

Signatura: EC 2020/111/W.P.4/Add.2  
Tema: 5  
Fecha: 19 de octubre de 2020  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## Observaciones de los asesores superiores independientes sobre el proyecto de revisión de la Política de Evaluación del FIDA

### Nota para los miembros del Comité de Evaluación

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

**Fabrizio Felloni**  
Oficial encargado interino  
Oficina de Evaluación Independiente  
Tel.: (+39) 06 5459 2361  
Correo electrónico: f.felloni@ifad.org

**Donal Brown**  
Vicepresidente Adjunto  
Departamento de Administración de Programas  
Tel.: (+39) 06 5459 2448  
Correo electrónico: d.brown@ifad.org

**Sara Savastano**  
Directora  
División de Investigación y Evaluación del Impacto  
Tel.: (+39) 06 5459 2155  
Correo electrónico: s.savastano@ifad.org

**Thomas Eriksson**  
Director  
División de Políticas y Resultados Operacionales  
Tel.: (+39) 06 5459 2425  
Correo electrónico: t.eriksson@ifad.org

#### Envío de documentación:

**Deirdre Mc Grenra**  
Jefa  
Oficina de Gobernanza Institucional  
y Relaciones con los Estados Miembros  
Tel.: (+39) 06 5459 2374  
Correo electrónico: gb@ifad.org

Comité de Evaluación — 111.<sup>er</sup> período de sesiones  
Roma, 22 de octubre de 2020

---

Para **examen**

## **Observaciones de los asesores superiores independientes sobre el proyecto de revisión de la Política de Evaluación del FIDA**

Por Ivory Yong-Protzel, Directora de la Oficina de Evaluación y Supervisión del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

### **A. Tarea**

1. En noviembre de 2019, se conformó un grupo de trabajo integrado por las dependencias de la Dirección y la Oficina de Evaluación Independiente (IOE), el cual también cuenta con la asistencia de consultores superiores externos, a fin de revisar la Política de Evaluación del FIDA. Tras haberse presentado a la Dirección y la IOE del Fondo un primer proyecto de revisión de la política, y teniendo en cuenta las observaciones recibidas, se distribuyó una versión revisada del proyecto a asesores externos con experiencia en el ámbito de las políticas de evaluación para que proporcionaran observaciones. A esos efectos, en el presente informe breve se ofrecen observaciones sobre la revisión de la Política de Evaluación del FIDA.

### **B. Antecedentes**

2. La actualización de la Política de Evaluación del FIDA sigue la recomendación formulada en el segundo examen *inter pares* externo independiente de la función de evaluación del Fondo que llevó a cabo en 2019 el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación.
3. En el párrafo 2 de la versión revisada de la Política de Evaluación se señalan las deficiencias de la política actual detectadas en el examen *inter pares*, y, en el párrafo 3, se describe la finalidad de la revisión de la política.

### **C. Observaciones**

4. Siguiendo también lo recomendado en un examen externo de la función de evaluación que había realizado un grupo de examen independiente, en 2019, el Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo elaboró y aprobó una nueva política de evaluación ([véase este enlace](#)). Durante ese proceso, analizamos la política actual del FIDA y (pese a no haber aprovechado la posibilidad de realizar entrevistas con el Fondo) llegamos a conclusiones similares a las del grupo de examen externo.
5. También detectamos dos tendencias claras entre las políticas de evaluación más recientes. En primer lugar, las políticas más recientes tienden a ser más breves, se centran en los principales aspectos de la función de evaluación e incluyen menos descripciones y detalles sobre los productos, los métodos y los procesos, los cuales suelen abordarse en directrices separadas. De este modo, las políticas no solo son más específicas, sino también resisten mejor el paso del tiempo. En segundo lugar, las políticas más recientes tienden a abarcar a toda la institución en vez de centrarse solo en el departamento de evaluación central. Esto refleja que, gradualmente, la evaluación está dejando de considerarse una responsabilidad exclusiva de los evaluadores y se está viendo como una responsabilidad que abarca a toda la institución en su conjunto, con diferentes funciones.
6. En este sentido, valoramos el esfuerzo del FIDA por actualizar su política de evaluación y armonizarla más con las buenas prácticas actuales.
7. Mis observaciones pueden resumirse en tres esferas amplias, que se describen a continuación. También hago llegar una copia marcada con observaciones detalladas, la mayoría de las cuales se relacionan con alguno de los siguientes tres temas, pero se encuentran en diferentes partes del documento.

