

Signatura: EC 2020/11/W.P.4  
Tema: 5  
Fecha: 28 de septiembre de 2020  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## Proyecto de revisión de 2020 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 del FIDA  
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**

# Índice

<b>Acrónimos y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>1</b>
A. Motivos que justifican la revisión de la política	1
B. Novedades introducidas en la revisión de la política	2
<b>II. Propósito, ámbito de aplicación y destinatarios</b>	<b>3</b>
A. Meta y objetivos	3
B. Ámbito de aplicación	4
C. Destinatarios	5
<b>III. Función de evaluación</b>	<b>5</b>
A. Una teoría del cambio para fortalecer la función de evaluación	5
B. Autoevaluación	9
C. Evaluación independiente	10
D. Mejora del acceso público	10
<b>IV. Principios</b>	<b>10</b>
A. Utilidad	10
B. Imparcialidad y credibilidad	10
C. Transparencia	11
D. Asociación y colaboración	11
E. Evaluabilidad	11
F. Uso óptimo de los recursos y eficacia en función de los costos	11
<b>V. Funciones y responsabilidades</b>	<b>12</b>
<b>VI. Independencia y salvaguardias operacionales de la IOE</b>	<b>13</b>
<b>VII. Mejora continua de la función de evaluación</b>	<b>16</b>
<b>VIII. Aplicación de la política</b>	<b>16</b>

## Anexos

I.	Procedimientos detallados para seleccionar, nombrar y destituir al Director de la IOE
II.	Procedimientos específicos para la contratación de miembros del personal de la IOE

## **Acrónimos y siglas**

ECG	Grupo de Cooperación en materia de Evaluación
HRD	División de Recursos Humanos
IFI	instituciones financieras internacionales
IOE	Oficina de Evaluación Independiente del FIDA
OCDE/CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
SyE	seguimiento y evaluación
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

# Proyecto de revisión de 2020 de la Política de Evaluación del FIDA

## I. Introducción

### A. Motivos que justifican la revisión de la política

1. En 2019 el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación (ECG) llevó a cabo el segundo examen *inter pares* externo independiente<sup>1</sup> de la función de evaluación del FIDA. Del examen se desprendió que, en términos generales, la estructura y el funcionamiento del sistema de evaluación del FIDA eran equiparables a los observados en las instituciones de referencia y se ajustaban a las normas profesionales establecidas. No obstante, en él se puso de relieve la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno e incorporar las enseñanzas del pasado. En el examen se subrayó la conveniencia de reforzar la importancia estratégica de la evaluación y, por lo tanto, aumentar su contribución a los resultados del FIDA.
2. Como ya había sucedido gracias a la experiencia del FIDA y tras un análisis de la política de evaluación en vigor, en el examen *inter pares* externo se observaron las deficiencias siguientes: i) la política se centraba en consagrar la independencia de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) y no abordaba adecuadamente los mecanismos destinados a reforzar las autoevaluaciones, que también son un elemento fundamental de la estructura de evaluación; ii) no se definían con claridad las funciones y responsabilidades de la Junta Ejecutiva, la IOE y la Dirección; iii) no establecía con claridad el propósito estratégico que persigue la evaluación y los principios básicos subyacentes, mientras que hacía excesivo hincapié en los productos y los detalles operacionales; iv) no facilitaba la contribución esperada de la evaluación al desempeño institucional y las vías para lograrlo, y v) si bien se centraba en reforzar la rendición de cuentas, no lo hacía adecuadamente en promover el aprendizaje para mejorar los nuevos proyectos, políticas, estrategias y procesos operacionales.
3. Para subsanar esas deficiencias, en el examen *inter pares* externo se recomendó que el FIDA revisara su política de evaluación con miras a reforzar la función de evaluación. Con esa revisión se pretende: i) contemplar la función de evaluación en su totalidad, abarcando tanto la autoevaluación como la evaluación independiente; ii) establecer los principios básicos en que se funda la evaluación en el FIDA y los propósitos fundamentales a los que se espera que contribuya; iii) reafirmar la independencia estructural y funcional de la IOE; iv) involucrar plenamente a todas las partes interesadas en la revisión de la política de evaluación; v) centrarse en las principales cuestiones estratégicas y estructurales y evitar los detalles de los productos y los procesos; vi) plasmar las normas y prácticas internacionales de evaluación establecidas por el ECG, el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE/CAD), y vii) determinar las responsabilidades acordadas de los órganos rectores del FIDA pertinentes, la Dirección y la IOE.
4. La primera política de evaluación del FIDA fue aprobada por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2003. En 2008, la Junta Ejecutiva convino en que el ECG de los bancos multilaterales de desarrollo realizara un examen *inter pares* de la IOE y de la función de evaluación del FIDA. La versión de 2003 de la política de evaluación se revisó en 2011 sobre la base de las recomendaciones formuladas en el informe

---

<sup>1</sup> El examen *inter pares* externo independiente, que se sometió a consideración del Comité de Evaluación, recibió la aprobación de la Junta Ejecutiva en su 127.º período de sesiones de septiembre de 2019.

del examen *inter pares* presentado a la Junta ese mismo año. Posteriormente, esa política se enmendó varias veces entre 2013 y 2015 para modificar cuestiones relacionadas con el Director y los recursos humanos de la IOE.

5. El FIDA se ha esforzado por crear una cultura de gestión basada en los resultados y por aportar a la organización ideas innovadoras sobre la eficacia de las actividades de desarrollo. Tras la aprobación de la primera política de evaluación y sus enmiendas, el FIDA puso en marcha un nuevo programa para la gestión de los resultados, incorporado en el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA. Sobre la base de los esfuerzos anteriores por centrar la atención en los resultados, el marco (aprobado por la Junta Ejecutiva en diciembre de 2016) tenía por objeto crear la estructura necesaria para facilitar el uso de datos empíricos en las decisiones relativas al diseño y la ejecución de los proyectos mediante el fomento de una cultura orientada a los resultados. Entre sus componentes clave figuran la autoevaluación y un sistema de evaluación del impacto que vincula la presentación de informes sobre los proyectos con la presentación de informes institucionales. Se propone centrar más la atención en la eficacia del desarrollo, ya que para medir adecuadamente los resultados, tanto si se trata de productos como de efectos directos e impacto, hay que diseñar y ejecutar intervenciones eficaces.
6. Por ese motivo, es necesario revisar la política de evaluación para orientar la evaluación en el FIDA y hacer frente a los nuevos desafíos que plantea la labor de seguimiento y medición de los resultados y el impacto del apoyo prestado por el FIDA.

## **B. Novedades introducidas en la revisión de la política**

7. En consonancia con el examen *inter pares*, esta versión revisada de la política engloba todos los aspectos pertinentes y aborda el fortalecimiento de las funciones de autoevaluación y de evaluación independiente, además de promover la complementariedad y la sinergia entre ambas. Por consiguiente, en esta nueva política se presenta, por primera vez, un marco completo mediante el cual se planificarán, realizarán y emplearán ambos tipos de evaluación.
8. En esta revisión de la política se aclara que la rendición de cuentas y el aprendizaje son objetivos de la evaluación y están enmarcados en una serie de cambios importantes que se han aplicado en el pasado reciente. El FIDA ha ido instaurando progresivamente una cultura de gestión basada en datos empíricos para maximizar la eficacia del desarrollo, y la evaluación (tanto la autoevaluación como la evaluación independiente) desempeña un papel fundamental a la hora de aportar datos empíricos para mejorar tanto el aprendizaje como la rendición de cuentas. Por lo tanto, en la versión revisada de la política se establece el marco completo en el que se producen y utilizan los datos empíricos de evaluación con arreglo a los recursos disponibles. Se recalca el uso eficaz de los productos de evaluación y el aprendizaje que se desprende de ellos. Asimismo, se garantizará que las importantes medidas adoptadas para crear incentivos y sistemas de gestión basados en datos empíricos contribuyan a una cultura orientada al aprendizaje.
9. En la versión revisada de la política se establecen, entre otras cosas, los principios fundamentales de la evaluación. Reconociendo la importancia de que la autoevaluación y la evaluación independiente colaboren para promover la eficacia de las actividades de desarrollo mediante su sinergia, se introduce como principio fundamental de la evaluación la creación de asociaciones y la colaboración. La utilidad, la evaluabilidad y el uso óptimo de los recursos también se consagran como principios fundamentales de la evaluación. Estos principios fundamentales constituyen la base de una teoría del cambio recientemente introducida que define el marco institucional necesario para fortalecer la función de evaluación.

