



FIDA

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA

Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA – Cuarto período de sesiones

Roma, 9 y 10 de octubre de 2002

FORTALECER LA EFICACIA DE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN EN EL FIDA:

**DOCUMENTO DE DEBATE SOBRE EL FIDA A LA LUZ DE LA EXPERIENCIA
INTERNACIONAL**

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
	A. Antecedentes y objetivos del documento de debate	1
	B. Metodología y organización del documento	1
II.	PRINCIPIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA AL DESARROLLO	2
	A. Los principios y su pertinencia	2
	B. La interacción entre la imparcialidad, la independencia y otros principios importantes	3
	C. Las dimensiones de la imparcialidad y la independencia	4
	D. Prácticas que menoscaban la imparcialidad y la independencia	5
	E. Conclusiones de la sección II	6
III.	PRÁCTICAS DE PRESENTACIÓN DE INFORMES Y RELACIONES DE ORGANIZACIÓN – UNA ENCUESTA ENTRE LAS ORGANIZACIONES MULTILATERALES	7
	A. Los objetivos de la encuesta	7
	B. Constataciones de la encuesta	7
	C. Eficacia y repercusiones de la mayor independencia respecto de la dirección de la institución	9
	D. Conclusiones de la sección III	10
IV.	EL ENFOQUE ACTUAL DEL FIDA CON RESPECTO A LA INDEPENDENCIA DE LA EVALUACIÓN	10
	A. Avances pasados y recientes de la evaluación en el FIDA	10
	B. El papel del Comité de Evaluación de la Junta Ejecutiva	11
	C. El enfoque equilibrado de la OE respecto de la evaluación	11
	D. Conclusiones de la sección IV	14
V.	LA INDEPENDENCIA: MEJORAS Y CONSECUENCIAS	14
	A. El FIDA a la luz de las prácticas internacionales relativas a la independencia	14
	B. Ventajas e inconvenientes de la independencia respecto de la dirección	15
	C. Otras opciones para aumentar la independencia y la eficacia	18
VI.	PRÓXIMOS PASOS	19



ANEXO I: PRINCIPIOS DEL CAD PARA LA EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA AL DESARROLLO	21
ANEXO II: RESUMEN DE LAS PRÁCTICAS DE PRESENTACIÓN DE INFORMES DE LAS OFICINAS DE EVALUACIÓN DE ORGANIZACIONES INTERNACIONALES SELECCIONADAS	24
ANEXO III: MANDATO Y REGLAMENTO DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN DE LA JUNTA EJECUTIVA	26
ANEXO IV: INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL FIDA PARA EL APRENDIZAJE/ ASOCIACIÓN Y LA INDEPENDENCIA/RESPONSABILIZACIÓN	29
ANEXO V: PROPUESTA DE POLÍTICA RELATIVA A LA INDEPENDENCIA DE LA EVALUACIÓN PRESENTADA POR LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA EN LA SEXTA REPOSICIÓN	31
ANEXO VI: COSTOS PROMEDIO DE UN PERÍODO DE SESIONES DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN	32



ABREVIATURAS Y SIGLAS

APC	Acuerdo en el punto de culminación
BAfD	Banco Africano de Desarrollo
BAfD	Banco Asiático de Desarrollo
BDC	Banco de Desarrollo del Caribe
BERD	Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo
CCA	Consortio central de aprendizaje
EAD	Departamento de Asuntos Externos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FMI	Fondo Monetario Internacional
IFI	Instituciones financieras internacionales
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OE	Oficina de Evaluación y Estudios
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMD	Departamento de Administración de Programas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SyE	Seguimiento y evaluación
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

I. INTRODUCCIÓN

A. Antecedentes y objetivos del documento de debate

1. En el tercer período de sesiones de la Consulta sobre la Sexta Reposición de los Recursos del FIDA, celebrada en julio de 2002, uno de los Estados Miembros de la Consulta presentó la propuesta de que la Oficina de Evaluación y Estudios (OE) del FIDA rindiera informe directamente a la Junta Ejecutiva, independientemente de la dirección, a fin de fortalecer su eficacia¹. La justificación en la que se apoyaba la propuesta era que dicha independencia contribuiría a lograr un proceso objetivo capaz de mantener la confianza de los Estados Miembros a largo plazo y a plasmar la función de evaluación del FIDA en todo su valor. La propuesta se examinó brevemente durante el período de sesiones de julio y, en esa ocasión, el Presidente del FIDA se comprometió a examinar esa cuestión nuevamente en el cuarto período de sesiones de la Consulta sobre la Sexta Reposición, que se celebraría en octubre de 2002.