- i) Un documento de política más específico
- a) La versión revisada de la Política de Evaluación es más concreta, y, acertadamente, se ha eliminado gran parte de los detalles que incluía sobre los productos y la realización de la evaluación. Entiendo que estos elementos se reflejarán en directrices específicas que se elaborarán o modificarán, y cuyas futuras actualizaciones no exigirán actualizar la política.
  - b) La política abarca todo el sistema de evaluación del FIDA, y no solo el departamento de evaluación independiente, y en ella se intenta definir las funciones y responsabilidades de cada agente implicado.
  - c) También se distingue el propósito del sistema de evaluación y sus destinatarios.
  - d) Por último, se definen principios más adecuados y claros que en la política anterior, en la que algunos de los principios se superponían con los objetivos de evaluación.
  - e) En cuanto a estos aspectos, la versión revisada de la Política de Evaluación tiene en cuenta las principales cuestiones señaladas en el examen *inter pares* externo. También resulta muy interesante que la política incluya una teoría del cambio relativa a la función de evaluación.
- ii) Funciones y responsabilidades poco claras
- a) Quizás por ser el primer intento de producir una política de evaluación que abarque a toda la institución, en la revisión de la Política de Evaluación no se traza una distinción lo suficientemente clara entre el papel de la autoevaluación y el de la evaluación independiente, lo que hace que sus funciones resulten prácticamente paralelas, hasta el punto en que el lector puede preguntarse por qué, en ese caso, el FIDA necesitaría dos dependencias de evaluación diferentes. En realidad, cada una de ellas tiene un valor y ventajas comparativas específicas que puede ofrecer a la institución, y cada una debería centrarse en la labor para la que está mejor preparada, sin mezclar sus funciones. Deben ser complementarias, y no competir entre sí, para beneficiar mejor a la institución.
  - b) Además, se debería dejar más en claro que la evaluación independiente garantiza la calidad e integridad del sistema de evaluación al aportar y difundir mejores prácticas, y se deberían definir más claramente las respectivas funciones relacionadas con la autoevaluación y la validación de los resultados obtenidos a partir de ella, así como sobre la aplicación de las recomendaciones de las evaluaciones y el seguimiento de la aplicación.
  - c) Por otra parte, en varios párrafos se hace referencia a la asociación, la colaboración, la cooperación o la coordinación de la autoevaluación y la evaluación independiente, incluso en casos en los que no parece estar justificado, en los que esto podría hacer que la labor de cada unidad fuera menos eficaz y eficiente, y en un grado en que perjudicaría la independencia de la IOE. En particular, el modo en que se ha redactado el principio de "Asociación y colaboración" plantea muchos interrogantes.
  - d) En un sentido más general, varios fragmentos dan la impresión de que la IOE no es independiente (según las buenas prácticas). Además, la descripción de "independencia" no incluye una dimensión importante que se enuncia claramente en las normas de buenas prácticas del Grupo de Cooperación en materia de Evaluación, a saber: la protección contra las injerencias externas. Esta dimensión incluye, entre otras cosas, la capacidad de la oficina de evaluación para establecer prioridades,

diseñar procesos y definir productos, así como para tomar decisiones sobre el diseño, la realización y el contenido de las evaluaciones, formular dictámenes y dar a conocer sus evaluaciones.