10. Por último, en la versión revisada de la política queda reflejado el empeño común de la Dirección y la IOE por fomentar una cultura de cooperación y consulta mediante la armonización de los procesos, la programación coordinada de las actividades y los intercambios periódicos en el transcurso de las evaluaciones. El trabajo conjunto garantizará que la función de evaluación del FIDA contribuya lo máximo posible al objetivo final de mejorar los medios de vida, reducir la pobreza y lograr una transformación inclusiva y sostenible de las zonas rurales, de conformidad con el mandato y el Marco Estratégico del FIDA.

## **II. Propósito, ámbito de aplicación y destinatarios**

### **A. Meta y objetivos**

11. La meta general de la revisión de la política es fortalecer la función de evaluación en el FIDA. 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.
12. La revisión de la política de evaluación está en consonancia con las demás políticas, estrategias y prioridades del FIDA, incluido el Marco relativo a la Eficacia de la Labor de Desarrollo del FIDA. También está en consonancia con los principios de equidad plasmados en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y su lema “no dejar a nadie atrás” en lo tocante al género, la discapacidad, la edad, el origen étnico, el estado de salud y otras condiciones socioeconómicas. En la política se reconocen los objetivos estratégicos del FIDA, que figuran en su Marco Estratégico (2016-2025) y otros documentos fundamentales<sup>2</sup>, y la necesidad de velar por que se preste especial atención a la focalización, la inclusión y los temas transversales como el medio ambiente y el cambio climático, las cuestiones de género, la juventud y la nutrición.
13. Además, esta revisión sigue la orientación del ECG y el UNEG, así como las prácticas de las instituciones financieras internacionales (IFI) de referencia y del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, con la inclusión de mecanismos destinados a salvaguardar y fortalecer la independencia de la IOE.
14. La evaluación es esencial para que los órganos rectores, la Dirección, los Gobiernos de los Estados Miembros y otros asociados para el desarrollo adopten decisiones basadas en datos empíricos. Además, puede contribuir a reforzar la rendición de cuentas, mejorar el aprendizaje y fortalecer la cultura orientada a los resultados. La evaluación proporciona información fiable y útil, basada en datos empíricos, que permite la incorporación oportuna de las conclusiones, recomendaciones y enseñanzas en los procesos de adopción de decisiones del FIDA y de las partes interesadas. Por consiguiente, contribuye a la gestión de los conocimientos, el aprendizaje y una cultura de gestión basada en datos empíricos.
15. Para apoyar al FIDA en el logro de una mayor eficacia de las actividades de desarrollo, la evaluación tiene tres objetivos básicos:
  - promover la rendición de cuentas proporcionando una evaluación basada en datos empíricos de los resultados obtenidos gracias al apoyo crediticio y no crediticio del FIDA, a fin de aplicar el modelo operacional, las políticas, las estrategias y la orientación necesarios para la institución, así como los recursos y las capacidades necesarios para lograr esos resultados;

<sup>2</sup> El Marco Estratégico del FIDA (2016-2025) contiene tres objetivos estratégicos, a saber: el objetivo estratégico 1, incrementar las capacidades productivas de la población rural pobre; el objetivo estratégico 2, aumentar los beneficios que obtiene la población rural pobre al participar en los mercados, y el objetivo estratégico 3, fortalecer la sostenibilidad ambiental y la resiliencia al cambio climático de las actividades económicas de la población rural pobre.

- contribuir a mejorar el aprendizaje, la gestión de los conocimientos y los mecanismos de retroinformación transparentes con objeto de mejorar las políticas, las estrategias, los programas, los proyectos y los procesos tanto actuales como futuros, y
  - promover una cultura orientada a los resultados, una planificación basada en datos empíricos y una gestión adaptativa por todo el FIDA con miras a fomentar la atención a los resultados de desarrollo, el aprendizaje y la mejora constante de la calidad. Con este fin, la revisión de la política de evaluación tiene por objeto dar un mayor impulso al cambio de orientación del FIDA, para dar prioridad a los resultados de desarrollo en lugar de centrarse meramente en los insumos y los procesos.
16. El FIDA distingue dos modalidades principales de evaluación: la evaluación independiente y la autoevaluación. La evaluación independiente la realiza una entidad cuya estructura, función y comportamiento no dependen de los encargados del diseño y la ejecución de la intervención objeto de examen; mientras que la autoevaluación la realizan entidades internas bajo los auspicios de la Dirección con el propósito de medir los resultados y el impacto, vinculando así la presentación de informes sobre los proyectos con la presentación de informes institucionales. Por consiguiente, la autoevaluación se realiza, por un lado, recurriendo al personal vinculado al sistema de seguimiento y evaluación (SyE) que recopila los indicadores de los productos (indicadores básicos) y, por el otro, mediante evaluaciones del impacto que miden los resultados de las intervenciones del FIDA y su impacto en los beneficiarios<sup>3</sup>.
  17. Mediante la promoción de una cultura orientada al aprendizaje y los resultados, esta política trata de fomentar la demanda de productos y datos empíricos de evaluación tanto por parte de la Dirección como de la Junta Ejecutiva. Esta demanda se reflejará a su vez en la elaboración y ejecución de todos los programas de trabajo de evaluación.
  18. En esta versión revisada de la política se promueve la rendición de cuentas de la Dirección ante los órganos rectores en lo referente a su desempeño a la hora de contribuir a los resultados de desarrollo. El logro de resultados de desarrollo es una responsabilidad compartida entre el FIDA, las contrapartes gubernamentales y otros asociados para el desarrollo, cada uno de los cuales asume funciones y responsabilidades específicas. La presente política se centra en la función y las responsabilidades del FIDA.

## **B. Ámbito de aplicación**

19. La política de evaluación en el presente documento abarca la estructura de evaluación del FIDA en su conjunto. En ella se definen con claridad las funciones y responsabilidades de los diversos componentes de la función de evaluación, con lo que se garantiza la complementariedad y se evita la duplicación de esfuerzos. Se siguen promoviendo los principios rectores fundamentales de la evaluación y se reafirma la independencia de la IOE.
20. En esta revisión de la política la atención se centra en cuestiones estratégicas y se ofrece una orientación acorde con las normas y prácticas internacionales. De este modo, se reconoce la importancia de fortalecer la programación basada en datos empíricos y el marco institucional propicio y necesario, como se indica en el modelo operacional, las políticas, las estrategias y las capacidades del FIDA.

<sup>3</sup> El FIDA dispone de una nueva estrategia de tecnología de la información y las comunicaciones para el desarrollo que contribuirá en última instancia a hacer de la función de evaluación una actividad más eficiente y eficaz en función de los costos (basada en el logro del principio del uso óptimo de los recursos). La innovación puede mejorar y sistematizar los procesos operacionales relacionados con el seguimiento de los resultados, en particular los sistemas de SyE y las evaluaciones del impacto, así como contribuir a la gestión de los conocimientos de manera más amplia. En ese sentido, la innovación se incorporará gradualmente a la función de evaluación (tanto independiente y como de autoevaluación) acelerando la gestión de los conocimientos y mejorando la eficacia de las actividades de desarrollo.

21. Conforme a lo recomendado en el examen *inter pares* externo de 2019, esta política no proporciona detalles sobre productos, procesos o métodos que puedan necesitar actualizaciones frecuentes. Tampoco proporciona detalles sobre los tipos de evaluaciones o las metodologías y los enfoques conexos. Sin embargo, sí proporciona un marco para la elaboración de otros documentos dinámicos (por ejemplo, un manual de evaluación) dirigidos a servir de guía para las evaluaciones independientes y las autoevaluaciones que se ajusten a la política (véase el recuadro 1). Estos documentos de orientación independientes pueden actualizarse sin necesidad de revisar la política de evaluación.

Recuadro 1

**La revisión de la política y los documentos de orientación conexos, de acuerdo con lo recomendado en el examen *inter pares* externo de 2019**

La revisión de la política se centra en los objetivos estratégicos de más alto nivel de la evaluación en el FIDA y establece los principios que guían tanto la autoevaluación como la evaluación independiente.

Tras la aprobación de la presente política se elaborará, en consulta con la Dirección, una estrategia de evaluación de la IOE en la que se exponga la dirección a medio plazo de la evaluación y se englobe la política y el programa de trabajo de evaluación. Esa estrategia tendrá por objeto armonizar las decisiones operacionales con la política, posibilitar el examen y el establecimiento de prioridades y metas, así como la integración de la experiencia y las oportunidades.

La Dirección y la IOE prepararán conjuntamente los correspondientes programas de trabajo que se ejecuten en el marco de la estrategia.

Por último, una revisión del manual de evaluación, donde se incluyan detalles sobre los productos, los procesos y los métodos, proporcionará orientaciones detalladas que ayudarán a aplicar la política revisada. El manual constituirá un documento dinámico que se actualizará periódicamente sobre la base de la experiencia.