2. La intención del presente documento de debate es exponer a los participantes en la Reposición algunas ideas sobre la independencia de la función de evaluación. Se trata de explicar cómo, y en qué condiciones, la independencia puede mejorar la eficacia de la función de evaluación, y en particular la del FIDA. Se sugieren además algunas mejoras para la función de evaluación independiente del FIDA.

B. Metodología y organización del documento

3. La sección II del documento contiene una descripción general de los principios de evaluación internacionalmente aceptados, en particular los de imparcialidad, independencia, credibilidad y utilidad, y de su contribución a la eficacia de la evaluación. Esta sección se basa principalmente en los *Principios para la Evaluación de la Asistencia al Desarrollo*, elaborados por la comunidad internacional por mediación del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Estos principios, que se acordaron en 1991², fueron revisados sistemáticamente y reconfirmados en general en 1998³.

4. En la sección III del documento se exponen constataciones empíricas basadas en un análisis de las siguientes fuentes de información:

- Dos encuestas, una de las oficinas centrales de evaluación y otra de los usuarios de la evaluación, realizadas para el *Examen de los Principios para la Evaluación de la Asistencia al Desarrollo del CAD* (1998), publicado por la OCDE/CAD. Estas encuestas recogen las experiencias directas de más de 6 500 evaluaciones de diferentes tipos (las organizaciones multilaterales representan alrededor del 43% del total).

¹ En la propuesta original se hace referencia a una “función independiente de seguimiento y evaluación” en el FIDA. Sin embargo, a partir de 1994 el equipo encargado de la evaluación en el FIDA fue rebautizado con el nombre de Oficina de Evaluación y Estudios. Como se pone de manifiesto en el anexo II, esta denominación está en consonancia con los nombres adoptados por todas las instituciones financieras internacionales (IFI) y la inmensa mayoría de los organismos de las Naciones Unidas para designar a los equipos que se encargan de la evaluación en sus organizaciones.

² En una reunión de alto nivel del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE.

³ Todos los miembros del CAD están representados en el Grupo de Trabajo del CAD sobre Evaluación de la Ayuda, además de las Instituciones de Bretton Woods y todos los bancos regionales, que participan en calidad de observadores. Las Naciones Unidas, incluido el FIDA, participan en él por conducto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Las Naciones Unidas no tienen principios de evaluación propios sino que siguen, en general, los principios del CAD, aunque la Asamblea General de las Naciones Unidas no los haya adoptado oficialmente.

- Una encuesta de la estructura orgánica y las prácticas de presentación de informes de las oficinas de evaluación de diez instituciones financieras internacionales (IFI) y organismos de las Naciones Unidas, realizada por el FIDA en julio y agosto de 2002 mediante investigaciones bibliográficas, entrevistas telefónicas y personales y comunicaciones electrónicas. Esta encuesta abarcó a seis IFI, a saber, el Banco Africano de Desarrollo (BAfD), el Banco Asiático de Desarrollo (BAsD), el Banco de Desarrollo del Caribe (BDC), el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Banco Mundial⁴; y cuatro organismos de las Naciones Unidas, es decir, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA).
- Una encuesta sobre cuestiones relativas al personal realizada por el BERD, en la que se registraron las perspectivas de las oficinas de evaluación de seis bancos multilaterales.

5. En la sección IV se facilita una descripción general de la actual estructura orgánica de la función de evaluación del FIDA, con inclusión de los enfoques, procesos y otros aspectos relacionados con la independencia, y de la evolución que han experimentado en los últimos años. Esta sección se basa en particular en la labor del Comité de Evaluación de la Junta Ejecutiva y la OE. En la sección V se examinan las principales cuestiones y se analiza la propuesta del Estado Miembro de que se confiera a la OE la condición de unidad independiente que presente informes directamente a la Junta Ejecutiva del FIDA. Se sugieren, además, otras mejoras posibles para que las consideren los Estados Miembros. Por último, en la sección VI se describen las etapas previas a la adopción de una decisión sobre la independencia y otras cuestiones afines.

II. PRINCIPIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA AL DESARROLLO

A. Los Principios y su pertinencia⁵

6. Los principios que rigen la evaluación de la asistencia al desarrollo gozan de una amplia aceptación entre la comunidad internacional dedicada al desarrollo. El examen efectuado por el CAD en 1998 llegó a la conclusión de que la mayoría de los países y organizaciones internacionales que participan en el Grupo de Trabajo del CAD sobre Evaluación de la Ayuda cumplen, en general, estos principios.

7. En los mencionados principios –que se resumen en el recuadro *infra*, se exponen en más detalle en el anexo I y se examinan después en función de su pertinencia para el presente documento– la evaluación se define del modo siguiente: “una estimación, lo más sistemática y objetiva posible, de un proyecto, programa o política, en curso o completado, y de su diseño, ejecución y resultados. Su propósito consiste en determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, la eficacia en términos de desarrollo, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad. Una evaluación debe proporcionar información creíble y útil que permita incorporar las enseñanzas extraídas al proceso de adopción de decisiones, tanto de los receptores como de los donantes”.

⁴ El Fondo Monetario Internacional (FMI) fue incluido en las entrevistas, pero no en el análisis (excepto en lo relativo a ciertas prácticas de evaluación), por causa de la alta especificidad de su cometido.

⁵ Las citas de esta sección y de las que van a continuación, se han tomado de los siguientes documentos: OECD/DAC, *Principles for Evaluation of Development Assistance*, OECD, Paris, 1991; y OECD/DAC, *Review of the DAC Principles for Evaluation of Development Assistance*, OECD, Paris, 1998.

8. Como se indica en los principios, los dos objetivos principales de la evaluación consisten en proporcionar: a) *la información extraída de las lecciones aprendidas*, y b) *una base para la rendición de cuentas*. Los principios recalcan que la rendición de cuentas en este contexto se refiere a la evaluación de “los resultados de desarrollo y el impacto de la asistencia al desarrollo. Se diferencia de la responsabilización referida a la utilización de fondos públicos desde el punto de vista jurídico y de la contabilidad, responsabilidad ésta que generalmente recae en una institución de auditoría”.

9. Las definiciones de los principios ilustran su interdependencia. En particular, la imparcialidad y la independencia se derivan de la política de evaluación de una organización, y se reflejan en las directrices y las normas adoptadas para el proceso de evaluación. Por su parte, la asociación debe reflejarse en los procesos de planificación, evaluación y retroalimentación, garantizando al propio tiempo la imparcialidad y la independencia de la función de evaluación.

B. La interacción entre la imparcialidad, la independencia y otros principios importantes

10. La imparcialidad y la independencia son conceptos estrechamente relacionados entre sí. De hecho, el mejor modo de alcanzar la imparcialidad es que las actividades de evaluación sean independientes de los cargos directivos, que están interesados en demostrar sus realizaciones y su rendimiento. La imparcialidad y la independencia son los principios fundamentales que distinguen la evaluación de otras actividades de un organismo de desarrollo. Aunque se supone que la adopción de políticas, la formulación de estrategias y las actividades de los proyectos están estrechamente correlacionadas, la función de evaluación ha de ser independiente de los procesos relativos a estos aspectos del desarrollo. Según los principios internacionales, la imparcialidad y la independencia exigen que la función de evaluación esté separada de las funciones del personal directivo que se encarga de la planificación y la administración de la asistencia al desarrollo, y que los informes se presenten directamente al organismo principal responsable de esta asistencia o a la junta de directores o gobernadores de la institución.

