilla de la OED para la redacción del informe. La información y análisis de apoyo deben adjuntarse como anexos al informe cuando sean relevantes para complementar el informe principal. La traducción a otros idiomas de la organización, cuando sea necesaria, será responsabilidad de la FAO.
- v La información sobre la evaluación y sobre otros productos del conocimiento o sobre la participación en eventos de puesta en común de conocimiento, cuando proceda.

⁹ Ver el Anexo 3A del Manual de evaluación de proyectos para el guion del informe de evaluación.

¹⁰ Seleccionar lo que corresponda.

9. Calendario de la evaluación

Esta sección enumera y describe todas las tareas y productos finales que son responsabilidad de los evaluadores o del equipo de evaluación, así como de las de la oficina que encarga la evaluación, indicando para cada una la fecha o plazo de entrega (p.ej., sesiones informativas, borrador del informe, informe final), así como la persona responsable de su realización.

Tarea	[Fecha]	Duración	Responsabilidad
Lanzamiento de la evaluación	6 meses antes de la NTE del proyecto		BH/PTF
Finalización de los TdR			PTF y OED para comentarios y control de calidad
Identificación y contratación del equipo			PTF
Organización de la misión			PTF
Lectura de la documentación previa facilitada por el PTF			ET
Sesión informativa al ET			PTF, con el apoyo de la OED cuando sea necesario
Organización de la misión de evaluación (preparativos de viaje, reuniones preparativas con las partes interesadas y socios de proyecto, visitas sobre el terreno, etc.)			PTF
Misión de evaluación			ET
Primer borrador del informe de evaluación para su circulación			PTF y OED para comentarios y control de calidad
Borrador del informe final de evaluación para su circulación			PTF y OED para comentarios y control de calidad

Validación y recomendaciones			ET al PTF (la OED puede asistir)
Informe final, incluida la publicación y el diseño gráfico			PTF
Respuesta de la Administración	1 mes después de la aparición del informe final		PTF
Informe de seguimiento	1 año después de la aparición de la MR		PTF

Lista de Anexos

Se pueden adjuntar anexos para aportar detalles adicionales sobre los antecedentes y requisitos de la evaluación que faciliten el trabajo de los evaluadores. Algunos ejemplos incluyen:

1. *Vista general de los documentos disponibles:* se facilita aquí una lista para que el equipo de evaluación tenga una buena perspectiva de toda la documentación disponible.
2. *Marco de los resultados del proyecto y Teoría del Cambio:* ofrece más información sobre el proyecto objeto de evaluación.
3. *Partes interesadas y socios clave (Mapeo de partes interesadas):* una lista de las partes interesadas y otras personas clave que deben ser consultadas, indicándose su afiliación y relevancia para la evaluación, y sus datos de contacto. Este anexo puede asimismo sugerir la consulta de ciertos enlaces.
4. *Documentos que deben consultarse:* una lista de documentos y páginas web importantes que los evaluadores deberían leer al comienzo de la evaluación y antes de terminar el diseño de la evaluación y el informe inicial.
5. *La matriz de evaluación:* la matriz de evaluación es una herramienta que los evaluadores crean como un mapa y referencia al planificar y llevar a cabo una evaluación. Asimismo, es una herramienta útil para resumir y presentar de manera visual el diseño y metodología de la evaluación para las discusiones con las partes interesadas. Detalla las preguntas de evaluación a las que la evaluación dará respuesta; las fuentes de información y los métodos de recogida de datos; las herramientas o métodos de análisis apropiados para cada fuente de información y método de recogida de datos; y los estándares o medidas según los cuales cada pregunta será evaluada.
6. *Guion del informe de evaluación:* aquí debe facilitarse el guion principal para el informe de evaluación, con referencia al guion para las evaluaciones de proyectos.
7. *Objetivos estratégicos, resultados y funciones esenciales de la FAO, 2010-2019:* los resultados relacionados con los objetivos estratégicos se describen aquí:
<http://www.fao.org/docrep/meeting/027/mg015e.pdf>

ANEXO 2A

Plantilla: Descripciones de puestos de consultor para evaluaciones bajo las competencias del responsable de presupuesto

Jefe de equipo y Miembro de equipo

diseño del trabajo de campo cuando sea necesario.

- De acuerdo con los TdR de la evaluación: elaborar la teoría del cambio de la evaluación, la matriz de evaluación y el informe inicial; seguir desarrollando la metodología de la evaluación; contribuir a la elaboración de herramientas de recogida de datos, incluidos cuestionarios, listas de control y protocolos de entrevistas como corresponda; en la medida de lo posible, contribuir a la finalización del programa de trabajo del equipo.
- Dirigir y coordinar la recogida de datos primarios por parte del equipo de proyecto por medio de, entre otros, entrevistas y reuniones presenciales o virtuales con los oficiales de la FAO interesados o [enumerar lo que corresponda: unidad de coordinación del proyecto, Oficinas descentralizadas de la FAO]; y durante las visitas de país, con las partes interesadas clave, incluidos el Gobierno, la representación de la FAO, equipos de proyecto, beneficiarios últimos, organizaciones internacionales, sector privado, sociedad civil, academia e institutos de investigación, según corresponda;
- Dirigir y coordinar la recogida de datos secundarios relevantes, además de la revisión de información previa aportada por la OED, tal y como se establece e identifica en la matriz de evaluación.
- Garantizar que se registran todos los datos primarios y secundarios durante el proceso de evaluación y que se organizan según un formato estructurado acordado con [División/Departamento];
- Dirigir el análisis y el debate sobre los hallazgos entre los miembros del equipo para alcanzar conclusiones preliminares que den respuesta a todas las cuestiones y preguntas de evaluación, así como formular las recomendaciones preliminares de conformidad con los hallazgos. Asegurar que todos los hallazgos están suficientemente triangulados y validados.
- Dirigir, coordinar y preparar todos los productos finales previstos en los términos de referencia de la evaluación. Estos incluyen: preparar el borrador final del informe de conformidad con las indicaciones facilitadas en los TdR e integrando los comentarios y sugerencias recibidos durante las reuniones con las partes interesadas, y tras la circulación del documento entre la OED, la FAO y demás partes interesadas, como corresponda; finalizar el informe de evaluación; elaborar la matriz de comentarios.
- Coordinar la participación y contribución de los miembros del equipo en todos los productos finales como corresponda.
- Presentar los hallazgos de la evaluación a las partes interesadas clave; y
- [Otras responsabilidades establecidas en los TdR de la evaluación, por ejemplo, Dirigir un taller sobre la teoría del cambio y elaborar y actualizar la teoría del cambio del proyecto a partir de los resultados del mismo]

INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

Resultados esperados:

Fecha de cumplimiento exigida:

(Enumerar según corresponda):

- Teoría del cambio/matriz de evaluación
- Diseño del trabajo de campo/informe inicial
- Informes de campo
- Datos primarios y secundarios de apoyo a los hallazgos de la evaluación en la correspondiente área de conocimiento;
- Primer borrador del informe
- Informe final de evaluación

Fecha de cumplimiento fijada:
Fecha de cumplimiento fijada:
Fecha de cumplimiento fijada:

Fecha de cumplimiento fijada:
Fecha de cumplimiento fijada:

Se realizará un pago parcial del 70% de los honorarios una vez entregado el primer borrador del informe de evaluación. El 30% restante de los honorarios se autorizará una vez entregados los resultados anteriormente mencionados.

presenciales o virtuales con las principales partes interesadas, como entidades de Gobierno, socios de proyecto [incluir el nombre de los socios de proyecto], representantes de la FAO, socios externos, beneficiarios del proyecto, organizaciones internacionales, sector privado, sociedad civil, academia e institutos de investigación;

- Aportar conocimiento especializado en [completar como corresponda], evaluando los resultados, los productos finales y las actividades realizadas en su área específica— (si es necesario, los resultados/productos pueden enumerarse)
- Contribuir a la consolidación de todas las evidencias recogidas durante el proceso de evaluación en un formato estructurado de acuerdo con las preguntas y criterios de evaluación;
- Garantizar que se registran todos los datos primarios y secundarios durante el proceso de evaluación, y que se organizan según un formato estructurado siguiendo las preguntas de evaluación clave, lo que servirá como base para la triangulación de todos los hallazgos.
- Participar en el análisis y el debate sobre las cuestiones y preguntas de evaluación con el equipo, y formular las conclusiones y recomendaciones en su área específica de conocimiento y de conformidad con lo acordado con el jefe de equipo y el gerente de evaluación.
- Hacer aportaciones claras y por escrito sobre las áreas específicas de evaluación, así como sobre los TdR en general, en todos los productos finales incluidos: las reuniones informativas, el borrador final del informe de conformidad con la indicaciones facilitadas en los TdR e integrando los comentarios y sugerencias recibidos durante las con las partes interesadas, y tras la circulación del documento entre la OED, la FAO y demás partes interesadas, como corresponda; apoyar al gerente de evaluación en la finalización del informe cuando y como sea necesario.
- [Otras responsabilidades establecidas en los TdR de la evaluación, por ejemplo, realizar la evaluación técnica de los resultados o actividades del proyecto y a tal efecto, aplicar las herramientas y metodologías necesarias]

INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

Resultados esperados:

Fecha de cumplimiento exigida:

Enumerar los resultados/logros esperados del trabajo del miembro del equipo de evaluación, por ejemplo:]

Fecha de cumplimiento fijada:
Fecha de cumplimiento fijada:
Fecha de cumplimiento fijada:

- Herramientas de recogida de datos;
- Informes técnicos;
- Datos primarios y secundarios de apoyo a los hallazgos de la evaluación en la correspondiente área de conocimiento;
- Primer borrador del informe para su revisión;
- Segundo borrador del informe para su revisión por las partes interesadas;
- Borrador final del informe.