### C. Destinatarios

22. La versión revisada de la política guarda relevancia de manera directa para la Dirección y el personal del FIDA que se ocupa de la planificación, la realización o la utilización de las evaluaciones, así como para los órganos rectores, en particular para la Junta Ejecutiva y su órgano consultivo, el Comité de Evaluación. Asimismo, resulta de interés para todas las principales partes interesadas, incluidos los Estados Miembros, los donantes bilaterales y los beneficiarios.

## III. Función de evaluación

### A. Una teoría del cambio para fortalecer la función de evaluación

23. La labor de evaluación en el FIDA contribuye a reforzar la planificación y la ejecución determinando la pertinencia de los objetivos de desarrollo de la organización y en qué medida se están cumpliendo. La revisión de la política tiene por objeto fortalecer la función de evaluación del FIDA (evaluación independiente y autoevaluación) estableciendo principios fundamentales, definiendo los objetivos, delimitando las funciones y responsabilidades y garantizando mecanismos de retroinformación sobre la evaluación.
24. En el gráfico 1 se ilustra la lógica de la política de evaluación mediante una teoría del cambio que destaca los objetivos, los principios y las claves de la evaluación establecidos en la política y el marco institucional. La lógica ilustrada en la teoría del cambio define los insumos necesarios y la forma en que esos recursos generan productos y efectos directos que, a su vez, garantizan el cumplimiento del mandato del FIDA de mejorar los medios de vida, reducir la pobreza y lograr una transformación inclusiva y sostenible de las zonas rurales. La evaluación es esencial para mejorar la eficacia del FIDA en términos de desarrollo y organización, así como su contribución a los resultados de desarrollo. Las evaluaciones de las estrategias, las políticas, los procesos de gestión y las operaciones, a lo largo de todo el modelo operacional, también ayudan a fortalecer su eficacia institucional. De manera análoga, las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes de las estrategias, los programas y las operaciones en los países facilitan el



fortalecimiento de la eficacia de las actividades de desarrollo. Esas mejoras dependen de que se disponga oportunamente de datos empíricos fiables y de que los encargados de la adopción de decisiones los utilicen de manera sistemática.

25. Las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes desempeñan un papel fundamental a la hora de ofrecer vías de acceso a los equipos en los países y de los proyectos a la inversión para la transformación inclusiva y equitativa, por medio de valiosas enseñanzas sobre lo que ha funcionado y lo que no lo ha hecho, y lo que ha generado éxitos o fracasos. Estas enseñanzas se desprenden de la labor analítica cualitativa y cuantitativa complementaria y del seguimiento realizado durante el diseño, la ejecución y el análisis *ex post* de los proyectos y las estrategias en los países. Tanto la autoevaluación como la evaluación independiente brindan importantes instrumentos para el aprendizaje y la gestión de los conocimientos con una valiosa aplicación práctica a nivel estratégico y operacional, en particular durante los programas sobre oportunidades estratégicas nacionales y el diseño de los proyectos. Por ello, la creación de un sistema de evaluación integral y bien conectado agrega valor a ambas partes del sistema y al objetivo general de apoyar los resultados de desarrollo rural.
26. El valor de las evaluaciones se maximiza al aumentar su uso y garantizar su seguimiento. Es de vital importancia hacer partícipes a las principales partes interesadas en la selección, la planificación, la realización y el seguimiento de las evaluaciones. De este modo se mejora la transparencia, la capacidad de respuesta, la credibilidad, el sentido de apropiación de los resultados y el aprendizaje a lo largo de todo el proceso, además de garantizar un mecanismo de retroinformación. El aprendizaje debe estar vinculado a la Estrategia de Gestión de los Conocimientos del FIDA<sup>4</sup>. Para la formulación de políticas, estrategias y operaciones se empleará un flujo bidireccional de conocimientos mundiales, regionales y nacionales procedentes de las evaluaciones independientes y las autoevaluaciones basadas en datos empíricos; a su vez, la experiencia resultante alimentará la base de conocimientos nacionales, regionales y mundiales que emplea el personal de forma activa. Es necesario definir claramente las responsabilidades en materia del aprendizaje basado en datos empíricos y establecer mecanismos al respecto en todas las unidades pertinentes que dependen de la Dirección.
27. La IOE y la Dirección examinan conjuntamente el seguimiento de las recomendaciones en materia de evaluación para garantizar que el aprendizaje derivado de la autoevaluación y la evaluación independiente se incorpora sistemáticamente a las medidas que se adopten en el futuro. Es importante disponer de instrumentos de gestión de los conocimientos para facilitar el acceso oportuno a las enseñanzas extraídas. A fin de mejorar la utilización, es necesario que los datos de evaluación de las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes sean de fácil acceso y en formatos adecuados para los destinatarios correspondientes. De forma similar, el aprendizaje derivado de los mecanismos de rendición de cuentas, como la aplicación de la respuesta de la Dirección a las evaluaciones independientes, es objeto de seguimiento y notificación sistemáticos. Todas las principales partes interesadas, incluidas la Dirección y la IOE, colaboran para seleccionar desde un punto de vista estratégico los temas que se someten a evaluación, planificar las evaluaciones y las cuestiones que han de abordarse, y realizar las evaluaciones de manera que se garantice el sentido de apropiación y la validez de las conclusiones generadas.
28. Para lograr mayor eficacia y eficiencia en términos de transparencia, una rendición de cuentas rigurosa y un aprendizaje efectivo es necesario contar con sistemas de autoevaluación y evaluación independiente complementarios y que

<sup>4</sup> <https://webapps.ifad.org/members/eb/126/docs/spanish/EB-2019-126-R-2-Rev-1.pdf>

se refuercen mutuamente<sup>5</sup>. Esto se garantiza mediante la mejora de la evaluabilidad y la armonización de los productos, los procesos y los sistemas. Todo ello propicia que la Dirección y los órganos rectores adopten decisiones más certeras y fundamentadas, lo que redundará en un mejor rendimiento de las operaciones respaldadas por el FIDA y una mayor eficacia y eficiencia institucionales.

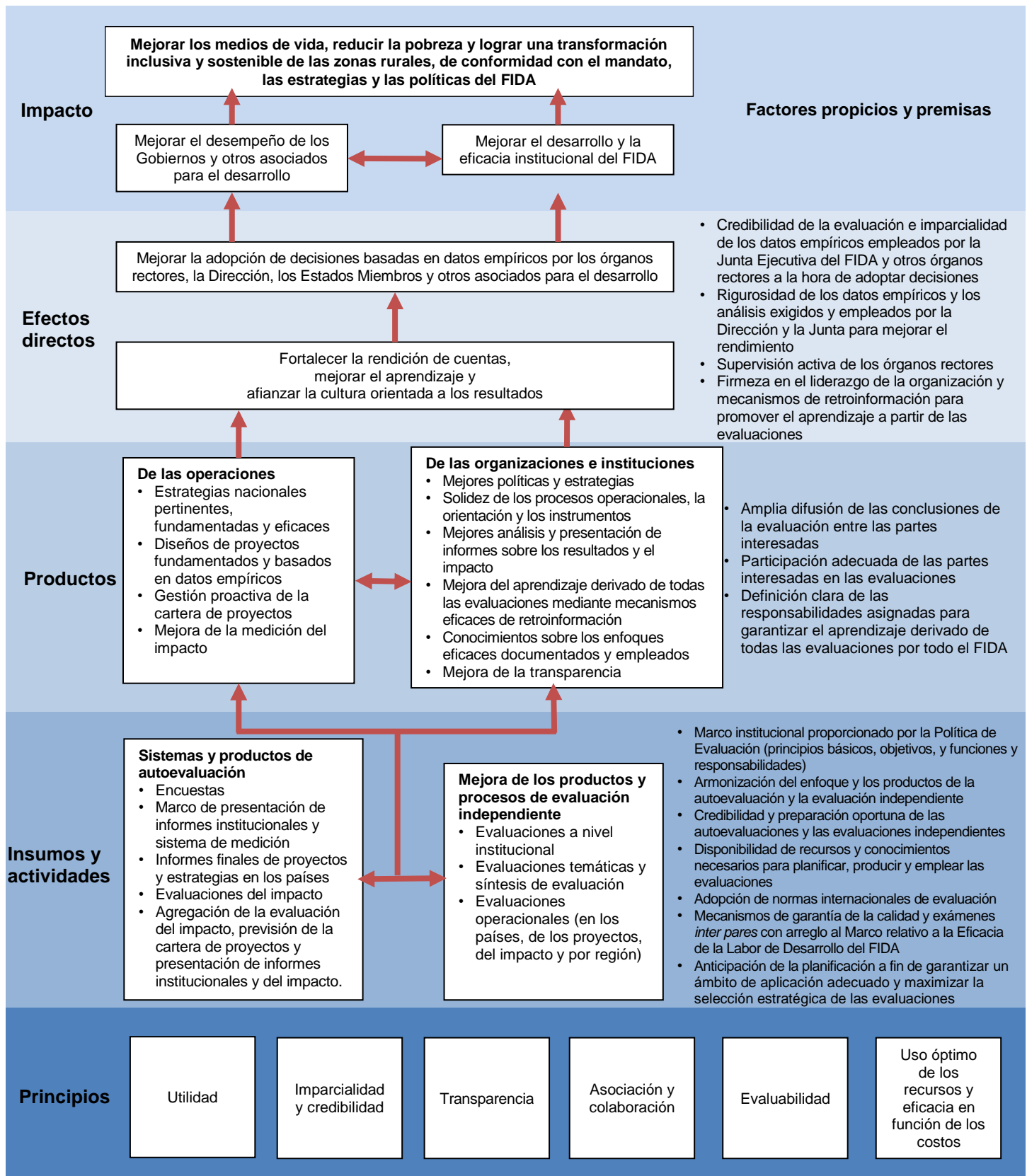
29. La utilización sistemática de datos empíricos en la adopción de decisiones se ve propiciada por una cultura orientada a los resultados, una reflexión y un aprendizaje constantes a partir de las conclusiones de las evaluaciones, y una rendición de cuentas y supervisión rigurosas. Esto a su vez requiere la supervisión de los órganos rectores, un liderazgo institucional firme y mecanismos sólidos de retroinformación para promover el aprendizaje de las evaluaciones.
30. Las evaluaciones respetan las normas internacionales y los principios éticos establecidos por el ECG, el UNEG y el OCDE/CAD. Los evaluadores se rigen por el Código de conducta del FIDA. .
31. El principal cometido de todas las evaluaciones consiste en reforzar la rendición de cuentas sobre los resultados y el aprendizaje a partir de los datos empíricos. Si bien todas las evaluaciones se guían por sus objetivos específicos, por lo general tratan de determinar el rendimiento de las intervenciones con arreglo a criterios<sup>6</sup> como la pertinencia, la coherencia, la eficacia, la eficiencia, el impacto, la sostenibilidad y cualesquiera otros que dicte el mandato del FIDA.