11. La imparcialidad y la independencia desempeñan una función esencial, no sólo por sí mismas sino también por su contribución a los otros principios de la evaluación. Se considera que “la imparcialidad contribuye a afirmar la credibilidad de la evaluación y a evitar los sesgos en las

Los principios del CAD para la evaluación de la asistencia al desarrollo

- Los **propósitos fundamentales de la evaluación** son: a) mejorar las políticas, programas y proyectos futuros de ayuda, extrayendo información de las lecciones aprendidas, y b) sentar las bases para la rendición de cuentas o la responsabilización, entre otras cosas suministrando información a la opinión pública.
- Los organismos de ayuda deben tener una **política de evaluación** en la que se defina claramente la función de la oficina de evaluación, sus responsabilidades y el lugar que ocupa en la estructura institucional de ayuda.
- El proceso de evaluación debe ser **imparcial e independiente** de los procesos relacionados con la elaboración de políticas, y la entrega y la administración de la ayuda al desarrollo.
- La **credibilidad** de la evaluación depende de la experiencia y la independencia de los evaluadores y del grado de transparencia del proceso de evaluación.
- Para dar credibilidad y legitimidad al proceso de evaluación es esencial que sea **transparente**. El proceso de evaluación deberá ser lo más abierto posible, y los resultados deberán ponerse a disposición de todos los interesados.
- En el proceso de evaluación de la ayuda es de vital importancia establecer **asociaciones** con los receptores y los donantes.
- Es esencial facilitar **retroalimentación** tanto a los encargados de la formulación de políticas y al personal que se ocupa de las operaciones como al público en general.
- Es esencial **difundir** la información de manera sistemática a fin de mejorar la planificación y la ejecución de las actividades de asistencia al desarrollo.
- Si la evaluación demuestra ser de **utilidad**, el impacto en el proceso de adopción de decisiones será mayor.
- El organismo correspondiente deberá elaborar un **plan general** para la evaluación de las actividades de asistencia al desarrollo.
- Los organismos de ayuda deberán elaborar **directrices o normas** relativas al proceso de evaluación.



constataciones, análisis y conclusiones. La independencia legítima la evaluación y reduce las posibilidades de que se produzca un conflicto de intereses, como podría ocurrir si los que formulan las políticas y los directivos fueran los únicos responsables de evaluar sus propias actividades”.

12. Sin embargo, la imparcialidad y la independencia no son los únicos factores determinantes de la credibilidad. “La credibilidad de la evaluación depende de la experiencia ... de los evaluadores y del grado de transparencia del proceso de evaluación. La credibilidad exige que la evaluación dé cuenta por igual de los éxitos y de los fracasos”. Para ello es menester también “una masa crítica de personal profesional especializado en evaluación” que aporte “la experiencia necesaria en las diversas esferas de actividad”, a fin de garantizar la credibilidad del proceso. Para “dar credibilidad y legitimidad al proceso de evaluación es esencial que sea transparente. Con objeto de garantizar la transparencia, el proceso de evaluación deberá ser lo más abierto posible, los resultados deberán ponerse a disposición de todos los interesados [y] los informes de evaluación deberán distinguir entre constataciones y recomendaciones”.

13. Si bien se presta una atención considerable a la imparcialidad, la independencia y la credibilidad como principios de la evaluación, también se es muy consciente de otro principio importante, a saber, la necesidad de establecer asociaciones con los usuarios. Para crear asociaciones es necesario, entre otras cosas, que la evaluación sea útil para los asociados. El principio de utilidad da primacía al impacto en el proceso decisorio con las consiguientes medidas correctivas, para lo cual “las constataciones de la evaluación han de considerarse pertinentes y útiles y presentarse con claridad y concisión. Estas constataciones deben reflejar plenamente los diferentes intereses y necesidades de las numerosas partes que intervienen en la cooperación para el desarrollo”. “Por regla general, los países receptores deberían participar plenamente en la evaluación, a fin de fomentar la credibilidad y el compromiso”.

14. La colaboración con un gran número de asociados, y la consideración de las necesidades de éstos, hacen que a menudo deba llegarse a un compromiso entre la independencia y la participación requerida para poder identificarse con las constataciones y las recomendaciones. Cabe reconocer, pues, que “con frecuencia, algunos tipos de organización tenderán a reforzar una de las ... exigencias, a expensas de las otras; por ejemplo, la garantía de la independencia de los procesos puede aminorar las posibilidades de establecer una fuerte vinculación entre las constataciones de la evaluación y la toma de decisiones. Deberá encontrarse una solución óptima para equilibrar todas estas exigencias”.