Los pagos parciales de honorarios se autorizarán una vez entregados los resultados anteriormente mencionados.

ANEXO 3A

Plantilla: Guion para los Informes de Evaluación

¿Para quién es esta plantilla? Este documento es un guion comentado y debe utilizarse junto con el Manual de la OED para la evaluación de proyectos.

¿Cuál es el objetivo de esta plantilla? Esta plantilla sugiere una estructura y ofrece orientación sobre el contenido del informe de evaluación del proyecto. Puede utilizarse tanto para evaluaciones finales como intermedias, y tanto para evaluaciones de proyectos dirigidas por la OED como para las evaluaciones bajo las competencias del responsable de presupuesto, a excepción de las evaluaciones de proyectos del GEF.

¿Cómo debe utilizarse esta plantilla? El equipo de evaluación puede ajustar la estructura para adaptarla a las necesidades específicas de una evaluación concreta, siempre que se mantenga la lógica en el informe y el flujo de información y análisis sean coherentes y claros. Los títulos de las secciones deben mantenerse tal y como aparecen en esta plantilla. El texto en cursiva ofrece orientación sobre cómo rellenar cada sección.

¿Cómo debe ser el formato? El informe debe presentarse con capítulos y párrafos numerados. Todo el informe se redactará en Segoe UI, tamaño 10,5 (texto principal). Esta página deberá eliminarse.

Serie de evaluaciones de proyectos

Evaluación final de [Nombre y símbolo del proyecto]

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA

[Oficina de]

[Mes Año]

Cita:

Autor (empresa o individuo) Año de publicación. *Título de la publicación*. [Serie.] Lugar de publicación, Editorial (si difiere del autor). Número de páginas (total, incluidas las páginas preliminares). Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

© FAO, [insertar año]



Algunos derechos reservados. Este trabajo está disponible bajo la licencia de atribución no comercial 3.0 Organizaciones intergubernamentales Creative Commons (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode/legalcode>).

Bajo los términos de esta licencia, el trabajo podrá copiarse, redistribuirse y adaptarse para fines no comerciales, siempre que se cite adecuadamente. En la utilización de este trabajo no se sugerirá en modo alguno que la FAO promueva una organización, productos o servicios concretos. No se autoriza el uso del logotipo de la FAO. En caso de adaptación del trabajo, deberá utilizarse la misma licencia Creative Commons o una equivalente. En caso de que el trabajo se traduzca, la traducción deberá incluir el siguiente descargo de responsabilidad junto con el texto debidamente citado: “Esta traducción no ha sido realizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se responsabiliza del contenido ni de la precisión de esta traducción. La versión original en [idioma] será la edición vinculante.

Las disputas que surjan en torno a la licencia que no puedan resolverse de manera amistosa se resolverán por mediación y arbitraje tal y como describe el artículo 8 de la licencia, a menos que aquí se disponga otra cosa. Serán aplicables las normas de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y cualquier arbitraje se realizará de conformidad con las normas de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (UNCITRAL).

Materiales de terceros. Los usuarios que deseen reutilizar algún material contenido en este trabajo que sea atribuible a un tercero, como tablas, figuras o imágenes, serán responsables de averiguar si se requiere permiso para tal utilización y de obtenerlo del titular del copyright. El riesgo de reclamaciones derivadas de la infracción relativa a cualquier material propiedad de terceros contenido en este trabajo será asumido únicamente por el usuario.

Ventas, derechos y concesiones. Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la FAO (www.fao.org/publications) y pueden adquirirse a través de publications-sales@fao.org. Las solicitudes para su uso comercial deberán tramitarse a través de: www.fao.org/contact-us/licence-request. Las consultas sobre derechos y concesiones se presentarán a través de: copyright@fao.org.

Contenidos

Reconocimientos.....	vii
Acrónimos y abreviaturas	viii
Resumen ejecutivo.....	1
1. Introducción.....	1
1.1 Finalidad de la evaluación.....	1
1.2 Usuarios previstos.....	1
1.3 Alcance y objetivo de la evaluación.....	1
1.4 Metodología.....	1
1.5 Limitaciones.....	2
2. Antecedentes y contexto del proyecto	3
2.1 Contexto del proyecto.....	3
2.2 Teoría del cambio.....	3
3. Hallazgos.....	4
3.1 Pregunta de evaluación 1	4
3.2 Pregunta de evaluación X.....	4
4. Temas transversales (opcional).....	5
4.1 Análisis de género y derechos humanos; participación de las partes interesadas; etc. 5	
5. Conclusiones y recomendaciones	6
5.1 Conclusiones.....	6
5.2 Recomendaciones.....	6
6. Lecciones Aprendidas	8
7. Apéndices.....	9
Apéndice 1. Lista de personas entrevistadas	9
Apéndice 2. Lista de documentos consultados.....	10
Lista de Anexos	11

Ilustraciones y tablas

(Para insertar cuadros, ilustraciones o tablas en el informe, utilizar la función “insertar título”, del menú de referencias.)

Ilustraciones

No table of figures entries found.

Tabla

No table of figures entries found.

Reconocimientos

[Insertar aquí los reconocimientos. Texto de muestra. Segoe UI 10,5

Aquí se incluirán los nombres del gerente de evaluación, del jefe de equipo y de los miembros del equipo. Ver ejemplo más abajo]

El equipo de evaluación quiere agradecer a todas las personas que han contribuido a esta evaluación, dirigida por Dña.XX y apoyada por D.XX de la Oficina de la FAO de XX. El equipo de evaluación ha estado compuesto por un evaluador principal y un especialista en la materia.

La evaluación se ha llevado a cabo con la inestimable ayuda del personal de la FAO cuya visión, conocimientos, consejos y comentarios han hecho posible esta evaluación.

La evaluación se ha beneficiado de las aportaciones de muchas partes interesadas, incluidos funcionarios de gobierno, organizaciones de campesinos y el personal de otras agencias de la ONU, de centros de investigación y del sector privado. Sus aportaciones han sido determinantes para el trabajo del equipo, que las agradece profundamente.

Acrónimos y abreviaturas

[Insertar aquí los acrónimos y abreviaturas. Comprobar todo el documento y enumerar todos los acrónimos y abreviaturas utilizados. No incluir acrónimos y abreviaturas que no aparezcan en el informe. Como regla general, al redactar el informe, intentar evitar su uso. Únicamente utilizarlos cuando: (a) el concepto se conozca comúnmente por un acrónimo (p.ej., UNICEF) o una abreviatura (p.ej., VIH/SIDA); (b) frecuentemente se utilicen en el documento palabras clave que al lector le resultará útil memorizar (p.ej., el programa RRD en el informe de un programa de reducción de riesgo de desastre).

No abreviar los nombres de los países en el texto, p.ej., exportaciones al Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, no ... al R.U.; y exportaciones a los Estados Unidos de América, no ... a los EE. UU.

Cuando una abreviatura aparezca por primera vez en el texto, deberá mencionarse por el nombre completo; se incluirá en la lista de acrónimos cuando aparezca repetidamente en el informe.