---

<sup>5</sup> La evaluación difiere del seguimiento, que el OCDE/CAD define como una función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos para proporcionar a la administración y a las principales partes interesadas en una intervención de desarrollo en curso indicaciones sobre el alcance de los progresos y el logro de los objetivos y los avances en la utilización de los fondos asignados.

<sup>6</sup> *Better Criteria for Better Evaluation: OECD/DAC Network on Development Effectiveness* (2019).

Gráfico 1  
Evaluación del FIDA: teoría del cambio



## **B. Autoevaluación**

32. Según el OCDE/CAD, un sistema de autoevaluación consiste en una combinación de procesos y productos destinados al SyE sistemático, empírico y transparente de un proyecto, programa o estrategia en curso o finalizado, realizado por el departamento de operaciones encargado de la actividad. El sistema de autoevaluación permite al FIDA gestionar el rendimiento, informar sobre los resultados y fomentar el aprendizaje y el intercambio de conocimientos.
33. El sistema de autoevaluación del FIDA forma parte de la estructura de evaluación de toda la organización y permite a la Dirección cumplir con su responsabilidad de informar sobre el rendimiento y los resultados a la Junta Ejecutiva, al tiempo que proporciona a la IOE los recursos necesarios para validar las autoevaluaciones del FIDA. Además de proporcionar una sólida medición de los resultados para la rendición de cuentas, el sistema de autoevaluación también representa la base para la gestión del rendimiento operacional y para el aprendizaje y el intercambio de conocimientos.
34. La autoevaluación está a cargo de las unidades operacionales responsables de la intervención en cuestión, así como de otras unidades encargadas de evaluar el impacto de las intervenciones, por lo que se encuentra bajo los auspicios de la Dirección. Asimismo, está integrada en los procesos de gestión, incluida la garantía de calidad para ayudar a garantizar la evaluabilidad de los productos de autoevaluación.
35. El sistema de autoevaluación del FIDA se basa en una serie de productos que intervienen en las etapas de diseño, ejecución y finalización. Sobre la base de esos instrumentos, la Dirección dispone de varios productos de autoevaluación, que registran el rendimiento en todas las etapas de los ciclos de los programas y proyectos en los países, y el impacto en la finalización de los proyectos o las estrategias en los países. En todas las autoevaluaciones se emplean enfoques rigurosos con el fin de generar datos empíricos de gran calidad sobre la calidad, el rendimiento y el impacto que pueden atribuirse a las inversiones. En el marco de la autoevaluación, se llevan a cabo rigurosas evaluaciones del impacto *ex post* sobre un proyecto de muestra utilizando un diseño no experimental, con enfoques tales como las técnicas de correspondencia, los métodos de diferencias en diferencias, los modelos de variables instrumentales y los análisis de regresión discontinua.
36. La autoevaluación cumple tres funciones importantes: ofrecer información en tiempo real que permita a la Dirección adoptar medidas de respuesta inmediata para mejorar el diseño de los proyectos y el rendimiento de su ejecución; aprender de los proyectos e informar sobre los nuevos diseños de los proyectos y los informes de finalización, y proporcionar e informar sobre el impacto agregado de las operaciones para los indicadores institucionales establecidos en el Marco Estratégico aprovechando una masa crítica de evaluaciones del impacto a nivel de los proyectos.
37. En este sentido, las autoevaluaciones incluyen evaluaciones del impacto *ex post* y exámenes sistemáticos efectuados por las unidades de investigación dependientes de la Dirección; están sujetas a las mismas consideraciones de rigurosidad que las evaluaciones independientes, y se espera que cumplan las normas de calidad del FIDA para las evaluaciones. Además, evalúan y miden el rendimiento y el impacto de las políticas, las estrategias, los programas y proyectos en los países, los procesos operacionales y de ejecución, y la medida en que estos cumplen los objetivos de desarrollo y estratégicos de la organización.
38. Se realizan autoevaluaciones específicas a petición de las partes interesadas y los órganos rectores, así como para satisfacer las necesidades de gestión y estratégicas, a fin de garantizar la eficacia del desarrollo.

39. En consecuencia, la autoevaluación debería proporcionar a los organismos de ejecución y la Dirección, así como a los órganos rectores, retroinformación directa y oportuna con el objetivo de garantizar la adopción de decisiones basadas en datos empíricos, el aprendizaje y la rendición de cuentas en los países en que se ejecutan los programas. Las conclusiones de las autoevaluaciones constituyen la base de los informes de la Dirección dirigidos a la Junta Ejecutiva sobre los resultados y el impacto de sus operaciones. Además, el sistema de evaluación independiente de la IOE y sus productos recurren a los datos y productos generados por el sistema de autoevaluación. La autoevaluación de la Dirección complementa el seguimiento periódico y los marcos de resultados de cada una de las intervenciones previstas.

### **C. Evaluación independiente**

40. De las evaluaciones independientes se encarga la IOE, una dependencia orgánica cuya estructura, función y comportamiento no dependen de los encargados del diseño y la ejecución de la intervención que se somete a la evaluación. La evaluación independiente tiene por objeto reforzar la rendición de cuentas y el aprendizaje mediante la realización de evaluaciones estratégicas, temáticas, institucionales, de políticas, de programas y de proyectos, así como mediante la validación de los productos de autoevaluación. La validez de las autoevaluaciones se corrobora y refuerza mediante la supervisión de la IOE a través de su proceso de validación. La IOE proporciona una gama de productos, algunos de los cuales se asignan directamente a los productos de autoevaluación. Los principios y las normas operacionales que rigen la función de evaluación independiente se resumen más adelante y en los anexos.

### **D. Mejora del acceso público**

41. Las conclusiones de la evaluación se comunican sobre la base de los requisitos y necesidades de los usuarios previstos. Todas las evaluaciones (tanto las autoevaluaciones y como las independientes) y los documentos conexos presentados a la Junta Ejecutiva (y al Comité de Evaluación) se ponen a disposición del público de conformidad con lo dispuesto en la Política del FIDA de Divulgación de Documentos (2010) y los principios en materia de asociación, colaboración y transparencia. Las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones se consideran parte del proceso de garantía de calidad de las nuevas operaciones y estrategias; a su vez, las conclusiones de la garantía de calidad pueden examinarse y utilizarse como ser datos útiles para llevar a cabo las evaluaciones.