15. El examen del CAD llegó a la conclusión de que en la práctica todavía era necesario “resolver mejor la cuestión del equilibrio entre las exigencias de independencia y de participación ... y los medios de llegar a un compromiso efectivo entre la independencia y la participación necesaria para identificarse con los resultados”. En particular, se llegó a la conclusión de que puede atribuirse demasiado peso al principio de independencia y que “tiene que equilibrarse con el interés en promover la identificación con los productos de la evaluación y sus recomendaciones”. Así pues, mantener el equilibrio entre la imparcialidad y la independencia, por una parte, y la importante necesidad de promover la identificación, por la otra, es una tarea necesaria pero difícil para la cual no hay recetas fáciles.

C. Las dimensiones de la imparcialidad y la independencia

16. Según los principios de evaluación “el requisito de imparcialidad e independencia se da en todas las fases del proceso de evaluación, incluida la planificación del programa de evaluación, la formulación del mandato y la selección y aprobación de los equipos de evaluación”. Por consiguiente, la imparcialidad y la independencia se definen en función de varias dimensiones, que se describen más adelante y se enumeran en el anexo I.



17. La necesidad de que una organización cuente con una política clara de evaluación es el principal elemento definitorio de la imparcialidad y la independencia. Los principios afirman que: “los organismos de ayuda necesitan una política de evaluación que tenga en cuenta los [principios de evaluación] al igual que el carácter abierto del proceso de evaluación, incluida la difusión de los resultados”. En otros términos, la política debe abarcar los diferentes principios, sus interrelaciones y sus aspectos operacionales.

18. Como se señala en el párrafo 10 en relación con la presentación de informes, la vinculación entre la evaluación independiente y las otras funciones es una dimensión esencial de la imparcialidad y la independencia. En particular, la imparcialidad y la independencia exigen que la función de evaluación se separe de la administración general y que los informes se presenten directamente al director de la organización o a la junta de gobierno. No obstante, al propio tiempo “los dispositivos y procedimientos de organización deberían facilitar la vinculación de las constataciones de la evaluación con la programación y la formulación de políticas”.

19. La selección y el mandato del evaluador jefe son importantes para la imparcialidad y la independencia de la evaluación, pero los principios no contienen ninguna directriz definitiva sobre esta materia. Se sugiere, no obstante, que la facultad de contratar al evaluador jefe dependa de que los informes de evaluación se presenten al director de la organización o a la junta de gobierno. La posibilidad de que el evaluador jefe pueda emplearse posteriormente en otra unidad de la organización parece depender, por inferencia, de que su puesto esté incluido en la estructura de la administración.

20. Un presupuesto específico para la evaluación es otra dimensión importante de la imparcialidad y la independencia. A este respecto, el estudio del CAD observa que: “el acceso a los recursos financieros y a la programación de la evaluación, así como el control de éstos, es una importante señal de independencia”. El presupuesto de evaluación está estrechamente relacionado con el programa de trabajo, y la facultad de seleccionar los proyectos de evaluación y formular el programa de trabajo es otra indicación fundamental de independencia.

21. La facultad de seleccionar a los evaluadores y los consultores, y de formular y aprobar sus mandatos, también es importante porque afecta a la independencia del proceso y a los resultados de la evaluación. La facultad de revisar y ultimar los informes después de examinarlos con los asociados en la evaluación es, desde luego, un indicador conocido de independencia, y los principios internacionales la destacan en consecuencia.

D. Prácticas que menoscaban la imparcialidad y la independencia

22. Al destacar la importancia de la política de evaluación, el estudio del CAD de 1998 llegaba a la conclusión de que “la mayor parte de los miembros tienen una política de este tipo. Sin embargo, para algunos esta política sólo es parcial y no sustantiva, ya que se limita a prever ‘instrucciones administrativas’ o ‘directrices’ sobre los procedimientos que deben seguirse”. Esto parece sugerir que los organismos no suelen tener declaraciones de políticas que abarquen todos los principios y sus interrelaciones y consecuencias operacionales, según prescriben los principios internacionales (véase el párrafo 17).