SIDA	Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida
ASAL	Tierras Áridas y Semiáridas
CA	Agricultura de Conservación
CAADP	Programa General para el Desarrollo de la Agricultura en África
CIDP	Plan de Desarrollo Integral del País
EDE	Fin de las Emergencias por Sequía
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
VIH	Virus de la Inmunodeficiencia Humana
IGAD	Desarrollo de la Autoridad Intergubernamental
JASSCOM	Comité Director Conjunto para el Sector Agrícola
KIPPRA	Instituto Keniano de Investigación y Análisis de Políticas Públicas
MyE	Monitoreo y Evaluación
ONG	Organización no Gubernamental
NRM	Gestión de Recursos Naturales
PPR	Peste de los Pequeños Rumiantes

Resumen ejecutivo

1. El resumen ejecutivo debe tener una extensión aproximada del 10-15% del informe principal, sin incluir los anexos. Los párrafos deben numerarse.
2. El resumen ejecutivo se estructura de la siguiente manera:

Introducción

3. Ofrecer información sobre la finalidad y uso de la evaluación, las preguntas de evaluación, el alcance y la metodología, pero sin entrar en detalle.

Principales hallazgos

4. Se presentan los principales hallazgos de la evaluación agrupados por preguntas de evaluación.

Conclusiones y recomendaciones

5. Ilustrar las conclusiones y las recomendaciones, preferiblemente integrándolas en el texto principal.

1. Introducción

1.1 Finalidad de la evaluación

1. La finalidad de la evaluación explica por qué se realiza la evaluación y por qué en ese preciso momento. (Ver los TdR de la evaluación) Asimismo, debe especificarse aquí el tipo de evaluación (final, intermedia).

1.2 Usuarios previstos

2. Identificar el público o los usuarios principales de la evaluación, lo que pretenden aprender de la evaluación y por qué, y cómo se espera que utilicen los resultados de la evaluación.

1.3 Alcance y objetivo de la evaluación

3. El alcance de la evaluación define precisamente lo que se evalúa (el objeto de la evaluación), y define también los parámetros de la evaluación que incluyen: el periodo de tiempo, la población meta (desglosada por género); las áreas geográficas en las que se centra; las partes interesadas a las que se dirige y qué componentes del proyecto serán incluidos (si no todos). Incluir, en la medida de lo posible, una explicación sobre las decisiones tomadas, p.ej., la elección de centrarse en algunos componentes concretos y no en todos.
4. Los **objetivos** de la evaluación describen lo que se espera que la evaluación logre. Esto supone definir las principales preguntas de evaluación que deben responderse a tal efecto. Los objetivos de la evaluación resumen lo que la evaluación debe analizar, y las preguntas de evaluación son las necesidades de información en las que la evaluación debe centrarse.
5. Deberá incluirse aquí la lista de **preguntas de evaluación** (tal y como aparece en los TdR).

1.4 Metodología

6. Esta sección debe describir en detalle los enfoques metodológicos seleccionados, la lógica que hay detrás de dicha selección, y cómo, teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y presupuesto, los enfoques y métodos empleados han propiciado la obtención de datos que han dado respuesta a las preguntas de evaluación, logrando la finalidad de la evaluación y el uso previsto.
7. La descripción debe ayudar a los usuarios del informe a reconocer los méritos de los métodos utilizados en la evaluación y la credibilidad de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Debe incluir en particular:
8. Debe incluir en particular:
 - *Los enfoques metodológicos generales utilizados para las distintas preguntas de evaluación*
 - *Composición del equipo de evaluación*

- Muestra y marco de muestreo - *Si se ha utilizado una muestra, facilitar el tamaño y características de la muestra, los criterios de selección, el proceso de selección de la muestra (p.ej. aleatorio o intencional), cómo se han asignado los grupos de tratamiento y comparación, si procede, y en qué medida la muestra es representativa de toda la población meta. Debatir sobre las limitaciones de la muestra de cara a la generalización de los resultados.*
- Métodos de recogida de datos - *para cada pregunta de evaluación facilitar lo siguiente (parte de esta información puede incluirse en una matriz de evaluación como apéndice del informe¹):*
 - Necesidades de información, indicadores o subpreguntas para cada pregunta de evaluación: ¿Qué necesitamos saber exactamente para responder a esta pregunta?
 - Métodos, herramientas e informadores clave para la recogida de datos - *Métodos y herramientas utilizados para recoger datos, informadores a los que entrevistar, y análisis de la pertinencia de estos métodos para la pregunta de evaluación y prueba de su fiabilidad y validez.*
- **Implicación de las partes interesadas** - *implicación de las partes interesadas y cómo su nivel de implicación ha contribuido a la credibilidad de la evaluación y sus resultados.*

1.5 Limitaciones

9. Las grandes limitaciones, como los problemas de seguridad o el acceso restringido a la información y los datos, etc., deberán identificarse, y deberá analizarse abiertamente cómo han afectado a la evaluación, así como las medidas adoptadas para mitigar dichas limitaciones.

¹ Ver el Anexo 4 del Manual de evaluación de proyectos para la plantilla de la Matriz de evaluación.

2. Antecedentes y contexto del proyecto

2.1 Contexto del proyecto

10. Esta sección debe incluir la siguiente información:
 - i El nombre/título del proyecto evaluado
 - ii Descripción del proyecto:
 - a Cuándo y cómo se inició el proyecto/programa
 - b Breve descripción de los distintos componentes del proyecto
 - iii Localización geográfica y grupo meta/beneficiarios a los que el proyecto pretende llegar (para el proyecto como conjunto y para cada componente)
 - iv Duración del proyecto y estatus de implementación durante ese periodo de tiempo
 - v recursos: recursos humanos y presupuesto², incluidas las contribuciones de la FAO, de otros donantes, y otros acuerdos de financiación
 - vi socios clave implicados en el proyecto, incluidas las agencias y socios de implementación, y otras partes interesadas.
11. Descripción del contexto (región, país, paisaje, y cuando proceda, también los retos);
12. De qué manera encaja el tema en las prioridades nacionales, CPF de la FAO y Objetivos Estratégicos de la FAO, según proceda. Descripción de cómo encaja esta evaluación en el contexto de otras evaluaciones previas o en curso.

2.2 Teoría del cambio

13. Un análisis de la teoría del cambio del proyecto. A menudo la TdC deberá explicitarse, tanto visualmente como por escrito. Ver también, más abajo, la pregunta de evaluación sobre la pertinencia y relevancia del diseño del proyecto/programa. En general, el gerente de evaluación (EM) elabora una TdC inicial en colaboración con el PTF. El evaluador/equipo de evaluación facilitará una TdC (original) (más) detallada en el informe.
14. Esta parte incluye un análisis de la lógica y la cadena de resultados del programa: Impacto, resultados, productos y actividades esperados (consultar el marco lógico)

² Utilizar el código ISO para las monedas –con espacio entre la abreviatura y la cantidad, p.ej. USD 700 000 mejor que US\$700,000 y EUR 800 000 mejor que €800,000.

3. Hallazgos

15. Los hallazgos se analizan y presentan de conformidad con las preguntas de evaluación. Cada pregunta de evaluación debe contar con una subsección propia. Si es posible, los temas transversales, como los asuntos de género y otros temas relacionados con la equidad, los derechos humanos, los pueblos indígenas y las alianzas, deberán abordarse en las preguntas de evaluación. Téngase en cuenta que las preguntas deben contextualizarse de acuerdo con la teoría del cambio (TdC) del proyecto/programa.

3.1 Pregunta de evaluación 1

Hallazgo 1. Incluir los hallazgos relacionados con cada pregunta de evaluación

16. Los principales hallazgos deben estar bien motivados con pruebas procedentes de fuentes relevantes, trianguladas y basadas en análisis lógicos y decisiones razonables.

Hallazgo 2. Texto en negrita.

3.2 Pregunta de evaluación X

Hallazgo X. Texto de muestra

4. Temas transversales (opcional)

Esta sección solo debe incluirse en caso de que los temas transversales no hayan sido tratados en las preguntas de evaluación. (Usar secciones y subsecciones numeradas para describir los hallazgos)

4.1 Análisis de género y derechos humanos; participación de las partes interesadas; etc.

Hallazgo X. Texto de muestra

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

17. Las conclusiones deben basarse en hallazgos coherentes con los datos recogidos y la metodología empleada, y deben aportar información para identificar o solucionar temas o problemas importantes. Deben presentarse siguiendo las preguntas de evaluación definidas en los términos de referencia, y deberán proporcionar una base clara para las correspondientes recomendaciones.
18. Más que una síntesis de los hallazgos principales, las conclusiones son afirmaciones definitivas basadas y justificadas en hallazgos clave. Las conclusiones combinarán la evaluación de distintos aspectos para determinar el valor y el mérito del proyecto. Se proporcionarán afirmaciones definitivas para cada pregunta de evaluación, por ejemplo, en relación con la efectividad del proyecto, su relevancia, etc.
19. Si fuera necesario podrá añadirse una sección adicional con conclusiones generales (que no estén relacionadas con preguntas de evaluación específicas).

Conclusión 1. FAO

20. Las conclusiones deben ir numeradas.
21. Las conclusiones se escriben en negrita y podrán ir acompañadas de una explicación.