## **IV. Principios**

42. La función de evaluación del FIDA se rige por un conjunto de seis principios fundamentales extraídos de las normas internacionales establecidas por el ECG, el UNEG y el OCDE/CAD.

### **A. Utilidad**

43. Para que las evaluaciones sean útiles, deben ser pertinentes, fiables y preparadas de manera oportuna con el fin de fundamentar la adopción de decisiones, generar enseñanzas o reforzar la rendición de cuentas sobre los resultados. La utilidad aumenta con la calidad y la credibilidad de la evaluación y con la estrecha colaboración en los tipos y temas de las evaluaciones que se realicen. También se basa en un programa de trabajo impulsado por la demanda que aborde las lagunas de conocimiento e incorpore una cultura de aprendizaje y a adopción de decisiones basada en datos empíricos.

### **B. Imparcialidad y credibilidad**

44. La imparcialidad y la credibilidad son esenciales para que las evaluaciones (tanto las autoevaluaciones y como las independientes) logren el impacto deseado. Las evaluaciones deben sustentarse sobre la experiencia profesional y la integridad, la

objetividad, los enfoques y metodologías rigurosos, el uso apropiado de los datos (tanto cualitativos como cuantitativos) y el conocimiento contextual. La credibilidad forma parte del principio de imparcialidad y de la utilización de enfoques rigurosos. Las evaluaciones son llevadas a cabo por profesionales técnicamente competentes según criterios de calidad acordados. Para generar credibilidad, las metodologías deben estar adaptadas a los mandatos específicos, pero basarse en las normas establecidas internacionalmente. El FIDA fomenta el uso de enfoques y métodos nuevos e innovadores.

### **C. Transparencia**

45. La transparencia de los procesos y productos de evaluación representa un principio importante. La credibilidad y el sentido de apropiación se ven reforzados por un proceso transparente y consultivo que comienza con la fase de planificación y continúa con la aplicación de las recomendaciones. La participación de los sujetos evaluados y la retroinformación de las partes interesadas sobre la justificación, la metodología de la evaluación, la base de datos empíricos, las constataciones obtenidas, las conclusiones y las recomendaciones son parte integrante del marco de evaluación del FIDA y facilitan la reproducción de los resultados de la evaluación.

### **D. Asociación y colaboración**

46. Un enfoque de colaboración compatible con los demás principios (por ejemplo, imparcialidad, credibilidad e independencia) entre los evaluadores, los sujetos evaluados, la Dirección y los órganos rectores es fundamental para garantizar que la evaluación tenga capacidad de respuesta; fomentar el sentido de apropiación compartida de los resultados; mejorar el aprendizaje entre las partes interesadas, y aumentar la probabilidad de adopción de las recomendaciones y su posterior aplicación. Por consiguiente, la política de evaluación exige que se establezcan asociaciones en el proceso de evaluación. La colaboración entre la Dirección y la IOE garantiza una comprensión común del programa de trabajo, las normas de calidad y los métodos de autoevaluación y evaluación independiente. Con respecto a la evaluación independiente, una colaboración constructiva entre la IOE y la Dirección y los asociados, en particular los países beneficiarios, es esencial tanto para generar recomendaciones de evaluación como para aumentar el sentido de apropiación y la aceptación.

### **E. Evaluabilidad**

47. La evaluabilidad hace referencia a la medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble, y es fundamental para una cultura orientada a los resultados<sup>7</sup>. El hecho de que se preste gran atención a la evaluabilidad en la etapa de diseño facilita el seguimiento y la posterior evaluación. Exige que en el diseño de políticas, estrategias, programas y proyectos se tengan en cuenta los requisitos de la evaluación posterior basada en datos empíricos.

### **F. Uso óptimo de los recursos y eficacia en función de los costos**

48. El uso óptimo de los recursos es importante para maximizar el impacto de la ayuda para el desarrollo, centrándose tanto en los resultados como en los costos. Implica fijar la atención en tres dimensiones: la economía, la eficiencia y la eficacia<sup>8</sup>. El uso óptimo de los recursos consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre estas tres dimensiones y no puede valorarse a mediante ninguna de ellas de forma aislada. El proceso de selección, la planificación, la realización y el circuito de retroinformación de las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes deberían contemplar estas tres dimensiones del uso óptimo de los recursos. Para ello es necesario tener

<sup>7</sup> OCDE/CAD (2002): Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en los resultados.

<sup>8</sup> Economía: adquisición de insumos en la cantidad y calidad adecuadas al mejor precio. Eficiencia: grado en que los insumos se utilizan para producir productos. Eficacia: medida en que los productos de una intervención están produciendo efectos directos.

en cuenta la proporcionalidad en cuanto a los beneficios previstos que se derivan de una evaluación (y los diferentes pasos para llevarla a cabo) y sus conclusiones, en relación con el costo de la evaluación. Por consiguiente, la función de evaluación debería incorporar el principio de la eficacia en función de los costos. Estas consideraciones sustentan toda la labor de evaluación del FIDA, sin dejar de reconocer que la cuantificación de los beneficios puede resultar difícil, que los beneficios pueden no ser evidentes de forma inmediata, sino más bien llegar a apreciarse a medio o largo plazo, y que las prioridades en materia de datos empíricos pueden variar entre las distintas partes interesadas.

## V. Funciones y responsabilidades

49. La Junta Ejecutiva, la Dirección y la IOE comparten la responsabilidad sobre la función de evaluación.
50. La **Junta Ejecutiva** impone a la Dirección la obligación de rendir cuentas respecto del desempeño y los resultados de todas las actividades del FIDA, en particular a través de las conclusiones de las evaluaciones. La Junta aprueba la política de evaluación y sus modificaciones y se ocupa de su aplicación. Asimismo, se encarga de supervisar y proporcionar orientación sobre las medidas encaminadas a fortalecer las funciones de autoevaluación y evaluación independiente y aprueba medidas para fomentar el aprendizaje y optimizar el desempeño institucional y los resultados de las evaluaciones. En ese contexto, la Junta realiza labores de supervisión para asegurarse de que las conclusiones y recomendaciones de la IOE se incorporen adecuadamente en estrategias, políticas y programas futuros. En lo que se refiere específicamente a la IOE, la Junta Ejecutiva vela por la independencia de la IOE (véase la sección VI); aprueba y supervisa la ejecución de los programas de trabajo de la IOE y recomienda al Consejo de Gobernadores la aprobación del presupuesto correspondiente, y nombra y destituye al Director de la IOE cuando existe una causa justificada. Por último, la Junta Ejecutiva solicita la realización de exámenes *inter pares* o externos de la función de evaluación, según proceda.
51. El **Comité de Evaluación** supervisa la función de evaluación en nombre de la Junta Ejecutiva y le brinda asesoramiento sobre cuestiones de evaluación, en particular sobre el análisis de las funciones de autoevaluación y evaluación independiente y las medidas de optimización del desempeño institucional y los resultados de las evaluaciones. Además, realiza un seguimiento de la aplicación de la política de evaluación, formula recomendaciones a la Junta y supervisa la aplicación de las recomendaciones de la IOE y las medidas de seguimiento acordadas por la Dirección. El Comité examina el programa de trabajo y el presupuesto de la IOE y realiza recomendaciones a la Junta; también examina determinados documentos de evaluación (tanto autoevaluaciones como evaluaciones independientes) para garantizar el aprendizaje y la rendición de cuentas en todas las evaluaciones. Asimismo, el Comité examina el informe del grupo de búsqueda para la selección y el nombramiento del Director de la IOE. El Presidente del Comité también es responsable de la evaluación anual de la actuación profesional del Director de la IOE.
52. La **Dirección** se ocupa de informar a los órganos rectores sobre el desempeño y los resultados del FIDA. Se asegura de que todas las evaluaciones se utilicen para aprovechar al máximo el aprendizaje dentro de la organización y fundamentar futuras intervenciones, incluidos proyectos, políticas y estrategias, mediante enfoques de aprendizaje adaptativos. En este sentido, responde a las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes e informa sobre la aplicación de las recomendaciones acordadas. Además, se ocupa de asignar recursos humanos y financieros suficientes durante el diseño y la ejecución de los proyectos, a fin de que las políticas, estrategias, programas y proyectos del FIDA sean evaluables. La Dirección establece los requisitos y las modalidades de un sistema

de autoevaluación eficaz, en consulta con la IOE, a fin de evitar redundancias; se asegura de que las autoevaluaciones sean de alta calidad, dispongan de recursos suficientes y cuenten con orientación metodológica, e informa periódicamente a la Junta Ejecutiva sobre el estado de las autoevaluaciones. Asimismo, garantiza el respeto de la independencia de la IOE, la celebración de consultas con esta Oficina, así como la total divulgación de información y el apoyo necesario para que la IOE realice evaluaciones.

