

Signatura: EB 2010/99/R.6/Add.1
Tema: 6 b)
Fecha: 8 abril 2010
Distribución: Pública
Original: Inglés

S



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

**Observaciones de la Oficina de
Evaluación sobre el informe final
del examen *inter pares* de la
Oficina de Evaluación y de la función
de evaluación en el FIDA**

Junta Ejecutiva — 99º período de sesiones
Roma, 21 y 22 de abril de 2010

Para **información**

Nota para los miembros de la Junta Ejecutiva

Este documento se presenta a los miembros de la Junta Ejecutiva a título informativo.

A fin de aprovechar al máximo el tiempo disponible en los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva, se invita a los representantes que deseen formular preguntas técnicas acerca del presente documento a dirigirse al funcionario del FIDA que se indica a continuación:

Luciano Lavizzari

Director de la Oficina de Evaluación

Tel.: (+39) 06 5459 2274

Correo electrónico: l.lavizzari@ifad.org

Las peticiones de información sobre el envío de la documentación del presente período de sesiones deben dirigirse a:

Deirdre McGrenra

Oficial encargada de los Órganos Rectores

Tel.: (+39) 06 5459 2374

Correo electrónico: d.mcgrenra@ifad.org

Observaciones de la Oficina de Evaluación sobre el informe final del examen *inter pares* de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA

1. La Oficina de Evaluación (OE) desea expresar su agradecimiento al Grupo de Cooperación en materia de Evaluación (ECG) de los bancos multilaterales de desarrollo (BMD) por la excelente calidad del informe final del examen *inter pares* de la Oficina de Evaluación y de la función de evaluación en el FIDA publicado el 15 de febrero de 2010 (en adelante "el informe final").
2. Las conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe final, que incluyen una serie de cuestiones que requieren la actuación de la OE, son de suma utilidad. Si se aceptan, contribuirán a perfeccionar el sistema de evaluación del FIDA y aumentarán su capacidad para desempeñar un papel aún mayor en la mejora de la eficacia del Fondo en términos de desarrollo en el futuro. Huelga decir que la OE está dispuesta a colaborar estrechamente tanto con el Comité de Evaluación como con la dirección del FIDA con miras a asegurar la oportuna aplicación de las principales recomendaciones contenidas en el informe final.
3. La OE hace suyas las principales conclusiones alcanzadas, así como las siete recomendaciones que figuran en el informe final. Con todo, desea hacer algunas puntualizaciones para que el Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva las tengan presentes al examinar el documento en sus respectivos períodos de sesiones de abril de 2010. Las observaciones formuladas por la OE en los párrafos que siguen tienen por objeto aportar aclaraciones a las recomendaciones, para así facilitar la decisión de la Junta respecto del informe final. Las observaciones en cuestión se presentan siguiendo la estructura de las siete recomendaciones del informe.
4. **Recomendación 1.** *Que la Junta Ejecutiva reafirme su adhesión a los principios que rigen la función de evaluación independiente en el FIDA y pida al Asesor Jurídico que prepare un informe, para su consideración, en el que se identifiquen opciones para introducir los cambios requeridos con el fin de solventar posibles incompatibilidades legales entre la política de evaluación y el Convenio Constitutivo del FIDA, de un modo que respete plenamente los deseos relativos a una función de evaluación independiente expresados por los participantes en la Sexta Reposición.*
5. La OE concuerda plenamente en que la Junta Ejecutiva debería reafirmar su adhesión al principio de independencia. Es importante que la aprobación de la Junta no se ciña a la noción de independencia en general sino que englobe, en particular, los cinco componentes clave enumerados a continuación, que tanto el ECG como la comunidad internacional especializada en la evaluación de las actividades de evaluación consideran principios fundamentales de independencia. Sin estos principios, la independencia seguirá siendo una palabra hueca. En ese sentido, es fundamental reafirmar: i) el papel de liderazgo del Comité de Evaluación y la Junta Ejecutiva en lo referente al nombramiento y despido del Director de la OE y a la supervisión de la actuación de este último; ii) la delegación por el Presidente del FIDA en el Director de la OE de la autoridad para adoptar todas las decisiones relacionadas con el personal de la OE y los consultores, incluidos su contratación, nombramiento, promoción y despido, de conformidad con la política de recursos humanos del FIDA; iii) que el programa de trabajo de la OE debe prepararse de forma independiente, aunque siguiendo el debido proceso consultivo con la dirección, los órganos rectores y los Estados Miembros del FIDA, según proceda; iv) que el presupuesto de la OE debe elaborarse con independencia de la dirección del Fondo, en estricto cumplimiento de las directrices institucionales aplicables a la estructura y distribución del presupuesto y empleando parámetros de costos estándar acordes con el sistema de planificación y presupuestación del FIDA, y v) que el Director de la OE está facultado para proceder a la publicación o

