

Signatura: EC 2020/111/W.P.5/Add.1  
Tema: 7  
Fecha: 13 de octubre de 2020  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## **Observaciones de la Dirección del FIDA a la Nota sobre la revisión de los productos de evaluación de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA**

### **Nota para los miembros del Comité de Evaluación**

#### Funcionarios de contacto:

Preguntas técnicas:

**Donal Brown**

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

**Thomas Eriksson**

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

**Sara Savastano**

Directora  
División de Investigación y Evaluación del Impacto  
Tel.: (+39) 06 5459 2155  
Correo electrónico: s.savastano@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 la Dirección del FIDA a la Nota sobre la revisión de los productos de evaluación de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA

1. La Dirección acoge con agrado el contenido de la Nota sobre la revisión de los productos de evaluación de la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) y el espíritu de colaboración con que se elaboró, que implicó solicitar observaciones a una gran variedad de actores en la Sede y a tomarlas en consideración en la versión definitiva de la nota. En la nota también se destaca la colaboración entre la IOE y la Dirección con respecto a la nueva política de evaluación, y se ponen de relieve los principios y prioridades que influyen en las evaluaciones independientes y las autoevaluaciones y la relación entre ambas.
2. Aunque son muchos los aspectos dignos de encomio en la propuesta sobre los productos de evaluación de la IOE, hay algunos ámbitos en los que la Dirección fomentaría la optimización de los recursos a fin de garantizar que todos los productos logren los objetivos de economía, eficacia y eficiencia. La preocupación de la Dirección en este sentido se debe a que en el examen *inter pares* externo de la función de evaluación del FIDA se sugería de forma específica que la IOE revisara los productos y los redujera sustancialmente, mientras que en la propuesta se prevé un aumento considerable del número de productos.

### Observaciones generales y principios clave

3. En general, la Dirección opina que los esfuerzos de la IOE por revisar el conjunto de productos están yendo en una buena dirección. Tal como se constata en el examen *inter pares* externo, si bien el conjunto de productos es completo, no todos los productos tienen el mismo grado de valor añadido. La Dirección considera que la correcta determinación del conjunto de productos indicado sería uno de los resultados más importantes derivados del examen *inter pares* externo. A continuación se indican las observaciones generales de la Dirección.
4. En primer lugar, la Dirección agradece los esfuerzos de la IOE por estudiar nuevos productos y proporcionar un conjunto de productos distintos. Sin embargo, desea destacar que en el examen *inter pares* externo se instaba a reducir de forma sustancial los productos de evaluación de proyectos concretos. Sin dicha reducción de la frecuencia y el número de productos existentes, se corre el riesgo de que la introducción de nuevos productos aumente el número de evaluaciones que se llevan a cabo en total. Tal como se pone de relieve en el examen *inter pares* externo, el FIDA ya cuenta con una función de evaluación sólida e integral. En este contexto, se deberían considerar tanto la optimización de los recursos como la capacidad (humana y financiera) de absorber un mayor volumen de evaluaciones.
5. En segundo lugar, la Dirección acoge con satisfacción los principios clave del documento, que responden a la petición que había formulado de que se velara por que las evaluaciones fueran oportunas, fomentaran el aprendizaje y respetaran los principios de optimización de los recursos y eficacia en función de los costos. Al mismo tiempo, la Dirección considera que los principios clave que rigen el conjunto de productos revisados deberían ser los mismos que rigen la política de evaluación. Si bien algunos de ellos son los mismos, como la eficacia en función de los costos y la oportunidad, otros no se incluyen explícitamente como principios independientes, por ejemplo, la utilidad, las asociaciones y la colaboración. Como la nueva política de evaluación se aplicará a través del conjunto de productos de las evaluaciones independientes y de las autoevaluaciones, es importante que los principios en que se basan queden debidamente reflejados en el conjunto de productos. Por lo tanto, habría ayudado que la IOE hubiera pensado cómo se reflejaría cada uno de los principios clave subyacentes de la nueva política en el conjunto de productos.