- e) Cabe señalar que la independencia no es un fin en sí misma, sino el medio para posibilitar una evaluación creíble y objetiva, y, por ello, debe respetarse para que todo el sistema de evaluación funcione correctamente.
  - f) Por último, en lo que respecta a las funciones, en la revisión de la Política de Evaluación no se describe con la suficiente claridad el papel de la Junta ni, en particular, su función en cuanto al departamento de evaluación independiente. La IOE ha de presentar informes a la Junta Ejecutiva por medio del Comité de Evaluación, lo que entraña, por ejemplo, que la Junta es la principal contraparte para analizar la elaboración del plan operacional. Además, la Junta es el principal destinatario y receptor de los productos de la evaluación independiente. En términos generales, la función de la Junta se describe principalmente con respecto a sus responsabilidades de supervisión de la IOE, pero no como *usuaria* de la labor de la IOE (véase también el punto siguiente).
- iii) Énfasis ambiguo
- a) Se hace un gran hincapié en el aprendizaje, la gestión de los resultados y la adopción de decisiones basadas en datos empíricos, lo cual resulta muy positivo desde el punto de vista de la gestión (por ejemplo, en el siguiente texto del párrafo 11: "La función de evaluación desempeña un papel fundamental en la mejora de las estrategias y operaciones del FIDA a lo largo de su ciclo de vida, ya que proporciona de manera oportuna los datos necesarios a los encargados de la adopción de decisiones. Por ello, es esencial disponer de una política de evaluación sólida para mejorar el desarrollo y la eficacia institucional del Fondo"). Este énfasis (junto con la limitada distinción entre la autoevaluación y la evaluación independiente) lleva a pensar que la principal función de la evaluación consiste en aportar información para la gestión de la institución, para el funcionamiento diario de la entidad. Al mismo tiempo, minimiza un objetivo crucial de la evaluación que es el de ayudar a la Junta (y otras partes interesadas) a hacer rendir cuentas a la Dirección por sus actividades y resultados. La evaluación independiente se encuentra en una posición única para brindar información a la Junta a fin de ayudarle a cumplir su responsabilidad de supervisar la gestión. El aprendizaje es importante pero el poco hincapié que se hace en la rendición de cuentas no beneficiará a la institución.
8. Por otra parte, según cómo se defina "basado en datos empíricos", el énfasis en la base empírica para la adopción de decisiones también podría llevar a minimizar el aspecto más analítico de la labor de evaluación: la valoración.
9. Por último, también se hace hincapié en la eficacia (en referencia a la eficacia de las actividades de desarrollo, la eficacia institucional, la eficacia en función de los costos (el término *effectiveness* aparece 16 ocasiones en el texto en inglés)), al tiempo que se concede poca importancia a la pertinencia (una de las referencias relacionada con la importancia estratégica de la evaluación (el término *relevance* aparece 3 ocasiones en el texto en inglés)) correspondiente a las políticas, las estrategias, los programas y los proyectos. Sin duda, la eficacia es importante y mide el grado en que se están cumpliendo los objetivos. Sin embargo, medir la eficacia sin analizar la pertinencia equivale a preguntar si algo ha funcionado (o no) sin preguntar si era necesario o apropiado en primer lugar. Esto podría llevar a la conclusión de que el FIDA está apoyando programas "exitosamente", pero en esferas donde no son necesarios. En otras palabras, que el Fondo está avanzando

con éxito en la dirección incorrecta, desperdiciando los escasos recursos y desaprovechando oportunidades. La pertinencia debe seguir siendo un elemento fundamental del enfoque de evaluación.

### **Cuestiones menores**

10. La evaluación basada en datos empíricos es diferente de la evaluación basada (o fundada) en pruebas. La evaluación basada en datos empíricos se refiere a una evaluación que no se basa en objetivos, esto es, una en la que el evaluador analiza lo que ha funcionado (o no) independientemente de los objetivos establecidos inicialmente (es decir, sin tener en cuenta la teoría del cambio). Entiendo que este no es el enfoque de evaluación del FIDA.
11. La comunicación, la divulgación y la difusión son tres conceptos diferentes que merecen ser mencionados claramente, ya que la transparencia es un elemento clave que complementa tanto el aprendizaje como la rendición de cuentas.
12. Por último, recomiendo quitar del documento definitivo, en la medida de lo posible, todas las introducciones, descripciones del contexto y otras explicaciones a fin de producir, como resultado final, un documento limpio, simple e independiente sobre la política de evaluación que pueda ser comunicado y difundido correctamente a un público amplio. En la forma en que está redactado actualmente, no resulta claro dónde comienza la política de evaluación, tal como sucedía con la política anterior.