divulgación pública de los informes de evaluación sin autorización previa de instancias ajenas a la OE. En opinión de la OE, es absolutamente primordial que los órganos rectores del FIDA se aseguren de que estos cinco componentes clave del principio de independencia queden claramente plasmados en la política de evaluación revisada del Fondo y adecuadamente reflejados en la revisión del mandato y reglamento del Comité de Evaluación, según proceda.

6. Más concretamente, en lo referente a la gestión de los recursos humanos, la OE concuerda con las recomendaciones específicas contenidas dentro del capítulo II en la sección 4.a), relativa al nombramiento y despido del Director de la OE, y el examen anual de su actuación profesional, y en la sección 4.b), relativa a la delegación por el Presidente del FIDA en el Director de la OE de la autoridad para adoptar todas las decisiones relacionadas con el personal y los consultores, incluidos su contratación, nombramiento, promoción y despido, y el examen anual de su actuación profesional (véase el componente ii) en el párrafo 5 *supra*). Cualquier debilitamiento de la citada disposición pondría en peligro la credibilidad de la función de evaluación independiente en el FIDA. Todas las decisiones que el Director de la OE adopte en relación con los recursos humanos seguirán conformándose a las normas del FIDA, como ha venido siendo la práctica general desde la aprobación de la política de evaluación en abril de 2003.
7. La OE concuerda en que es necesario contar con personal con sólidos conocimientos en materia de evaluación y experiencia operacional reciente, aunque puede resultar difícil encontrar profesionales con esta combinación de competencias. También es importante asegurar el oportuno intercambio de personal entre la OE y la dirección del FIDA, como se señala en el informe final. La OE hace suya la reafirmación, incluida en el informe, de la necesidad e importancia de la función del Director Adjunto de la OE, sobre todo por los motivos destacados en el párrafo 105. El puesto de Director Adjunto debe cubrirse cuanto antes, sin más obstáculos.
8. La OE pone en duda la utilidad de preparar otro documento más para su consideración por la Junta Ejecutiva, como se sugiere en la recomendación 1. Según indica el informe final, los BMD fueron creados mucho antes de que sus departamentos de evaluación pasaran a ser independientes. Por otro lado, el Grupo encargado del examen *inter pares* no tiene conocimiento de ningún BMD que estimara necesario modificar los artículos de su convenio constitutivo a raíz del establecimiento de una función de evaluación independiente. En el informe final se reconoce asimismo que el establecimiento de una oficina de evaluación independiente fue acordado por todos los Estados Miembros en el período de sesiones del Consejo de Gobernadores de febrero de 2003 en el marco de la adopción de la Resolución sobre la Sexta Reposición, que dispone expresamente, entre otras cosas, que el Presidente delegará en el Director de la OE la autoridad para adoptar todas las decisiones relacionadas con la contratación, el nombramiento, la promoción o el despido del personal de la OE y los consultores. El informe final señala que, con arreglo a lo estipulado en el Convenio Constitutivo del FIDA, el Presidente, bajo la vigilancia y dirección del Consejo de Gobernadores y de la Junta Ejecutiva, organizará al personal, y nombrará y despedirá a los funcionarios de acuerdo con los reglamentos adoptados por la Junta y, seguidamente, concluye que la Junta Ejecutiva debe poder adoptar una reglamentación que autorice al Presidente a delegar algunas de sus facultades en el Director de la OE. De hecho, esta posibilidad quedó implícitamente reconocida por la adopción de la Política de evaluación del FIDA por la Junta Ejecutiva en 2003 y la aprobación de la Resolución sobre la Sexta Reposición, así como por el examen complementario y la adopción de esta última por el Consejo de Gobernadores.
9. En lugar de invertir tiempo y recursos pidiendo al Asesor Jurídico que prepare otro documento adicional, sería más útil centrar los esfuerzos en preparar en tiempo oportuno las versiones revisadas de la Política de evaluación del FIDA y el mandato y reglamento del Comité de Evaluación, cuya necesidad está fuera de toda duda.