6. En tercer lugar, la Dirección acoge favorablemente que se preste atención a la planificación consultiva y a potenciar la colaboración para entender las necesidades y deficiencias de la organización. La Dirección acoge con agrado que se adopte la estrategia de evaluación plurianual que se propone en el examen *inter pares* externo, pero desea destacar que dicha estrategia se había propuesto para que abarcara todo el Fondo (incluida la autoevaluación). Como tal, deberían prepararla y dirigirla de forma conjunta la Dirección y la IOE. Vale la pena considerar un enfoque de este tipo en relación con el ciclo de reposición, a fin de reflexionar sobre las necesidades de la organización en materia de aprendizaje y evaluación en su conjunto a lo largo del ciclo trienal. La Dirección está dispuesta a analizar este asunto en mayor profundidad con la IOE y a solicitar el parecer del Comité de Evaluación sobre si la Dirección y la IOE deberían preparar la estrategia multianual conjunta.

### **Nuevos productos propuestos**

7. La Dirección valora positivamente el concepto innovador de la IOE sobre nuevos tipos de productos que se podrían introducir para abordar las deficiencias en el conjunto de productos existente. A continuación se exponen las observaciones específicas de la Dirección en relación con los nuevos productos propuestos.
8. **Evaluaciones temáticas.** La Dirección acoge favorablemente el concepto de las evaluaciones temáticas, pero considera que existe un solapamiento importante entre estas y las evaluaciones a nivel institucional. En el caso de las evaluaciones a nivel institucional o las evaluaciones temáticas a gran escala, resulta complicado distinguir entre "la forma de trabajar del Fondo" y "lo que hace", ya que ambos aspectos se refuerzan mutuamente y se deben evaluar juntos. Por ejemplo, en una evaluación temática sobre cuestiones de género o clima (como la que está en curso actualmente), será difícil analizar "lo que el Fondo hace" sin tener en cuenta el marco institucional, la estructura organizativa y la estrategia y las políticas vigentes, ya que inciden directamente en los resultados obtenidos en los distintos temas. Por consiguiente, la Dirección considera que existe el riesgo de que las evaluaciones a nivel institucional y las evaluaciones temáticas sean esencialmente el mismo tipo de producto, pero con diferentes títulos.
9. **Evaluaciones subregionales.** La Dirección acoge con satisfacción este nuevo producto de evaluación y considera que cubre un vacío existente en el conjunto de productos actual. La Dirección desea alentar a la IOE a que intervenga más decididamente en la elección de los temas de dichas evaluaciones o los países en los que se llevarán a cabo, a fin de garantizar que contribuyen al aprendizaje. Asimismo, desea proponer que se haga un uso comedido de las evaluaciones subregionales, puesto que la Dirección hace poco que ha empezado a llevar a cabo operaciones regionales de préstamo (realizadas a modo de prueba durante la Undécima Reposición de los Recursos del FIDA) y otras iniciativas interregionales que merece la pena evaluar.
10. **Evaluaciones de grupos de proyectos.** En el examen *inter pares* externo se había propuesto que la IOE realizara evaluaciones de grupos de proyectos en lugar de evaluaciones de los resultados de proyectos por separado. Como la IOE está evaluando los resultados de los proyectos, la Dirección considera que las evaluaciones de grupos de proyectos podrían ser un buen sustituto de los informes de síntesis de evaluación. Las evaluaciones de grupos de proyectos englobarían proyectos con un tema similar (por ejemplo, proyectos sobre financiación rural) como se hace actualmente en los informes de síntesis de evaluación. La evaluación de un grupo de proyectos permitiría resumir las lecciones extraídas de las evaluaciones, observar los datos empíricos sobre un cierto tema desde fuera y aumentarlos con la recopilación de datos primarios, así como garantizar un producto más sólido que cumpla una función de aprendizaje.