5.2 Recomendaciones

22. Las recomendaciones deben estar firmemente basadas en pruebas y análisis, ser relevantes y realistas, y sugerir de manera clara acciones para las distintas partes interesadas implicadas en el proyecto. Dependiendo de si se trata de una evaluación intermedia o de una evaluación final las recomendaciones podrán referirse a:
 - Cuestiones de implementación/operativas del proyecto
 - Cuestiones estratégicas: esto puede incluir recomendaciones para revisar y rediseñar el proyecto (evaluación intermedia), recomendaciones para la fase siguiente (evaluación final), recomendaciones para la oficina país de la FAO o para la sede (p.ej. en relación con los enfoques de los objetivos estratégicos normalmente utilizados por la FAO;
 - Cuestiones temáticas
23. Cada recomendación debe abordar una serie de cuestiones a la vez, especialmente cuando estas impliquen distintos niveles de toma de decisiones y de acción.
24. Cada recomendación deber ir claramente dirigida al equipo(s) correspondiente(s), a saber, el Gobierno, el socio de recursos, la FAO y la dirección del proyecto/programa. En la medida de lo posible deben establecerse las responsabilidades y el plazo para su implementación. Se recomienda que, si fuera posible, los evaluadores trabajen en las recomendaciones en

colaboración con las partes interesadas clave. Esto contribuirá al desarrollo de recomendaciones útiles.

25. Aunque no se puede determinar un número "correcto" de recomendaciones en un informe de evaluación, el equipo de evaluación debe centrarlas en aquellos aspectos que, en su opinión, podrían producir un cambio sustancial en el proyecto/programa o en el trabajo de la FAO. No se recomienda incluir más de ocho recomendaciones.

Recomendación 1. Texto en negrita.

26. Cada recomendación debe introducirse con la lógica que la sustenta o hacer referencia a los párrafos del informe con los que se relaciona.
27. La recomendación puede ir acompañada de acciones o intervenciones sugeridas para su implementación.

6. Lecciones Aprendidas

28. No todas las evaluaciones generan lecciones. Solo deben recogerse aquellas lecciones que aporten alguna contribución original al conocimiento general. Las lecciones aprendidas son conocimiento que se genera al reflexionar sobre la experiencia y que tiene el potencial de mejorar las acciones futuras. Una lección aprendida resume el conocimiento en un momento dado mientras que el aprendizaje es un proceso en curso.
29. En ese caso, la evaluación identificará las lecciones y buenas prácticas sobre cuestiones de fondo, metodológicas o procedimentales que podrían ser relevantes para el diseño, la implementación y la evaluación de otros proyectos o programas similares. Dichas lecciones/prácticas deben ser innovadoras, tener un éxito demostrado, haber producido un impacto y ser replicables.

7. Apéndices

[Los apéndices forman parte del informe y deben incluir todo material que sea esencial para la comprensión del informe principal y al que se haga referencia directa en el mismo (p.ej. una matriz de evaluación, una lista de proyectos, un breve resumen de una investigación de campo)]

Apéndice 1. Lista de personas entrevistadas

Apéndice 2. Lista de documentos consultados

[La lista de documentos consultados debe redactarse de la misma manera que en las publicaciones reales y, por lo tanto, no deben incluirse en ella documentos internos como los documentos de proyecto. Cuando se haga referencia a algún documento interno, se incluirá la referencia con una nota a pie de página. Ver la siguiente muestra.]

BRUNELLI, C. & VIVIANI, S. 2014. *Exploring gender-based disparities with the FAO Food Insecurity Experience Scale*. New York, UNSTATS. Available at:
https://unstats.un.org/unsd/gender/mexico_nov2014/Session%201%20FAO%20paper.pdf

CASTELL, G. et al. 2015. *Escalas de evaluación de la inseguridad alimentaria en el hogar*. Madrid, *Revista Española de Nutrición Comunitaria*. Available at:
<http://www.renc.es/imagenes/auxiliar/files/RENC2015supl1INSEGURALIMENT.pdf>

CFS. 2012. *Global Strategic Framework for Food Security and Nutrition. First Version*. Rome, FAO.
(<http://www.fao.org/docrep/meeting/026/ME498E.pdf>).

DEL CASTILLO, S. et al. *Inseguridad alimentaria: variables asociadas y elementos para la política social*. Bogotá, *Revista Biomédica*. Available at:
<https://www.revistabiomedica.org/index.php/biomedica/article/view/766>

FAO. 2006. *Policy Brief: Food Security*. Rome, FAO. Available at:
<http://www.fao.org/forestry/13128-0e6f36f27e0091055bec28ebe830f46b3.pdf>

FAO. 2008. *An introduction to the Basic Concepts of Food Security*. Rome, FAO. Available at:
<https://unstats.un.org/sdgs/indicators/database/?area=PRY>

Lista de Anexos

Anexo 1. Términos de referencia para la evaluación

Anexo 2. Análisis de la cartera/Matriz de evaluación

Anexo 3. Estudios de casos independientes, encuestas, estudios de campo, análisis de contexto, etc.

(Los anexos siguen el mismo estilo que el informe).

PROJECT EVALUATION MANUAL FOR DECENTRALIZED OFFICES

ANNEX 4

Evaluation Matrix Template

Evaluation Questions	Sub-Questions/Indicators	Comments	Methods/Informants
1. Approach/Design (examples of sub-headings)			
Question 1.1:			
Question 1.2:			
2. Results: Outcome level			
Question 2.1:			
3. Results, Output level			
Question 3.1:			

Evaluation Questions	Sub-Questions/Indicators	Comments	Methods/Informants
Question 3.2:			
4. Equity/Gender			
Question 4.1:			
5. Sustainability			
Question 5.1:			

PROJECT EVALUATION MANUAL FOR DECENTRALIZED OFFICES

ANNEX 5

Note recording Template

This template is to be used to record the notes of all meeting undertaken by the evaluation team during the evaluation period.

Final Evaluation of [Name of Project]

Project code **XXX / XXX**

Meeting Notes

Table of Content

1	Meeting notes Planning mission (date).....	3
1.1	FAOR	Error! Bookmark not defined.
1.2	Assistant FAOR	Error! Bookmark not defined.
1.3	Project team meeting.....	3
1.4	Ministry of Agriculture	3
2	Meeting notes Main mission (date)	3
1.5	FAOR	Error! Bookmark not defined.
1.6	Assistant FAOR	Error! Bookmark not defined.

1 Meeting notes Planning mission (dates)

1.1 Project LTO

Name :

Institution :

Location :

Date :

[Insert text here]

1.2 Project BH

Name :

Institution :

Location :

Date :

[Insert text here]

1.3 Project team meeting

Participants :

Institution: FAO

Location :

Date :

[Insert text here]

1.4 Ministry of Agriculture

Participants :

Institution: FAO

Location :

Date :

[Insert text here]

2 Meeting notes Main mission (dates)

1.5 FAOR and AFAOR

Names :

Institution :

Location :

Date :

[Insert text here]

1.6 Village x

Name :

Institution :

Location :

Date :

ANEXO 6

Matriz de comentarios

[Oficina de]

PROJECT EVALUATION MANUAL FOR DECENTRALIZED OFFICES
Annex 7 - Sample budget

Sample project evaluation budget

	Number	Units (Days)	Unit Cost (USD)	Total
Mission: travel and DSA				
Airfare Evaluation Manager	1	1	700	700
Airfare Team Leader	1	3	700	2100
DSA Evaluation Manager	1	10	250	2500
DSA Team Leader Country 1	1	20	250	5000
DSA Team Leader Country 2	1	10	180	1800
DSA Team Leader Country 3	1	10	300	3000
Transport - data collection	1			10000

Consultant Honorarium

Team Leader	1	40	600	24000
National consultant - country 1	1	27	400	10800
National consultant - country 2	1	27	400	10800
National consultant - country 3	1	27	400	10800

Analysis workshop*

lumpsum	1	1	3000	3000
---------	---	---	------	------

Other related fees

Translation to English**	1			4000
OED backstopping fees	1		5000	5000
Contingency				3000

Total 96500

**3 day team work to jointly analyse data, develop findings and present preliminary conclusions*

*** Only if necessary and report is not in English. For GEF evaluations, reporting/translating in English is mandatory.*

Non-staff expenditures	35100
Consultant honorarium + OED fees	61400
Total	96500

PROJECT EVALUATION MANUAL FOR DECENTRALIZED OFFICES
Annex 7 - Sample budget

Breakdown of days for Team Leader:

	Team Leader	
prep work + inception report	home based	7
reviews and data collection	field	18
data analysis	field + home based	5
report drafting	home based	7
address comments+debriefing + workshop	home based	3
# days per expert		40

Breakdown of days for national expert:

	Team member	
prep work (tools)	home based	3
reviews and data collection	field	13
data analysis	field + home based	4
report drafting	home based	6
Incorporation of stakeholder comments	home based	1
# days per expert		27

OED Quality assessment form for project evaluation reports

Quality Assurance of the Evaluation Report of [Evaluation title]

Report assessed by:

Date:

Note for filling the matrix: questions and issues that require scoring are intended to read as 'assess the degree to which...'