Por otro lado, tal y como se indica en el informe final, en caso de que realmente sea necesario introducir ajustes, habrá que enmendar el Convenio Constitutivo del FIDA en consonancia con los principales objetivos de diversas políticas fundamentales, en particular la política de evaluación, adoptadas por la Junta Ejecutiva en los últimos años. Ninguna incongruencia —presunta o real— entre el Convenio Constitutivo del FIDA y la política de evaluación deberá ser utilizada como pretexto para obstaculizar o retrasar la aplicación de los cinco componentes clave citados más arriba (véase el párrafo 5), que son fundamentales para asegurar la independencia de la OE.

10. La OE considera poco práctica la propuesta de establecer un grupo de trabajo que se encargue de gestionar y supervisar el proceso encaminado a la revisión de la política de evaluación y el mandato y reglamento del Comité de Evaluación (véase el apartado iv) del párrafo 141 del informe final). Como se observa en el informe, existen en estos momentos en el FIDA tensiones y divergencias mayores de lo normal en torno a la cuestión de la independencia de la OE, que podrían afectar al grupo de trabajo propuesto y, por consiguiente, entorpecer su labor y ralentizar o imposibilitar la conclusión del proceso. Una opción más idónea sería que el Comité de Evaluación utilizara el mismo modelo que el empleado, con resultados satisfactorios, para el examen *inter pares*. Esto implicaría que el Comité de Evaluación, o un grupo de trabajo integrado por miembros del mismo, encabezaría la elaboración de la política de evaluación revisada del FIDA y, seguidamente, del nuevo mandato y reglamento del Comité, en colaboración con el ECG y con el apoyo de un consultor, que trabajaría bajo la supervisión general del ECG, como se sugiere en el apartado iv) del párrafo 141 del informe final.
11. El Boletín del Presidente relativo a los procedimientos y disposiciones operacionales necesarios para la aplicación de la Política de evaluación del FIDA se preparó en diciembre de 2003, tras la aprobación de esta última. En el informe final se recomienda que el Boletín del Presidente se revise una vez aprobada la nueva política de evaluación. Sin embargo, la OE estima que el Boletín del Presidente quizás no constituya el instrumento más apropiado para resumir las directrices para la aplicación de la nueva política, ya que estas no irán dirigidas únicamente a la dirección del FIDA sino también a la OE y al Comité de Evaluación. Sería preferible que las directrices se presentaran en forma de anexo de la política de evaluación revisada; de ese modo, el Comité de Evaluación y la Junta de Ejecutiva podrían contribuir a su elaboración y, a continuación, aprobarlas.
12. La OE concuerda plenamente con las recomendaciones, incluidas en los cuadros 1 y 2 del informe final, en el sentido de que la OE debería llevar a cabo evaluaciones institucionales más estratégicas, por ejemplo en relación con “los procesos operativos que coartan la eficacia del FIDA en términos de desarrollo” en esferas tales como la movilización y gestión de recursos, la gestión de recursos humanos, la gestión del riesgo y la eficiencia administrativa. Cabe señalar a este respecto que la OE, que ya ha incluido en las últimas evaluaciones una serie de esferas de procesos operativos, determinadas caso por caso, tiene previsto abordar en el informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI) del presente año la eficacia de las operaciones del FIDA como tema clave de aprendizaje.
13. **Recomendación 2.** *Que la Junta Ejecutiva, por conducto del Comité de Evaluación, refuerce la función supervisora y de rendición de cuentas de la Oficina de Evaluación y la independencia de esta con respecto a la dirección.* La OE concuerda con esta importante recomendación. En particular, la OE aboga firmemente por asegurar una mayor transparencia y por seguir fortaleciendo su gestión interna en materia financiera y administrativa. Con arreglo a lo sugerido en el informe, se facilitará al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva toda la información detallada necesaria referida al presupuesto administrativo anual de la OE, y ello a partir de este mismo año, comenzando por la elaboración del presupuesto basado