11. **Operaciones con el sector privado.** La Dirección se muestra sorprendida de que en el informe solo se mencionen de pasada las evaluaciones de las líneas de actividades nuevas e incipientes del FIDA, como las operaciones sin garantía soberana. Será importante velar por que el conjunto de productos acabe reflejando las lecciones que se extraigan de estas operaciones y que se garantice la rendición de cuentas con respecto de estas operaciones también, puesto que las normas para evaluar estos proyectos difieren sustancialmente y es posible que los productos relacionados con operaciones sin garantía soberana no sean adecuados para este tipo de evaluación. La IOE habría podido pensar en la posibilidad de introducir un nuevo producto sobre este aspecto de la labor del FIDA.

**Cambios específicos al conjunto de productos existente**

12. La Dirección acoge favorablemente los cambios propuestos al conjunto de productos existente, pero alienta a la IOE a que redoble sus esfuerzos por simplificarlo reduciendo el número de productos que añaden relativamente poco valor por lo que hace a las necesidades del Fondo en materia de aprendizaje y rendición de cuentas. A continuación se señalan las observaciones específicas de la Dirección sobre los productos existentes.
13. **Validación de los informes finales de proyectos.** La Dirección señala que, en opinión de la IOE, disponer de un conjunto completo de validaciones de los informes finales de proyectos está en consonancia con las prácticas de otras instituciones financieras internacionales. La Dirección acoge con agrado la simplificación de estas validaciones y observa que la discrepancia entre los informes finales y las puntuaciones de las validaciones de los informes finales de proyectos sigue siendo poco importante.
14. **Evaluaciones de los resultados de los proyectos.** La Dirección acoge favorablemente los cambios propuestos a las evaluaciones de los resultados de los proyectos. No obstante, considera que el tiempo disponible actualmente para elaborar estas evaluaciones (tres años a partir de la terminación del proyecto) ya limita el aprendizaje de la Dirección en un buen número de ámbitos. Si las evaluaciones de los resultados de los proyectos se han de realizar con un plazo parecido o incluso más largo, se debería evaluar únicamente la sostenibilidad real de los beneficios. Por ejemplo, evaluar la gestión y la eficiencia de los proyectos cinco años después de su terminación resultaría de poca utilidad, porque por aquel entonces sería demasiado tarde para incorporar las lecciones que se hubieran podido extraer a proyectos de seguimiento después del examen de mitad de período. Además, la Dirección considera que la IOE debería flexibilizar el número de criterios y objetivos de las evaluaciones de los resultados de los proyectos, de acuerdo con las necesidades de aprendizaje detectadas por la Dirección en relación con el proyecto de que se trate. La aplicación de una solución universal para todas las evaluaciones de los resultados de los proyectos tal vez no sea la mejor forma de mejorar el aprendizaje: es posible que la Dirección necesite ahondar más en ciertos aspectos del proyecto, pero que no requiera necesariamente evaluarlos todos. Para ayudar a dar prioridad a estos aspectos, se debería adoptar un enfoque más colaborativo desde el inicio.
15. **Evaluaciones del impacto.** La Dirección se muestra de acuerdo con la constatación del examen *inter pares* externo de que la IOE debería dejar de realizar evaluaciones del impacto, dado que la Dirección lleva a cabo evaluaciones del impacto contrafactuales en al menos el 15 % de la cartera de proyectos. Además, con la implantación de la metodología para evaluar los logros en todos los proyectos, ya no será necesario que la IOE realice evaluaciones del impacto. Sin embargo, la Dirección, y en particular la División de Investigación y Evaluación del Impacto, agradecen la colaboración con la IOE para determinar las estrategias que puedan utilizar los informes institucionales sobre la evaluación del impacto.