Item n.	Question/issue	Item included			Scoring*						Comments	
		yes	no	NA/N R#	1	2	3	4	5	6		
1	The structure of the report is clear, follows the logic of the evaluation, adequately covers the main evaluation questions, and minimizes											
2	The Executive Summary is about 10% in length of the whole report excluding the annexes and includes: key information on the evaluation; key findings and conclusions; and main recommendations.											
3	The report includes a section on methodology, complemented as required by annexes containing the main evaluation tools used											
4	The methodology section includes an overview of the contextualized evaluation questions; a description of how these were answered through data collection efforts; and a fair discussion of methodological limitations.											
5	The evaluation process included adequate consultation with stakeholders at all appropriate levels (institutional, countries, ultimate beneficiaries,											
6	Findings are well substantiated by evidence originating from relevant and triangulated sources, including both qualitative and quantitative data as											
7	The report provides a convincing picture of results achieved, based on significant beneficiary feedback											
8	The report uses clear and appropriate language, without ambiguity, subjectivity or bias, and distinguishes between facts and opinions, each											
9	The report includes a cogent, fact-based examination of relevant equity issues (e.g. gender mainstreaming, attention to youth, inclusiveness of											
10	The gender assessment is well-articulated, provides fact-based analysis and clear findings of the results related to gender equality issues											
11	Conclusions build upon the findings in a coherent way, respond to the evaluation purpose, build on a careful examination of underlying performance factors, and reflect reasonable performance expectations.											

OED Quality assessment form for project evaluation reports

Item n.	Question/issue	Item included			Scoring*						Comments	
		yes	no	NA/N R#	1	2	3	4	5	6		
12	Recommendations address the main findings and conclusions; they are realistic and actionable, clear on whom they are addressed to, important to the success of the enterprise, and are not trite, trivial, over-prescriptive,											
13	Whenever appropriate, the main findings and conclusions related to gender equality and other equity issues are reflected in the											
14	Lessons learnt, if any, are innovative and clearly replicable/generalizable.											

ANEXO 9

Análisis de partes interesadas

En consonancia con los estándares de evaluación acordados de manera internacional, incluido el estándar 4.6 de la UNEG (ver Cuadro 1), es esencial que se implique a las partes interesadas directamente afectadas por la intervención o tema a lo largo del proceso de evaluación y desde sus primeras etapas más tempranas. Implicar a las partes interesadas permite apuntalar su implicación en la evaluación, así como mejorar la relevancia y uso eventual de la evaluación. Por ejemplo, consultar a los implementadores inmediatos de una intervención permitirá obtener su visión sobre los objetivos y las cuestiones clave que la evaluación debe intentar abordar.

Para saber cuál es la mejor manera de implicar a las distintas partes interesadas (de los implementadores, a los socios y beneficiarios) en una evaluación, el gerente de evaluación debe identificar quiénes son esas partes interesadas en una etapa temprana de la evaluación, y analizar el supuesto interés que cada una tiene en relación con el objeto de la evaluación y la evaluación en sí misma.

El análisis de partes interesadas es el proceso por el que el gerente de evaluación decide a quién implicar en el proceso de evaluación, cuándo y de qué manera, basándose en una idea clara de los intereses de cada parte interesada. Ayuda a prevenir un sesgo positivo en la evaluación al evitar que se acuda exclusivamente a las percepciones directas de las partes interesadas, que pueden no ser de ayuda a la hora de identificar posibles vacíos y factores externos negativos en las partes interesadas más indirectas. También facilita un compromiso más adecuado de las partes interesadas de cara a salvaguardar la relevancia, utilidad y uso de la evaluación.

Cuadro 1: ESTÁNDAR UNEG 4.6 Implicación de las partes interesadas y grupos de referencia

“La implicación inclusiva y diversa de las partes interesadas en la planificación, diseño, realización y seguimiento de las evaluaciones es crucial para asegurar la propiedad, relevancia, credibilidad y uso de la evaluación. Los mecanismos para implicar a los grupos de referencia y demás partes interesadas deberán diseñarse con esta finalidad.

Deberán ponerse en marcha procesos que aseguren la participación de individuos o grupos que puedan verse afectados por la evaluación, tener influencia sobre la implementación de las recomendaciones o verse afectados a largo plazo. Deberá consultarse a las partes interesadas en la planificación, diseño, realización y seguimiento de las evaluaciones.

Se podrán utilizar distintos mecanismos para consultar a una amplia variedad de partes interesadas (p.ej. reuniones de consulta sobre el diseño de evaluación, talleres de validación sobre los hallazgos preliminares y talleres de aprendizaje posteriores a la evaluación). Además, podrán formarse distintos grupos de partes interesadas para asegurar una implicación continua (grupos de referencia, grupos de aprendizaje, grupos directivos y grupos de asesoramiento).

Grupos de referencia: Los grupos de referencia están compuestos por grupos centrales de partes interesadas en el tema de la evaluación que pueden aportar distintas perspectivas y conocimiento sobre la materia. Deberá consultarse a los grupos de referencia sobre el diseño de la evaluación a fin de mejorar su relevancia; sobre los hallazgos principales para mejorar su validez; sobre las recomendaciones para mejorar su viabilidad, aceptabilidad y propiedad; y en cualquier momento del

proceso de evaluación que sea necesario. Usar grupos de referencia mejora la relevancia, calidad y credibilidad de los procesos de evaluación.

Grupos de aprendizaje: Pueden establecerse grupos de aprendizaje con las partes interesadas para centrarse en el uso de la evaluación. Generalmente, los grupos de aprendizaje desempeñan una función menor en la mejora de la calidad o la validación de los hallazgos que los grupos de referencia.

Grupos directivos: Cuando proceda, se puede dar a algunas partes interesadas clave una función más importante como miembros de un grupo directivo para asegurar una mayor apropiación. Los grupos directivos no solo asesoran, sino que también orientan las evaluaciones.

Grupos de asesoramiento: Los grupos de asesoramiento se componen de expertos en evaluación o en la materia en cuestión. Como, generalmente, los miembros del grupo no tienen un interés directo en el tema objeto de la evaluación, pueden aportar un asesoramiento objetivo a las evaluaciones. Usar estos grupos puede mejorar la relevancia, calidad y credibilidad de los procesos de evaluación por medio de la orientación, el asesoramiento, la validación de los hallazgos y el uso del conocimiento.

Fuente: Normas y estándares de la UNEG 2016.

El grado y nivel de participación de las partes interesadas en el proceso de evaluación varía, en particular dependiendo de las limitaciones de presupuesto y tiempo, y el gerente de evaluación deberá sopesar el nivel de participación con los beneficios y limitaciones. Puede encontrarse orientación útil en el manual de la UNEG sobre *Integración de derechos humanos e igualdad de género en la evaluación* (Cuadro 2).

Cuadro 2. Determinación del grado de participación de las partes interesadas

Las siguientes preguntas deberán tenerse en cuenta a la hora de decidir el grado de participación de las partes interesadas:

- Se puede implicar a los beneficiarios, implementadores, titulares de derechos y titulares de deberes en el proceso con distintos grados de intensidad. ¿Qué implicará esto en términos de esfuerzo, plazos y presupuesto?
- ¿Debería consultarse a las partes interesadas de manera conjunta o por separado? En caso de hacerlo conjuntamente, ¿esto podría suponer un peligro para alguno de los miembros de los grupos implicados? ¿Qué proceso podría asegurar que todas las perspectivas son escuchadas de manera equitativa, evitando sesgos porque algunas puedan ser más reticentes que otras por muchas razones (diferencias de poder, nivel de alfabetización, nivel de confianza, etc.), mediar entre las diferencias, y generar acuerdo y toma de decisiones allí donde las diferencias sean irreconciliables?
- ¿Cómo puede asegurarse el nivel de participación previsto por el proceso de evaluación, incluso en el caso de que la intervención que se evalúa haya tenido una participación limitada hasta la fecha? ¿Cómo puede la evaluación generar lecciones para que la intervención supere los retos que plantea la participación?