en los resultados para 2011. Tal y como se indica en el informe final, la OE decidió a mediados de 2009 encomendar la reorganización de su gestión financiera, contractual y administrativa a una funcionaria del cuadro orgánico, que dedica alrededor del 50% de su tiempo a esta tarea. Esto está contribuyendo al establecimiento de un nuevo sistema de gestión financiera y administrativa más integral. Por consiguiente, sería oportuno esperar a que la OE adquiriera algo de experiencia con la aplicación del nuevo sistema antes de encomendarle el examen recomendado en el informe. La OE concuerda con la sugerencia de que debería examinar periódicamente sus experiencias y procesos internos de índole financiera, administrativa y contractual. El primer examen de ese tipo podría realizarse en 2011.

14. **Recomendación 3.** *Que la Oficina de Evaluación armonice su enfoque de evaluación con el enfoque que rige las buenas prácticas del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación, basando los exámenes de la cartera y las evaluaciones de proyectos en mayor medida en los datos extraídos de informes finales de proyectos (IFP) validados.* Como norma general, la OE ha empleado hasta la fecha los IFP, siempre que estuvieran disponibles, como puntos de referencia esenciales para llevar a cabo evaluaciones independientes. La OE, en vista de que la calidad de esos informes está mejorando, hace suya esta recomendación y velará por que se adopten las medidas pertinentes para asegurar su aplicación. Harán falta una serie de preparativos encaminados a fortalecer la capacidad y competencias de la OE para efectuar la validación de los IFP con el debido rigor. En ese contexto, se extraerán enseñanzas de la experiencia de los BMD, se ofrecerá formación al personal de la OE y se identificará con mayor exactitud el nivel estimado de esfuerzos y recursos requeridos a tales fines. La OE tiene previsto iniciar esta nueva función con la validación de una serie de IFP en 2011. Puede que haya margen para llevar a cabo a título experimental algunas validaciones de IFP dentro de la labor preparatoria que se realice en 2010. En relación con otra cuestión conexas, la OE conviene con la recomendación (recogida en el párrafo 81 del informe) de suprimir la referencia en la Política de evaluación del FIDA a la obligatoriedad de realizar evaluaciones en el caso de proyectos para los que esté prevista una segunda fase financiada por el FIDA.
15. **Recomendación 4.** *Que el FIDA refuerce aún más el aprovechamiento de las conclusiones de las evaluaciones, el aprendizaje y el circuito de retroalimentación.* La OE concuerda plenamente con esta importante recomendación. En ese sentido, tratará, entre otras cosas, de i) esforzarse en mayor medida por contribuir a las iniciativas institucionales de gestión de los conocimientos, ii) continuar preparando reseñas y apreciaciones de evaluación para llegar a un público más amplio, iii) asignar recursos a la preparación de síntesis de las evaluaciones, iv) participar activamente en grupos de trabajo internos y otras plataformas con miras a asegurar que las enseñanzas y recomendaciones de las evaluaciones se incorporen debidamente en las nuevas políticas, estrategias y operaciones, y v) velar por que las páginas del sitio web institucional del FIDA se actualicen sistemáticamente con los últimos informes de evaluación y productos conexos.
16. **Recomendación 5.** *Que la Oficina de Evaluación identifique nuevas maneras de seguir mejorando la calidad de su labor, mediante el empleo de una gama más amplia de enfoques y metodologías de evaluación.* Con arreglo a lo recomendado en el informe final, la OE se irá centrando cada vez más en las evaluaciones de nivel superior, por ejemplo, en evaluaciones de determinados procesos operativos institucionales. No se escatimarán esfuerzos para asegurar que el manual de evaluación (2009), elaborado en colaboración con un grupo de expertos internacionales, se aplique de un modo coherente y flexible, en aras de su adaptación a la política, estrategia o proyecto concreto que se esté evaluando en cada momento. Se prestará mayor atención al análisis de las causas inmediatas de la calidad de los resultados ("la cuestión de por qué"), que de hecho constituye uno