23. El examen llegaba también a la conclusión de que “tanto los evaluadores como los usuarios de las evaluaciones ... respetan los principios de independencia, imparcialidad y credibilidad ... No obstante, la capacidad de los evaluadores de contribuir a la adopción de decisiones puede resultar mermada cuando ... los directivos y el personal encargado de las políticas desean limitar la independencia de la ... función de evaluación para evitar evaluaciones que incidan en sus programas políticos, sus informes sobre el rendimiento o sus relaciones públicas”. Se observó, en particular, que



“las oficinas de evaluación no están libres de las inclinaciones de su personal directivo, o del personal técnico u operacional –los usuarios– a resistir, atacar o descartar evaluaciones que afecten en particular a sus esferas de responsabilidad. Es menos probable que la independencia sea un problema si la cultura de la organización valora el aprendizaje institucional y, por consiguiente, la contribución de las evaluaciones a este aprendizaje”.

24. Tanto los evaluadores como los usuarios indicaron que “se tiende a negociar las constataciones y las recomendaciones, y esa búsqueda de consenso podría reducir la imparcialidad. Asimismo, se ha señalado la tendencia a ‘moderar el tono’ de los informes de evaluación en el examen amplio o durante la preparación para los destinatarios de alto nivel y la opinión pública. En general, determinar el grado de cumplimiento en estas esferas es difícil, ya que la línea que separa una imparcialidad creíble del intento de promover la aceptación y el uso de las evaluaciones es muy tenue, y no es fácil de delimitar”; esta opinión se ha reflejado en la encuesta realizada para el presente documento de debate.

25. El papel fundamental que incumbe a la dirección en el proceso de evaluación, el apoyo que proporciona a dicho proceso y la importancia que atribuye a una perspectiva de evaluación independiente, son resumidos por el CAD del modo siguiente: “¿Ha indicado la dirección su deseo de incorporar los resultados de las evaluaciones [independientes] y las lecciones aprendidas al diseño de nuevos proyectos, programas y políticas? Sin esta indicación, y sin el correspondiente seguimiento, el impacto de la evaluación en el proceso de adopción de decisiones de un organismo será mínimo”. Además, “el mecanismo más importante de retroalimentación son los dispositivos para integrar las constataciones y las recomendaciones de la evaluación en las políticas y programas de los organismos”. Esta conclusión coincide también con la de la encuesta de diez IFI y organismos de las Naciones Unidas, que describe un cierto número de dispositivos institucionales para la retroalimentación.

E. Conclusiones de la sección II

26. Los puntos más importantes del examen de esta sección son los siguientes:

- La imparcialidad y la independencia son importantes, pero otros principios como la credibilidad, la utilidad y las asociaciones también son fundamentales para la eficacia de la evaluación. Como estos principios están interrelacionados, se influyen recíprocamente de un modo positivo o negativo, lo que sugiere la necesidad de un enfoque equilibrado.
- El objetivo de la independencia se alcanza mejor cuando las actividades de evaluación son independientes del personal directivo y de operaciones que está interesado en demostrar sus realizaciones y su rendimiento.
- Hay por lo menos 11 dimensiones indicadas por el CAD que condicionan la imparcialidad y la independencia; una de ellas es la relación existente entre la oficina de evaluación y la dirección y la junta directiva o de gobernadores, en lo referente a la presentación de informes. Otras dimensiones fundamentales son las condiciones de empleo del evaluador jefe, la política de evaluación del organismo, la facultad de aprobar el programa de trabajo y el presupuesto de la evaluación, y el examen y aprobación de los informes de evaluación.

III. PRÁCTICAS DE PRESENTACIÓN DE INFORMES Y RELACIONES DE ORGANIZACIÓN – UNA ENCUESTA ENTRE LAS ORGANIZACIONES MULTILATERALES

A. Los objetivos de la encuesta

27. El objetivo de esta encuesta consistía en obtener indicaciones sobre las prácticas de presentación de informes y otras cuestiones relacionadas con la independencia, en diez organizaciones multilaterales. La encuesta se dividía en dos partes: una investigación bibliográfica y la realización de entrevistas mediante un cuestionario. La investigación bibliográfica se centró en la estructura orgánica y las normas en materia de presentación de informes de los organismos multilaterales de desarrollo muestreados (anexo II). El cuestionario estaba organizado en base a tres preguntas clave:

- ¿Qué opinión le merecen los principios de imparcialidad e independencia a las organizaciones muestreadas, y qué hacen al respecto?
- ¿Cómo contribuye la independencia a la eficacia de la evaluación, teniendo en cuenta que el concepto de ‘eficacia’ presenta varias dimensiones distintas?
- ¿Qué repercusiones tendrá la mayor imparcialidad e independencia en otros principios de evaluación, y en particular en el establecimiento de asociaciones y la obtención de enseñanzas? Y, sobre todo, ¿cómo afectará la mayor independencia a la responsabilización y el aprendizaje con miras a mejorar los resultados?