- ¿Existe una estrategia clara de comunicación con las partes interesadas sobre quién va a participar, a quién se va a consultar y quién va a tomar las decisiones cuando existan diferencias de opinión?
- ¿Cuentan los evaluadores con el nivel de compromiso, la comprensión, la facilidad de mediación y la experiencia adecuados en el nivel de participación que se ha decidido?
- ¿Se ha tenido en cuenta la mejora de la credibilidad de los resultados de la evaluación como consecuencia de un nivel concreto de participación?
- ¿Se ha dado la importancia suficiente a la participación para asegurar la credibilidad de los resultados de la evaluación?

Fuente: Integración de derechos humanos e igualdad de género en la evaluación -- Hacia la orientación de la UNEG

La herramienta más utilizada para apoyar un análisis de partes interesadas es una matriz que orienta al gerente de evaluación en la recogida de información sobre las partes interesadas y en el análisis dirigido a identificar aspectos clave relacionados con sus intereses, y con cómo estos se gestionarán durante la evaluación, incluyendo que se les implique en distintas fases y de diferentes maneras. A continuación, se propone una plantilla para el análisis de partes interesadas que puede apoyar el análisis y que deberá adaptarse al contexto de la evaluación.

Plantilla para el análisis de partes interesadas

PARTES INTERESADAS CLAVE (desglosar como corresponda) Escribir los nombres si se conocen, o ser lo más concreto posible	¿Qué función desempeñan en relación con la intervención/el objeto de la evaluación?	¿Cómo utilizarán la evaluación?	¿Qué pueden ganar o perder como consecuencia de la evaluación?	¿Cómo y cuándo deben ser implicados en la evaluación?
Partes interesadas activas con autoridad para tomar decisiones relacionadas con el objeto de la evaluación. Ej.: <ul style="list-style-type: none"> ✓ personal del proyecto de la FAO ✓ Entidades gubernamentales ✓ Agencia financiadora/donante 				
Partes interesadas activas con responsabilidad directa sobre el objeto de la evaluación. Ej.: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Agencia financiadora ✓ Personal de la FAO (oficiales de apoyo, consejeros técnicos, etc.) 				

✓ Socios de implementación				
Partes interesadas secundarias ✓ Socios ✓ Otras entidades o autoridades gubernamentales ✓ Otro personal de la FAO				
Otras partes interesadas a nivel básico que se benefician directa o indirectamente de la intervención. (Posiblemente desglosadas en mujeres, hombres, niñas, niños; u otros, como corresponda).				
Otras partes interesadas a nivel básico que se no benefician de la intervención. (Posiblemente desglosadas en mujeres, hombres, niñas, niños; u otros, como corresponda).				
Otros grupos de interés que no participan directamente en la intervención: - otras agencias de desarrollo que trabajan en la zona - organizaciones de la sociedad civil - otras organizaciones				

ANNEX 10

Inception report guidance

This Annex provides some guidance for the preparation of the inception report for an evaluation. Inception reports are mandatory for both decentralized and OED-managed evaluations. It does not require official clearance from the Project Evaluation Team (PET) of FAO's Office of Evaluation (OED).

Inception reports should be submitted to the EM before the field mission, or maximum one week after the start of the field mission.

The inception report complement the terms of references, and clarifies the whole approach to the evaluation. Together with the TORs, they are the main reference tools for guiding the evaluation and checking its progress. The Inception report helps establish clarity and mutual understanding between parties involved in the evaluation, clarifying how the work will be organized, who will do what and when. It is an internal FAO document and is therefore not published. The evaluation team leader is responsible for the preparation of the inception report.

It should include the following:

1. Brief background on the project and its objectives, with a draft Theory of Change (ToC)
2. A **stakeholder analysis**, including who, why and how they will be involved (see Annex X for guidance)
3. The **evaluation approach and methodology**: detailed information about the proposed approaches that will be used to undertake the evaluation and the methods selected for data collection and analysis
4. The **Evaluation Matrix** – this is the most critical part of the report: it sets out how the methodology will be operationalised by the evaluation team
5. The **site mapping and sampling**: information about how sites have been selected for field visits
6. **Limitations and risks, timeline** and **deliverables** updated from the TOR.

The inception report should be:

- Informed by the analysis of the documentation provided and the technical briefings/inception meetings held
- Technically sound – with a robust methodology
- Feasible and realistic
- Concise: the length of the report should be between 5 and 10 pages (with the ToC narrative and graphic given as an annex)

Theory of Change for the project

1. Stakeholder analysis

Building on the preliminary stakeholder information from the TOR, provide a stakeholder analysis, including:

- Identification of the different groups to be involved in the evaluation, with reference to specific agencies or individuals;
- Rationale for the selection of the target groups (role in project, etc.);
- How they will be involved in the evaluation, with consideration of the most appropriate method to ensure effective participation of each group;
- The importance and expected use of the evaluation results to the different stakeholder groups.

See Annex 9 of the Project Evaluation Manual for guidance on the stakeholder analysis

Length: 1-2 pages

2. Evaluation approach and methodology

Provide detailed information about the overall methodological approach that will be used to undertake the evaluation and the methods selected for data collection and analysis. Ensure a comprehensive and systematic description, which is sufficient to generate trust in the credibility of the evaluation as well as its independence and impartiality.

Include information about:

- Evaluation questions: building on the questions identified in the TOR, refine/clarify them, and define sub-questions when needed
- The conceptual and methodological approach, and the *data collection methods and tools* that will be applied (see below) - specify the use of a mixed-methods approach if relevant.
- How this approach will minimize threats to validity and ensure reliability and credibility of the evaluation
- The data collection methods that will be applied – specify the use of quantitative or qualitative approaches, and specific modalities therein.
- How the evaluation methodology will be responsive to gender and minority groups, including any data collection method employed to seek information on gender issues and ensure women and marginalised groups are able to fully participate in the evaluation (see Annex 12 on Gender Evaluation framework).

Data Collection Methods and Tools:

Include a description of the data collection and analysis methods to be applied in the evaluation. Specify both qualitative and quantitative methods as appropriate, including participatory approaches to be adopted. Explain their specific application within the evaluation matrix, particularly in relation to the data sources available.

Describe:

- The nature of data/information collection methods. Highlight their comparative advantage, inherent constraints and solutions to address them.
- The chosen methods should be explicitly linked to the Evaluation Matrix and be informed by the stakeholder analysis as well as by an analysis of the reliability and completeness of the data collected during the design and inception phases (secondary data, M&E information, previous evaluations, etc.)
- The data collection tools (actual tools should be presented in annexes)
- How data collection activities will be undertaken in a gender-sensitive manner.
- How the validity and reliability of data collection and analysis will be ensured, including methods for triangulation.
- How data will be checked and cleaned, where relevant

Length: maximum 3-4 pages

3. Evaluation matrix

See Annex 4 of the Project Evaluation Manual

4. Site mapping and sampling

Include the geographic coverage of the intervention (include maps where appropriate and if available) and explain the criteria and sampling procedures for selecting the areas and field sites to be visited.

Provide information about the approximate number of beneficiaries and key partners or stakeholders to be interviewed in each site.

Information on how men, women, boys and girls are to be adequately represented in the sample of field sites to should also be included.

Length: maximum 1 page

5. Limitations and risks

This may include limitations/risks anticipated in the evaluation due to availability of data, timing of field visits, etc. Provide an explanation of how the evaluation team will manage and mitigate within these limitations/risks and/or their implications for the evaluation process and evidence gathering.

Include any limitations with regards to the gender-responsiveness of the chosen approach.

Length: 1 or 2 paragraphs

6. Timeline and deliverables

Include the most recent and realistic timeline for the various phases of the evaluation, and for the deliverables as listed in the evaluation TORs.

Length: 1 or 2 paragraphs

ANNEX 11

Theory of Change

Table of contents

1. INTRODUCTION	1
2. DEFINITION	2
2.1 What a TOC is.....	2
2.2 What a TOC is NOT	3
3. PROPOSED OPTIONS FOR TOCs DEVELOPMENT.....	6
3.1 Process: OED led or engaging stakeholder?	6
3.2 Process: when to do it?.....	6
3.3 Product: what should be the scope of a TOC?	7
4. Principles on how to build a TOC:	8

1. INTRODUCTION

1. The overview presented below is intended to provide a brief introduction to using Theories of Change (TOC) as a tool for **evaluation**.
2. In OED, there is no desire to propose a standard model fitting all evaluation cases, but to offer models including elements identified as essential, which can be used as part of a toolbox, depending on the context and need. This guidance note therefore intends to present the elements that are useful to consider in using TOCs, and integrates the need for flexibility in using TOCs. An important purpose for this guidance is to provide clarity over concepts and definitions, whereas it is understood that the form or process leading to formulating TOC will diverge from one evaluation to another. TOCs can be different based on evaluation context and purpose.
3. As this guidance note is purposely kept synthetic, it includes a useful resources that can assist evaluators in the design and use of TOC.