de los principales fundamentos metodológicos del nuevo manual de evaluación. A juicio de la OE también es importante que la dirección otorgue mayor importancia a la "cuestión de por qué" dentro de los informes de autoevaluación, por ejemplo en el informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo (RIDE) y los IFP. La OE elaborará unas directrices en relación con la validación de los IFP y la realización de evaluaciones de proyectos menos pormenorizadas (o evaluaciones menos pormenorizadas de los resultados de los proyectos, según se indica en el informe final).

17. **Recomendación 6.** *Que la dirección del FIDA prepare un plan de acción para el próximo quinquenio, con indicación de los costos previstos, en el que se establezcan las prioridades y se fundamente la necesidad de contar con fondos adicionales y con más horas de trabajo del personal, dentro de una dotación de recursos viable para el fortalecimiento del sistema de autoevaluación, de modo que este se pueda aprovechar cada vez mejor en apoyo de la consecución de resultados en materia de desarrollo.* La OE estima procedente esta recomendación y concuerda, en particular, con el inciso v) de esta, que insiste en la necesidad de evaluar sistemáticamente los diversos componentes del sistema de autoevaluación, sobre la base de evaluaciones en tiempo real centradas en cuestiones específicas.
18. **Recomendación 7.** *Que la OE mejore su eficacia haciendo un mayor uso de enfoques con una mejor relación costo-eficacia, aunque procurando al mismo tiempo aumentar la calidad y eficacia en la ejecución de su programa de trabajo y optando por formas más eficientes de desempeñar su labor.* La OE hace suya esta recomendación y accede a realizar evaluaciones de proyectos menos pormenorizadas en el futuro, a encargarse de la validación de los IFP y a fortalecer sus procesos administrativos y de gestión interna. Asimismo, concuerda plenamente con la recomendación de presentar al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva informes íntegros, para su examen —como es la práctica en todos los demás BMD—, en lugar de resúmenes especiales preparados específicamente para esos fines. Por último, pero no por ello menos importante, la OE confirma que proseguirá los esfuerzos de renovación de su propio equipo. Dentro de este proceso se ha apostado, entre otras cosas, por asegurar una mejor gestión de los consultores, racionalizar la labor de comunicación y divulgación para cada una de las evaluaciones y realizar evaluaciones de proyectos menos pormenorizadas en el marco de las evaluaciones de los programas en los países. Gracias a estas iniciativas, se han ido obteniendo varias mejoras concretas en materia de eficacia, documentadas en el presupuesto de la OE, que ha aumentado en una proporción considerablemente inferior que el presupuesto administrativo del FIDA en los últimos años e incluso ha disminuido en términos reales en 2010. Para finalizar, la OE confirma que pondrá su máximo empeño en asegurar que su presupuesto anual se mantenga dentro de los límites ya definidos por la Junta en diciembre de 2008.