53. La **IOE** rinde cuentas ante la Junta Ejecutiva y mantiene una comunicación periódica con el Comité de Evaluación, quien se ocupa de examinar su labor, como se ha explicado anteriormente. También, proporciona análisis independientes sobre el desempeño y la eficacia de las actividades de desarrollo del FIDA a la Junta y la Dirección a través de sus evaluaciones, la presentación de informes y la divulgación de sus conclusiones. La IOE prepara un plan de trabajo a través de un proceso consultivo orientado a establecer justificaciones, prioridades, productos y necesidades presupuestarias, y realiza evaluaciones en colaboración con las partes interesadas durante el proceso de evaluación. En estrecha consulta con la Dirección, la IOE establece normas de evaluación en consonancia con las normas internacionales promovidas por redes de evaluación (por ejemplo, la Red de Evaluación del Desarrollo del CAD, el UNEG y el ECG) y asociaciones profesionales. Además, examina las autoevaluaciones y puede ocuparse de evaluar periódicamente el funcionamiento del sistema de evaluación. La IOE comunica las conclusiones de las evaluaciones a los Estados Miembros y a las partes interesadas, de conformidad con la Política del FIDA de Divulgación de Documentos (2010). Por último, participa en foros externos sobre evaluación, contribuyendo así a las deliberaciones y actualizando y ampliando sus conocimientos sobre evaluación.

## **VI. Independencia y salvaguardias operacionales de la IOE**

54. La independencia de criterio de la IOE, apuntalada por los principios que guían la función de evaluación en el FIDA, es fundamental para obtener los máximos beneficios de un sistema de evaluación. Esta independencia favorece la legitimidad y la credibilidad, minimiza los sesgos y garantiza que las evaluaciones no se vean afectadas por poderes o presiones externos o internos ni por conflictos de intereses percibidos o reales. La presente política distingue tres dimensiones fundamentales de independencia, que la IOE defiende plenamente y aplica de forma selectiva en las autoevaluaciones:
55. La **independencia de comportamiento** consiste en la capacidad de elaborar evaluaciones veraces, categóricas y objetivas. La independencia de comportamiento requiere integridad y ética profesionales, habilidad para defender posiciones basándose en datos empíricos e imparcialidad.
56. La **prevención de conflictos de intereses** tiene por objeto garantizar que las consideraciones y relaciones profesionales y personales anteriores, actuales y futuras no influyan en las opiniones de los evaluadores ni transmitan la sensación de falta de objetividad.
57. La **independencia institucional o estructural** es particularmente importante para asegurarse de que el proceso de evaluación no se vea influido por los responsables de la adopción de decisiones relativas a los productos y los procesos sometidos a evaluación. También permite a la IOE establecer sus propios programas de trabajo, diseñar sus propios procesos, tomar sus propias decisiones, definir productos, divulgar las conclusiones de las evaluaciones y gestionar sus recursos sin interferencia. Aunque la IOE constituye una parte esencial del FIDA, y sus integrantes son miembros del personal del FIDA sujetos a las mismas normas y políticas de personal, esta política describe en detalle los



procesos y mecanismos específicos destinados a proteger la independencia de la Oficina. Este aspecto se refiere exclusivamente a la IOE y se detalla a continuación.

58. El FIDA ha puesto en marcha una serie de procesos<sup>9</sup> para proteger la independencia de criterio de la IOE (véanse también los anexos):
59. **Programa de trabajo y presupuesto de la IOE.** La IOE prepara su programa de trabajo, basado en los debates que mantiene con las partes interesadas, en particular con la Dirección, para aprovechar al máximo su utilidad. El Comité de Evaluación examina el programa anual, y la Junta Ejecutiva lo aprueba, y el Comité de Auditoría y la Junta examinan el presupuesto y luego recomiendan su aprobación al Consejo de Gobernadores.
60. **Realización de evaluaciones, presentación de informes y divulgación.** La responsabilidad de realizar evaluaciones independientes recae exclusivamente en la IOE. La IOE colabora activamente con los principales asociados, incluida la Dirección, durante las principales etapas del proceso de evaluación y presta atención a la curva de aprendizaje que se desprende de las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones. La Dirección vela por que la IOE tenga acceso a todo tipo de fuentes de información o documentos de la organización y a los proyectos respaldados por el Fondo. La Dirección coopera activamente en los procesos de evaluación independiente gestionados por la IOE.
61. Antes de presentar un informe, la IOE envía el borrador a la Dirección y, cuando procede, a las autoridades del país concerniente, a los cofinanciadores y a las partes interesadas, según corresponda, para comprobar los hechos y la exactitud de los datos y recabar observaciones. Los proyectos de informe se revisan para corregir datos erróneos o imprecisiones señalados durante el proceso de examen. Los informes también pueden incluir, por medio de notas, opiniones que difieran de las del equipo de evaluación. Las observaciones no incorporadas en el informe final de evaluación pueden proporcionarse por separado e incluirse en un apéndice del informe.
62. El Director de la IOE tiene autoridad para anunciar y publicar los informes finales de evaluación sin autorización previa de personas externas a la IOE.
63. La IOE presenta determinados informes de evaluación al Comité de Evaluación y a la Junta Ejecutiva, siguiendo sus indicaciones. El Director y el personal de la IOE están facultados para comunicarse y relacionarse directamente con miembros de la Junta, asociados nacionales y otras partes externas al Fondo, según proceda para la realización de las evaluaciones.
64. Los informes finales de evaluación se hacen públicos. La IOE mantiene una página web propia y participa en actividades de comunicación (informes, resúmenes informativos, blogs, videos, pódcasts, medios sociales, eventos presenciales y virtuales y comunicados de prensa) sin solicitar autorización externa. La IOE busca el apoyo de la División de Comunicaciones del FIDA para aprovechar sus conocimientos especializados y su red de contactos.
65. **Selección, nombramiento, destitución y evaluación de la actuación profesional del Director de la IOE.** La selección y el nombramiento del Director de la IOE son competencia de la Junta Ejecutiva. El Director de la IOE es elegido para un único período no renovable de seis años, con condiciones equivalentes a las de los puestos de categoría D-2 en el FIDA. El proceso de contratación del Director comienza al menos seis meses antes de que venza el contrato del Director titular o en el momento en que se recibe su renuncia, en caso de que esta se produzca antes. El Director de la IOE no puede ser nombrado para ocupar otros

---

<sup>9</sup> Estos procesos se abordan en la presente política con el fin de incorporar en ella el concepto de independencia de criterio de la IOE, en consonancia con las normas y orientaciones del UNEG y el ECG en materia de políticas.

puestos en el FIDA una vez concluido su mandato. El Presidente del Comité de Evaluación es responsable de la evaluación anual de la actuación profesional del Director de la IOE, y la Junta es la única facultada para rescindir el nombramiento del Director de la IOE. Los procedimientos de selección, nombramiento y destitución del Director de la IOE se detallan en el anexo I.