2. DEFINITION

4. Practitioners use different terms to describe what a TOC is, each with their own nuances. For OED, a TOC describes the **causal relationship** between a series of **outcomes** that culminates with achieving a **desired change** (goal).

Box 1: DEFINITIONS OF THEORY OF CHANGE THAT ARE IN LINE WITH OED’S VIEW

- **Theories of change** are the ideas and hypotheses (‘theories’) people and organisations have about how change happens. These theories can be conscious or unconscious and are based on personal beliefs, assumptions and a necessarily limited, personal perception of reality. (Hivos, theory of change thinking in practice: a stepwise approach, 2015)
- Every programme is packed with beliefs, assumptions and hypotheses about how change happens – about the way humans work, or organisations, or political systems, or ecosystems. Theory of change is about articulating these many underlying assumptions about how change will happen in a programme. (Patricia Rogers, in ‘Review of the use of ‘Theory of Change’ in international development’, Isabel Vogel, 2012)

2.1 What a TOC is

AN APPROACH Mindset adapted to complexity	A PRODUCT Simplified vision of the evaluand	A PROCESS Engaging with stakeholders
---	---	--

5. For OED, a TOC presents the following **elements** as core features:
 - **A cause-to-effect relationship between outcomes**
 Different to a log frame, a TOC acknowledges the breadth of vertical and horizontal relationships that an intervention logic assumes. It makes the intended causal relation between an intervention’s outputs and its ultimate impact explicit, thereby embracing the complexity of the reality it aims at altering.
 - **Evidence** that can demonstrate the relationship between outcomes
 A TOC also needs to identify the concrete evidence that can indicate the effective achievement of each outcome presented. These indicators can be quantitative or qualitative in nature.
 - **Assumptions** underlying the cause-effect relationships
 A TOC also spells out the underlying assumptions expected for the cause-effect relationships to occur. These can be partly in control of the programme or outside

of its control, and they are important to identify and test, as they may affect the achievement of the logical chain of results.

An **inclusive process** to reach a common understanding on the evaluand

- The process leading to constructing a TOC needs to integrate the views of main stakeholders of the evaluand. This allows reaching an agreed view on the evaluand’s logic.
6. A TOC is a type of logic model¹. Logic models come in different shapes and forms and include LogFrames, problem trees, organizational charts etc. Like all logic models, a TOC describes the relationships between the elements contained in the model, often depicted by some type of graphic illustration. In the case of a TOC, it depicts the causal relationship between outcomes, expressed as preconditions. It is good practice for a TOC to be accompanied by a narrative description in order to expand on what is illustrated.
 7. Taplin et al state that “At its heart, Theory of Change spells out initiative or program logic. It defines long-term goals and then maps backward to identify changes that need to happen earlier (preconditions). The identified changes are mapped graphically in causal pathways of outcomes, showing each outcome in logical relationship to all the others.”²

2.2 What a TOC is NOT

8. **It is not just a nice graph.** It can be (is often) presented in the form of a graph, and there are many possible forms to it, but it also requires narrative elements attached to it, e.g. to explain the rationale connecting outcomes, the evidence that can be used to measure this connection, or the underlying assumptions existing behind them.
9. **It is not a “Contribution map”,** that is a comprehensive mapping of all factors at play around the intervention. The latter could be also useful, e.g. for judging of the positioning of an intervention within its context, or analysing the appropriateness of partnerships, but it is not a TOC.
10. **It is not a logframe:** TOCs allow for representing the evaluand reality in a more detailed way, making its complexity explicit. Some difference between the two are presented below:

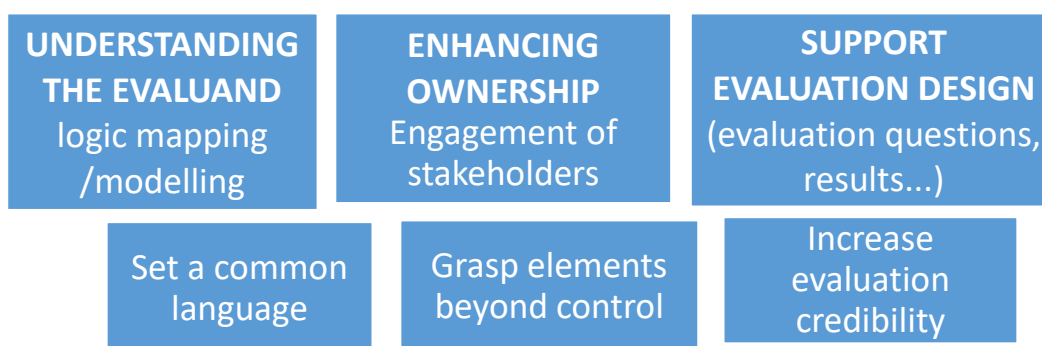
LogFrame	Theory of Change
Identifies inputs, activities and outputs that supposedly will “deliver” the outcomes	Emphasises the mapping of outcomes in order to explain why the expected change will occur

¹ Logic model, as used here, means a graphical/tabular illustration that aims to concisely communicate the relationship between the elements therein.

² Dr. Dana H. Taplin, Dr. Heléne Clark, Eoin Collins, and David C. Colby. *Theory of Change. Technical Papers. A Series of Papers to Support Development of Theories of Change Based on Practice in the Field.* ActKnowledge 2013. https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToC-Tech-Papers.pdf

Requires identification of program components, but does not establish a causal relationship between the outcomes that are expected to achieve the goal	Usually starts with a goal before deciding on program components (design stage); thus presenting a causal outcome pathway
Indicators at the output and outcome level are reflected	Emphasis on outcomes that can then be the basis for the LogFrame. Outcome indicators take precedence over the other ones
Very useful as an input for project implementation (plans, budgeting etc.)	Can provide justification for LogFrame components
Useful for designing an M&E plan	Useful for designing an evaluation.

Figure 1: Developing a TOC in the context of an evaluation



11. A TOC can be used for designing and implementing a project or programme. This guidance focuses on its uses for evaluation.
12. **As a process, a TOC is useful to enhance the evaluand’s ownership and acceptance** of the evaluation. Dedicating time to an exchange with stakeholders before decision are made demonstrates that their voices count to determine what is a fundamental piece for the evaluation. This helps build mutual trust and respect, which is conducive to constructive dialogue during the evaluation process, and increases the probabilities that stakeholders will use the evaluation. It is also a means to manage expectations from both sides.

As a product, it is useful to:

1- Facilitate a common understanding of the evaluand between evaluators and stakeholders;

Often it is necessary to **articulate the ‘missing middle’**, i.e. the different levels of outcomes that need to happen for impact to occur, based on the proposed intervention. Unpacking realities that are often complex and the intended impact pathways of an intervention into a simple visual, allows making the implicit explicit, and ensuring everyone shares the same understanding of the intention.

2- Underpin the evaluation design

Clarifying the cause-to-effect relationships and the evidence to show it, provides a basis to identify what to evaluate and what evaluation questions should underpin the exercise, i.e.

what to measure to judge of the actual results of an intervention. This will in turn determine the entire evaluation approach.

A TOC is also a basis to define evaluation scope: it shows where and how the programme intends to have influence and is a starting point to identify the necessary data needed by the evaluation to make an informed assessment

3- Serve as a useful tool for programme stakeholders

The explicit identification of the outcomes, the relationships that connect them and the evidence that can inform on them, can be used by programmes stakeholders in subsequent interventions, with the same benefits as identified in 1).

3. PROPOSED OPTIONS FOR TOCs DEVELOPMENT

13. First, it is important to note that TOC are not necessarily useful for all evaluations, and that the benefit of designing an evaluation based on a TOC should be clearly identified before taking any decision to use this tool or not.
14. Also important to note is that the **evaluation context and the purpose for which evaluators may choose to use a TOC** are two essential variables defining the way a TOC will be developed and used, and what it will look like. Some elements are highlighted below to illustrate how the context may influence the TOC process or product.

3.1 Process: OED led or engaging stakeholder?

15. As highlighted above, a TOC needs to be in any case discussed and validated by the stakeholders at a certain point and early enough to allow for taking their inputs into account
16. Then, the degree to which stakeholders will be engaged can vary depending on the context, as highlighted below:
 1. Contexts in which participation of stakeholders in TOC development could be useful: When there is a need for establishing dialogue with / building ownership of stakeholders.
Add examples
 2. Contexts in which OED could develop the TOC without an initial engagement of stakeholders: When the reality is so complex that it requires a preliminary work to be done (e.g. strategic evaluand?)