16. **Evaluaciones de las estrategias y los programas en los países.** La Dirección recibe con agrado la propuesta de que la IOE dé más importancia a las cuestiones estratégicas y temáticas en las evaluaciones de las estrategias y los programas en los países. La Dirección cree que se podría tener más en cuenta el contexto de los países durante la evaluación y que el producto podría ser innovador. La Dirección acoge con satisfacción los esfuerzos de la IOE por mejorar la puntualidad y los vínculos entre la evaluación de las estrategias y los programas en los países y el nuevo programa sobre oportunidades estratégicas nacionales (COSOP), y concuerda en que se debería tratar de reforzar la coordinación en este sentido. Asimismo, el taller nacional que se organiza al final de cada evaluación de las estrategias y los programas en los países resulta costoso y largo y, tal como se señala en el examen *inter pares* externo, no existe ningún vínculo directo entre el taller y la nueva estrategia que se elabore posteriormente para el país. Por consiguiente, se podrían reconsiderar la estructura, los requisitos y la duración de este taller. Una posibilidad sería organizarlo conjuntamente con la Dirección en forma de consulta en los países antes de diseñar el nuevo COSOP.
17. Además, la Dirección considera que la firma de un acuerdo en el punto de culminación (APC) es incoherente con el hecho de que el COSOP mismo no lo firmen el Gobierno del país de que se trate y el FIDA, y concuerda plenamente con la constatación del examen *inter pares* externo en cuanto a que el propósito general del APC no es claro. La Dirección considera que no se debería seguir firmando el APC, ya que no sirve como documento de orientación de las operaciones elaborado por la Dirección y el país prestatario/receptor. En consecuencia, existe el riesgo de que el APC se convierta en una tarea rutinaria que no facilite necesariamente el aprendizaje ni refuerce la asociación entre el Gobierno del país de que se trate y el FIDA.
18. **Informes de síntesis de evaluación.** Como se indica en el párrafo 10 de las evaluaciones de grupos de proyectos, la Dirección considera que, en lugar de aumentar los tipos de informes de síntesis de evaluación, se podrían dejar de hacer. Ante la falta de una base sólida de evaluación sobre un tema en particular, el valor añadido de una síntesis, que depende de los datos empíricos de las evaluaciones anteriores realizadas por la IOE, es escaso. Además, a diferencia de otros productos de la IOE, los informes de síntesis de evaluación se preparan principalmente para que se centren en fomentar las actividades crediticias del Fondo. Sin embargo, en contraposición a lo que ocurre en otras organizaciones, siguen conteniendo recomendaciones. En el examen *inter pares* externo se observa que este producto se debería rediseñar; la Dirección se muestra de acuerdo y considera que se podrían sustituir con las evaluaciones de grupos de proyectos mencionadas anteriormente.
19. **Evaluaciones a nivel institucional.** La Dirección concuerda con la constatación del examen *inter pares* externo en cuanto a que las evaluaciones temáticas a nivel institucional son de máxima importancia y valor. Los temas se eligen con finalidades concretas y agregan conocimientos y valor estratégico al programa de la Dirección. No obstante, como se ha mencionado anteriormente, la Dirección considera que dada la similitud entre las evaluaciones a nivel institucional y las evaluaciones temáticas, tal vez no se necesiten ambas. Además, como las evaluaciones de grupos de proyectos también se centran en temas concretos, el producto de una evaluación temática puede no ser necesario si se siguen realizando evaluaciones a nivel institucional y se complementan con evaluaciones de grupos de proyectos.
20. **Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA.** La Dirección valora positivamente la colaboración constructiva con la IOE, que se ha centrado en mejorar el aprendizaje y la rendición de cuentas de la función de evaluación del FIDA. Este planteamiento renovado sobre el aprendizaje queda patente en los cambios efectuados en el Informe anual sobre los resultados y el impacto de las actividades del FIDA (ARRI), que contempla los esfuerzos de la IOE por simplificar el informe, reducir su extensión y hacerlo más parecido a un