66. Si el puesto de Director queda vacante, el Director Adjunto es nombrado Director interino y recibe por delegación las facultades directivas hasta que el nuevo Director asuma oficialmente el cargo. Si por algún motivo el Director Adjunto no estuviera disponible para desempeñar el cargo asignado, el Presidente del Comité de Evaluación, en consulta con el Presidente del FIDA, nombrará a uno de los oficiales superiores de evaluación para que este ocupe temporalmente el cargo de director interino, con las mismas facultades delegadas mencionadas anteriormente. Si está previsto o es necesario prolongar este período de interinidad, el Director interino será seleccionado y nombrado por el Presidente del Comité de Evaluación.
67. **Personal y consultores de la IOE.** Con arreglo a las consignaciones presupuestarias aprobadas por el Consejo de Gobernadores y el programa de trabajo aprobado por la Junta Ejecutiva, el Director de la IOE organiza y dirige la fuerza de trabajo de la IOE y determina su tamaño. De ser necesario, el Director decide la ubicación de los puestos de la IOE fuera de la Sede en consulta con el Presidente del FIDA. El Director de la IOE está facultado por delegación para adoptar decisiones en materia de personal y operaciones que afecten a los miembros del personal y los consultores de la IOE, en consonancia con lo dispuesto en la presente política, así como en otras normas aplicables del FIDA sobre recursos humanos. El Director de la IOE y la Dirección fomentan los traspasos voluntarios de personal para impulsar el intercambio de conocimientos.
68. Los trabajadores de la IOE forman parte de la plantilla de personal del FIDA y están sujetos a sus normas, políticas y procedimientos de personal, y tienen derecho a buscar empleo en otras dependencias del FIDA. El Director de la IOE se encarga de evaluar el desempeño del personal de la IOE, de conformidad con los procedimientos de desempeño aplicables, y de recomendar su promoción, si procede, en consonancia con las normas y procedimientos aplicables del FIDA. El desempeño debe calificarse de acuerdo con los procedimientos normalizados del FIDA. La rescisión del nombramiento de los miembros del personal de la IOE, sea cual fuere la razón, debe realizarse conforme a las normas y procedimientos normalizados del FIDA; la decisión final recae en el Presidente del FIDA, salvo si se trata del Director, cuya destitución debe ajustarse a los procedimientos enunciados en la presente política. En aras de la independencia, el nombramiento de los miembros del personal de la IOE se realiza conforme a los procedimientos específicos que se presentan en el anexo II.
69. El Director de la IOE está autorizado para contratar los servicios de consultores y otros proveedores considerados necesarios para el ejercicio de las funciones de la IOE. La IOE tiene autonomía para formular los mandatos de los consultores, determinar quiénes son los más idóneos y supervisar su trabajo.
70. **Auditoría e investigación.** La IOE se rige por las normas de contabilidad y auditoría del FIDA. El presupuesto y los gastos de la IOE se incluyen en la labor de auditoría externa anual ordinaria de las cuentas del FIDA. La Dirección, cuando propone una auditoría específica de la IOE, consulta con el Comité de Evaluación, el cual, tras deliberar con el Presidente del Comité de Auditoría, puede manifestar su acuerdo con la propuesta de auditoría, vetarla u ordenar una auditoría externa en lugar de una auditoría a cargo de la Oficina de Auditoría y Supervisión. El Presidente del FIDA tiene derecho a presentar un recurso ante la Junta Ejecutiva si se rechaza la propuesta de la Dirección.

71. El Director y el personal de la IOE deben atenerse a las mismas normas de integridad y conducta que el resto de funcionarios del FIDA y, llegado el caso, pueden ser objeto de investigaciones por conducta indebida. El Presidente del FIDA está facultado para iniciar investigaciones sobre las actividades o la conducta del Director de la IOE a través de la Oficina de Auditoría y Supervisión; los resultados de dichas investigaciones son luego examinados por la Junta Ejecutiva, quien toma la decisión final sobre la aplicación de medidas disciplinarias. A menos que la Junta decida lo contrario, corresponde al Presidente del FIDA decidir qué medidas disciplinarias cabe aplicar, exceptuando la destitución y la destitución sumaria, en cuyo caso la decisión recae en la Junta. Las investigaciones sobre la conducta y las actividades del resto de miembros del personal de la IOE se inician y se acometen conforme a las normas y procedimientos aplicables al personal del FIDA, lo que comprende la formulación de recomendaciones por el Comité de Sanciones y la toma de decisiones finales por parte del Presidente del FIDA.

## **VII. Mejora continua de la función de evaluación**

72. El FIDA tiene la firme intención de fortalecer su función de evaluación. En consulta con el Comité de Evaluación, se realizan exámenes periódicos de las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes, que se encomiendan respectivamente a la Dirección y la IOE. Cada cinco o seis años, se lleva a cabo un examen externo de la aplicación de la política de evaluación. Conforme a las recomendaciones del Comité de Evaluación y con la aprobación de la Junta Ejecutiva, los exámenes externos de la función de evaluación del FIDA pueden encomendarse a organismos homólogos (como el ECG y el UNEG) o realizarse a través de un mecanismo externo independiente.

## **VIII. Aplicación de la política**

73. La presente política se aplicará conforme a las orientaciones detalladas que se proporcionan en la versión revisada del manual de evaluación, en la que se establecen directrices fundamentales sobre métodos y procesos que configuran directamente el modo en que debe llevarse a cabo la labor de evaluación. La versión revisada del manual de evaluación abarcará cuestiones y procesos relativos a la evaluación en toda la institución (no solo en la IOE), tendrá en cuenta la revisión de la política de evaluación, los productos, los procesos y los métodos de evaluación, los resultados y las iniciativas sobre desempeño, el acuerdo de armonización y el nuevo marco de resultados. La claridad, la simplicidad y la cultura de colaboración serán sus objetivos rectores. La IOE y la Dirección revisarán conjuntamente el manual de evaluación, bajo la coordinación de la IOE. Además, en respuesta a las recomendaciones del examen *inter pares* externo, la IOE elaborará una estrategia de evaluación plurianual, en consulta con la Dirección, que luego someterá a la aprobación de la Junta Ejecutiva.

## **Procedimientos detallados para seleccionar, nombrar y destituir al Director de la IOE**

### **A. Selección y nombramiento del Director de la IOE**

1. El proceso de selección está dirigido por un grupo de búsqueda de candidatos formado por tres miembros de la Junta Ejecutiva que, durante el proceso de búsqueda, no forman parte del Comité de Evaluación ni desempeñan la función de Coordinadores de sus respectivas Listas y/o Sublistas (uno por cada una de las Listas A, B y C, nombrado por los Coordinadores de sus respectivas listas), y dos expertos independientes seleccionados por el Comité de Evaluación con experiencia reconocida en la esfera de la evaluación (al menos uno de ellos deberá tener experiencia en la gestión de un departamento de evaluación independiente). Además, en el grupo participa un representante del personal directivo superior del FIDA en calidad de miembro sin derecho a voto. Los miembros del grupo de búsqueda que sean representantes en la Junta Ejecutiva eligen a un presidente del grupo, que no debe ser ni uno de los expertos independientes ni el representante de la Dirección.
2. La Dirección presta apoyo administrativo y jurídico al grupo de búsqueda de candidatos. Este apoyo, así como el proceso y los procedimientos de contratación, deben ajustarse a las políticas, normas y procedimientos establecidos del FIDA, en la medida en que estos no queden invalidados por las disposiciones de la política de evaluación.
3. El grupo de búsqueda elabora la descripción del puesto y se asegura de que se anuncie la vacante. Es posible contratar a una empresa de cazatalentos para garantizar que el grupo disponga de una lista de candidatos debidamente cualificados. Corresponde al grupo de búsqueda decidir si contratar a una empresa de cazatalentos y aprobar la selección de candidatos realizada por la empresa contratada a tal efecto.
4. De entre los candidatos conseguidos a través del anuncio o la empresa de cazatalentos, o por ambos medios, el grupo de búsqueda preparará una lista de candidatos, entrevistará y evaluará a cada uno de ellos y los clasificará con arreglo a sus méritos.
5. Antes de seguir evaluando a los candidatos incluidos en la lista final, el grupo de búsqueda solicitará a la División de Recursos Humanos que verifique la validez de los títulos académicos y profesionales de los candidatos preseleccionados para su ulterior evaluación. Con la anuencia de los interesados, en esta fase la División de Recursos Humanos o la empresa de cazatalentos verificarán, a instancias del grupo de búsqueda, las referencias personales y profesionales de los candidatos preseleccionados. De lo contrario, el grupo de búsqueda, tras haber seleccionado al candidato de preferencia, solicitará a la División de Recursos Humanos o a la empresa de cazatalentos que verifiquen las referencias de los candidatos y pongan a disposición de los miembros del grupo de búsqueda los resultados del proceso de verificación antes de que el grupo finalice sus tareas.
6. Una vez que el grupo de búsqueda concluye sus tareas, el presidente del grupo se reunirá con el Presidente del FIDA para recabar sus opiniones acerca de las recomendaciones formuladas por el grupo de búsqueda.
7. A continuación, el grupo de búsqueda preparará un informe sobre su labor, que el presidente del grupo presenta al Comité de Evaluación durante un período extraordinario de sesiones o dedicado expresamente a este tema. En el informe se expondrán claramente las opiniones del Presidente del FIDA en relación con la idoneidad de los candidatos recomendados, el orden en que se han clasificado y cualquier otra duda que pueda tener el Presidente acerca de los candidatos. Tras ello, el Comité de Evaluación procurará alcanzar un consenso sobre la clasificación

de los candidatos con el fin de presentar, en la medida de lo posible, la opinión unánime de sus miembros en un informe dirigido a la Junta Ejecutiva. De no haber consenso, el Comité presentará, junto a la lista de candidatos, un informe en el que se expondrán los diferentes puntos de vista manifestados en su seno y una explicación de por qué el Comité no ha logrado alcanzar un acuerdo o, en el caso de que ningún candidato se considere apto, los motivos de que haya que reanudar el proceso de búsqueda. Este informe, que deberá ser aprobado por todos los miembros del Comité de Evaluación, constituirá el acta oficial de la reunión del Comité. La presentación del informe a la Junta sobre esta cuestión se regirá por el artículo 2.3 del mandato y reglamento del Comité de Evaluación. Sin embargo, a los efectos de celebrar la reunión o reuniones del Comité de Evaluación dedicadas a examinar el informe del grupo de búsqueda, queda suspendido el artículo 2.5 del mandato y reglamento del Comité.