3.2 Process: when to do it?

17. In some contexts, evaluation managers develop the TOC during the evaluation preparatory phase (alone or with stakeholders) leading to the TOR. This does not mean that the evaluation team cannot then have an opportunity to comment on it, and suggest adjustments, once on-board. The TOC then helps define the evaluation scope, questions, and possibly the approach, and therefore it is logical that it precedes the TORs.
18. For other evaluations, managers may prefer **engaging the evaluation team into the TOC development process**. This usually applies when the evaluation includes an inception phase, which allows for an additional step in the evaluation design process, whereby the evaluation external team members take ownership of the evaluation approach.

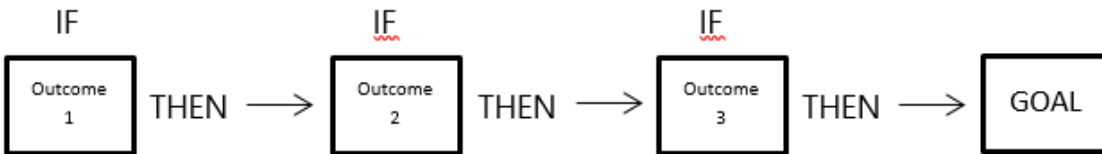
3.3 Product: what should be the scope of a TOC?

19. A TOC can focus narrowly on the evaluand, but often extends beyond it, to represent some of the relevant elements of the universe in which the evaluand is set. There are no predefined TOC boundaries; a ToC can be “high-level” (broad & shallow), “highly-focused (narrow & deep) or any combination thereof. Still, there is a need to compromise between a comprehensive mapping of a complex reality starting from a high-level goal, and a narrow focus on an intervention starting from its activities.
20. Reflecting on the following elements may help define the scope of a ToC:
 1. Define an **appropriate scale**: Drawing a TOC that represents the interventions into its wide context bears the risk of losing sign of the intervention’s internal dynamics. On the other hand, including some contextual elements (such as partner institutions, external influences) offers a useful representation of how the intervention is positioned in respect to its context, which is often examined in an evaluation. Often, “wide” TOCs representations find it helpful to then circle where the evaluation will focus its attention within this representation. Some find it useful to outline a sphere of influence and a sphere of control of the evaluand. Another practice is to develop several TOC levels.
 2. Set a “**reasonable level of complexity**”: On the one hand, over-simplifying a complex reality will not help grasp the relationships to the extent necessary; on the other hand over-articulating the TOC building blocks may lead to excessive complexity.
 3. **Not all should appear on a graph**: although the most attractive part of a TOC is usually the one presented in the form of a graph, a key feature of its clarifying value, a TOC is way more than just a graph. As a TOC is meant to explicit outcomes and their indicators, underlying assumptions explaining causal relationships between them, and possibly can include contextual elements, there is no way all these can fit into a legible graph. This is why a narrative should always complement the graph, to explain and provide depth to it.
 4. **Engaging stakeholders** may help collectively define or adjust the scope of the TOC.

3.4 Principles on how to build a TOC:

21. In its most basic, graphical form, a TOC is a series of outcome statements linked by some rationale, resulting in a causal pathway (depicted as arrows).

A TOC is “read” by using an **IF-THEN** sequence:



22. Obviously, reality is much more complex than a TOC could ever hope to capture. The purpose should therefore be to try to capture a level of detail and breadth that the circumstances require.
23. After the causal pathways are agreed upon, other layers of information are added, including indicators for the outcomes, interventions (strategies or activities that produce each outcome) and assumptions underlying the TOC. Reviewing a project or programme’s LogFrame will yield many of these elements. It will be the case, more often than not, that the LogFrame will only contain some of the outcomes identified in a TOC. This ‘finding’ is one of the ways that a TOC can prove useful to evaluators as they seek to gain a better understanding of the evaluand and how the exercise should be designed.
24. There are many ways to develop a TOC, dictated by the particular circumstances faced. Ideally, a project would have a TOC before an evaluation but this is often not the case. Even when a TOC is available, the manner in which it is represented may not be user-friendly or in the format described above. The key is to engage stakeholders (project management/implementers) in a participatory fashion in articulating the TOC, going through various iterations until they validate the product. Although a TOC is not a static model (since it can change/evolve through time), the representation that the evaluation team uses has to reflect the causal pathways that are guiding the evaluand at the time of the exercise.

Additional tips:

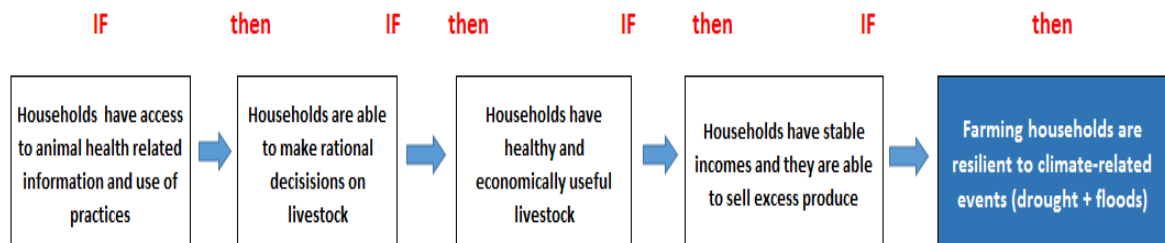
- Work backwards from the goal, identifying the preconditions (outcomes) necessary for it to be achieved. Repeat the backward mapping for each subsequent outcome until reaching a point that generally resembles the state of affairs (condition) that were present at the beginning of the project/programme;

- Ensure that each outcome is clearly written, trying to avoid drafting statements with conjunctions ('and'). Outcomes are the actual change that takes place because of the activities/intervention (e.g. output(s) has been used). The outcome statement must reflect change in a person, group of people, organizations, state of affairs, places or environmental conditions. The statements must not be project actions or interventions per se (i.e. project activity descriptions, outputs);
 - Examples of outcome statements:
 - Agricultural research partnerships operational.
 - Increased community awareness about climate change.
 - Legislation on land tenure adopted.
 - Parents apply nutritional guidelines.
 - Farmers use best practices.

Box 2: Example

The example that follows is a Theory of Change on Building resilience of vulnerable small scale farming households to climate-related events as part of an OED evaluation of the 2016/17 El Niño response in Southern Africa. In this example, only the causal pathways are shown. The other components (assumptions, interventions, indicators etc.) could have been included in the illustration but were not in order to make it reader-friendly. The narrative can be used to develop those components.

Figure 2: El Nino evaluation If-THEN logic



TOC Narrative text

The evaluation team decided it would be useful to develop a Theory of Change on Building resilience of vulnerable small scale farming households to climate-related events. The underlying question was: What are the sequences of outcomes that will ensure that vulnerable small-scale farming households will be able to cope with drought and other extreme climate events that negatively impact their agricultural livelihoods? This constituted capturing the domain of FAO's interventions, as well as other partners (such as government). Mapping of the partners interventions were useful to initiate discussions on what external agencies (such as local institutions and development actors) could do to strengthen the resilience capacity of the households and the communities, as well as what the development actors could do to strengthen the capacity of local institutions in their support to households and communities. Box 3 presents the developed TOC, which maps the preconditions (expressed as outcome statements in each box), that lead sequentially (from bottom-up) to the overall outcome (higher-level). The arrows represent the cause and effect relationship of outcomes, namely the "if-then" logic. The outcomes are divided into four levels (and one higher-level impact outcome). The bottom level is constructed around the capacities and the access of households to inputs, assets, resources and knowledge. The next level assumes that if households have all of the above, they are able to choose and make informed decisions on how to manage their assets and resources. By making informed decisions they will be able to protect their asset base and implement positive coping strategies that will ultimately strengthen their capacities to anticipate, adapt and transform during crises events in the short term and longer terms. Once the TOC was developed, the specific FAO interventions were nested under the priorities and domains of mandate/influence. In Box 3, the letters in the bottom line are the mapped FAO activities that are assumed to contribute to the first outcome level. These are:

- A.** Infrastructure rehabilitation and construction: boreholes, irrigation
- B.** Input Provision: seed kits for home gardens, planting materials, staple crops seeds, chickens, goats, feed, and vaccines.
- C.** Cash + voucher transfers: seed fairs, vouchers for fertilizers.
- D.** Training of farmers on: water harvesting, climate smart agriculture technologies, soil and water conservation, soil land management, nutrition, restocking, marketing skills.
- E.** Training of institutions (extension workers, teachers) + service providers: nutrition, GIS, disease surveillance, agro dealer's seed quality.
- F.** Generation of information for policy support + decision-making + coordination: needs assessment (surge), seeds systems assessments