documento de aprendizaje. La Dirección se muestra de acuerdo con la constatación del examen *inter pares* externo en cuanto que el ARRI se debería reestructurar a fin de orientarlo a cuestiones más generales relacionadas con los resultados institucionales en lugar de centrarse en las calificaciones de los resultados de proyectos específicos. El ARRI se basa íntegramente en las calificaciones de la validación de los informes finales y de las evaluaciones de los resultados de los proyectos que se cerraron como mínimo dos años antes y que fueron diseñados y ejecutados en el último decenio. El ARRI utiliza estas calificaciones para informar sobre los resultados del FIDA, lo cual es complejo por dos motivos: i) se utiliza una muestra demasiado reducida para poder extraer conclusiones más generales y ii) el ARRI no debería considerarse un informe sobre resultados, puesto que la responsabilidad de informar sobre los resultados recae en la Dirección, que lo hace a través de la autoevaluación contenida en el Informe sobre la eficacia del FIDA en términos de desarrollo. La Dirección se muestra de acuerdo en que el ARRI se podría orientar más a cuestiones institucionales transversales clave y considera que sería conveniente revisar el formato de las futuras ediciones para que pueda reflejar la creciente agilidad con que la organización está implantando el programa de reforma.

21. La Dirección sugiere que el informe se podría centrar en los criterios que hayan sufrido los cambios más destacables (positivos o negativos), junto con un análisis más profundo de los factores subyacentes. Ello podría conducir a la toma de decisiones más fundamentadas y permitir a la Dirección establecer formas de responder con rapidez y mejorar los resultados con respecto a estos criterios. Por ejemplo, un análisis por región, tipo de proyecto o contexto de país podría ayudar a entender el motivo por el que los resultados han empeorado o, en algunos casos, mejorado. La Dirección opina que de esta forma se generaría un documento más breve y estratégico que agregaría más valor que el informe actual. Asimismo, la Dirección alienta a la IOE y al Comité de Evaluación a que consideren la frecuencia del ARRI y la posibilidad de pasar a elaborarlo al final de cada ciclo de reposición en lugar de hacerlo anualmente. Como los puntos de datos nuevos que se incluyen en el informe de cada año son limitados, el análisis que figura en el ARRI suele ser repetitivo.

#### **Procesos**

22. Aunque la Dirección acoge con agrado la sección del informe sobre la mejora de los procesos de colaboración, tal vez se podría hacer hincapié en dos puntos. El primero es que el FIDA ya ha adoptado un enfoque y una estrategia más sólidos para permitir que las partes interesadas participen y formulen observaciones, y no queda claro si el enfoque descrito en este informe aborda debidamente la necesidad de garantizar que las conclusiones de la evaluación tengan en cuenta a las partes interesadas sobre el terreno, y de velar por que se informe suficientemente de las conclusiones de la evaluación a dichas partes interesadas ("cerrar el círculo"). Parece ser que las prácticas descritas en la presente nota no son nuevas ni se han mejorado. En segundo lugar, no queda claro si las innovaciones mencionadas en el recuadro 1, de haberlas, se han propuesto para el FIDA.

#### **Conclusión y camino a seguir**

23. La Dirección desea reiterar su agradecimiento a la IOE por el enfoque colaborativo que ha adoptado en la revisión del conjunto de productos y la elaboración de la presente nota. En resumen, la Dirección opina que el conjunto de productos de la IOE debería englobar las evaluaciones a nivel institucional y las evaluaciones temáticas, las evaluaciones de las estrategias y los programas en los países, las evaluaciones de grupos de proyectos, las validaciones de los informes finales de proyectos, las evaluaciones de los resultados de los proyectos y un ARRI revisado. Además de los cambios propuestos a determinados productos, la Dirección sugiere dejar de elaborar los informes de síntesis de evaluación y las evaluaciones del impacto. La Dirección agradece a la IOE la consideración de sus comentarios y espera con interés seguir manteniendo una colaboración constructiva con la IOE y con el Comité de Evaluación durante el próximo período de sesiones.