8. La Junta Ejecutiva deliberará sobre la idoneidad de los candidatos presentados por el Comité de Evaluación, teniendo debidamente en cuenta las opiniones del Presidente del FIDA. La Junta podrá decidir respaldar la recomendación del Comité de Evaluación, seleccionar a un candidato distinto de entre los propuestos por el Comité o solicitar que el Comité inicie un nuevo proceso de búsqueda si los miembros de la Junta llegan a la conclusión de que ninguno de los candidatos reúne las cualificaciones necesarias.
9. Una vez que la Junta Ejecutiva tome una decisión acerca del candidato idóneo para el puesto de Director de la IOE, el Presidente del FIDA, o su representante, cursará una oferta de empleo al candidato elegido y formalizará su nombramiento.
10. Durante la selección y contratación del Director de la IOE, los miembros del grupo de búsqueda de candidatos deben evitar toda situación que plantee un conflicto real, potencial o aparente entre sus intereses personales y el desempeño de sus funciones oficiales. En la sección C, más adelante, se exponen una serie de consideraciones para detectar y gestionar conflictos de intereses.

## **B. Motivos y procedimientos para la rescisión del nombramiento del Director de la IOE**

11. La Junta Ejecutiva podrá rescindir el nombramiento del Director de la IOE por cualquiera de las siguientes razones, que también justificarían la rescisión del nombramiento de un miembro del personal del FIDA:
  - i) destitución o destitución sumaria, en el caso de una conducta insatisfactoria grave;
  - ii) abandono de funciones, incluida la no asunción del cargo que se le haya asignado;
  - iii) desempeño insatisfactorio;
  - iv) incapacidad para desempeñar sus funciones por motivos de salud;
  - v) excepcionalmente y por circunstancias imprevistas y justificadas, como la existencia de pruebas convincentes de acoso sexual, explotación sexual y abuso, el descubrimiento de hechos desconocidos, la provisión de información engañosa o falsa por parte del candidato después de firmar la carta de nombramiento y antes de incorporarse al trabajo, y
  - vi) pérdida de la nacionalidad otorgada por un Estado Miembro del Fondo.
12. En todos los casos, la rescisión del nombramiento conllevará la elaboración de documentos escritos en los que se expliquen las razones de la rescisión y se establezca el plazo de notificación aplicable, excepto en los casos de destitución sumaria.

13. A menos que se decida lo contrario, se seguirán las normas, reglamentos y procedimientos de rescisión de nombramientos aplicables al personal del FIDA.
14. El Comité de Evaluación presentará a la Junta Ejecutiva la recomendación de rescindir el nombramiento después de oír al interesado y solicitar asesoramiento al Presidente del FIDA acerca de los aspectos jurídicos, administrativos y de otra índole que sean pertinentes.
15. La decisión adoptada por la Junta Ejecutiva será debidamente comunicada al Director de la IOE por el Presidente del FIDA.
16. En toda investigación relacionada con una conducta indebida del Director de la IOE se seguirán los procedimientos habituales del FIDA; los resultados de la investigación serán examinados por la Junta Ejecutiva, quien tomará una decisión al respecto. Una vez tomada una decisión por parte de la Junta Ejecutiva, y a menos que la Junta Ejecutiva decida otra cosa, el Presidente del FIDA determinará las medidas disciplinarias que se estimen necesarias, en consonancia con las normas y procedimientos aplicables a todos los demás funcionarios del FIDA, excepto en los casos de destitución y destitución sumaria, en los que la decisión compete a la Junta Ejecutiva.

### **C. Consideraciones para la detección y gestión de conflictos de intereses en la selección del Director de la IOE**

17. Un conflicto de intereses real comporta un conflicto entre las funciones oficiales de un miembro del grupo de búsqueda de candidatos en el marco del proceso de contratación y selección y sus intereses personales que podría influir indebidamente en el desempeño de esas funciones oficiales. Un conflicto de intereses potencial o aparente se presenta cuando podría considerarse de manera razonable que los intereses personales de un miembro del grupo de búsqueda de candidatos pueden influir indebidamente en el desempeño de sus funciones oficiales aun cuando, de hecho, no sea así.
18. En concreto, los miembros del grupo de búsqueda de candidatos evitarán todo acto que pueda tener como resultado efectivo, potencial o aparente, el de:
  - i) dar indebidamente un trato preferente o perjudicial a cualquier organización o persona;
  - ii) atentar contra la eficiencia del proceso de contratación y selección;
  - iii) perder independencia o imparcialidad de acción, y
  - iv) menoscabar la confianza que tienen los Estados Miembros o el público en general en la integridad del FIDA.
19. Si surge un conflicto real, potencial o aparente, el miembro del grupo de búsqueda interesado se abstendrá inmediatamente de participar en el proceso de contratación y selección y comunicará su abstención por escrito a los tres Coordinadores de las Listas y al presidente del grupo. En dicha comunicación, el miembro del grupo de búsqueda expondrá el conflicto de intereses real, potencial o aparente y solicitará a los Coordinadores de las Listas que determinen si debería o no inhibirse del proceso de contratación y selección.
20. Si los Coordinadores determinan la existencia efectiva de un conflicto de intereses, el miembro del grupo de búsqueda de candidatos procederá a dicha inhibición, pero si los Coordinadores determinan que existe un conflicto de intereses potencial o aparente, se requerirá dicha inhibición cuando se estime necesaria en interés del FIDA. De ser preciso, la Lista o Listas interesadas nombrarán a un sustituto del miembro del grupo de búsqueda que se haya retirado o bien, si el miembro del grupo de búsqueda que se ha inhibido era un experto externo independiente, el Comité de Evaluación seleccionará a un nuevo experto independiente.

21. Cualquier miembro del grupo de búsqueda de candidatos podrá también comunicarse por escrito con los Coordinadores y el presidente del grupo de búsqueda si considera que otro miembro del grupo debe inhibirse debido a un conflicto de intereses real, potencial o aparente. Tras consultar al miembro del grupo de búsqueda interesado, se aplicará el procedimiento establecido en el párrafo 20 de esta política.

## **Procedimientos específicos para la contratación de miembros del personal de la IOE**

1. Para el nombramiento de los miembros del personal de la IOE (salvo en el caso del Director Adjunto):
  - i) El Director de la IOE constituye un grupo de examen presidido por el Director Adjunto de la IOE u otro funcionario de categoría superior (sin derecho a voto). Además del presidente, el grupo está integrado por: i) un representante del Departamento de Administración de Programas; ii) un representante de la División de Recursos Humanos; iii) un representante de la IOE (responsable de contratación); iv) un experto externo en evaluación (solo para la contratación del personal del Cuadro Orgánico), y v) un representante de la Asociación del Personal (como observador sin derecho a voto).
  - ii) Antes de que se envíe al Director de la IOE el informe del grupo de examen entrevistador, el Presidente del FIDA establece una junta de nombramientos encargada de actuar con la diligencia debida para velar por que el proceso de nombramiento se haya ajustado debidamente a los procedimientos establecidos en esta política de evaluación, así como a las normas y los procedimientos aplicables del FIDA. El proceso de diligencia debida se limita a comprobar que se hayan seguido las normas pertinentes durante los principales pasos del proceso de contratación.
  - iii) Salvo en los casos en que el resultado del proceso de diligencia debida exija medidas correctivas, el Director de la IOE adoptará una decisión acerca de la recomendación del grupo de examen y la transmitirá al Presidente del FIDA, que dará las instrucciones pertinentes al Director de Recursos Humanos para que este envíe una oferta oficial de empleo al candidato elegido.
2. Para el nombramiento del Director Adjunto de la IOE, se aplicarán las mismas disposiciones que para todo el personal de la IOE descritas en el párrafo anterior, con las siguientes diferencias:
  - i) En consulta con el Director de la División de Recursos Humanos, el Director de la IOE seleccionará a un reconocido experto externo en evaluación para que presida el grupo de examen de la IOE.
  - ii) El grupo de examen no cuenta con ningún representante de la IOE.
  - iii) Antes de adoptar su decisión, el Director de la IOE consultará con el Presidente del FIDA y, a su discreción, con cualquier miembro de la Dirección, a fin de recabar su parecer acerca de los candidatos preseleccionados.