B. Constataciones de la encuesta

28. Las constataciones están organizadas en torno a algunos de los aspectos más importantes de la independencia, entre ellos los expuestos en la sección II. Por lo que respecta a la **presentación de informes relativos a la función de evaluación**, la encuesta determinó que en tres de las seis IFI muestreadas –el BAfD, el BID y el Banco Mundial– la unidad de evaluación presenta sus informes directa y exclusivamente a la junta de gobierno. En el BAsD y en el BDC, en cambio, la unidad de evaluación presenta sus informes al presidente, mientras que el BERD es un caso único, ya que se informa a la vez al presidente y a la junta. En la muestra de organismos de las Naciones Unidas, todas las oficinas de evaluación presentan sus informes al director de la institución, por conducto de un departamento que no ejerce una función operativa directa.

29. **Nombramiento y condiciones de empleo del evaluador jefe.** En casi todas las organizaciones muestreadas el director de la organización nombra al evaluador jefe. Son excepciones el BID y el Banco Mundial, donde el nombramiento es efectuado por el directorio ejecutivo. Los jefes de evaluación del BAfD, el BID y el Banco Mundial reciben un nombramiento de plazo fijo de cinco años, renovable una sola vez, y no pueden ocupar un puesto en la institución cuando finaliza su mandato; en las otras instituciones no hay ninguna limitación de este tipo. Los encargados de la evaluación en el BAsD y el Banco Mundial tienen un nivel jerárquico más alto que los responsables de las otras oficinas de evaluación, y se les concede el título de director general para destacar su categoría y sus condiciones especiales de empleo y función.

30. **Política de evaluación.** Como ocurrió con el examen del CAD de 1998, la mayoría de las organizaciones encuestadas por la OE utilizan diversas metodologías y normas de procedimiento según los diferentes tipos de evaluación, y las IFI tienden a adoptar “criterios armonizados de evaluación”. El Banco Mundial aplica un cierto número de políticas relativas a la evaluación y, al igual que algunas otras organizaciones, tiene un manual de operaciones. Estos manuales están destinados a establecer y detallar los objetivos y políticas de evaluación de la institución interesada, pero en algunos casos no tienen debidamente en cuenta los principios de la evaluación (entre ellos la independencia), las interacciones entre ellos y sus consecuencias operacionales.



31. **Aprobación de los programas de trabajo.** En general, los programas de trabajo de las oficinas centrales de evaluación se preparan en consulta con la dirección y reflejan, entre otras cosas, los intereses de la junta de gobierno y las obligaciones hacia los Estados Miembros. En el BAfD, el BERD, el BID y el Banco Mundial no es necesario que la dirección apruebe los programas de trabajo, ya que es la junta o sus subcomités quienes se ocupan de ello. Los programas de evaluación del BAsD, el BDC y los organismos de las Naciones Unidas deben ser aprobados por el director de la institución.

32. **Aprobación del presupuesto.** En la mayoría de las instituciones el presupuesto de evaluación es aprobado en primer lugar por la dirección, y después por la junta. Esta es la norma en los organismos de las Naciones Unidas y en el BAfD, el BAsD, el BDC, el BERD y el BID. En cambio, en el Fondo Monetario Internacional y en el Banco Mundial, es la junta de gobierno, y no la dirección, quien aprueba este presupuesto.

33. **Examen y aprobación de los informes de evaluación.** Pedir a los directores de las unidades interesadas que comenten los informes de evaluación es una práctica universal, y no es infrecuente que se hagan informes sobre las diferencias no resueltas. La práctica más habitual es indicarla en notas a pie de página o apéndices del informe de evaluación. La mayor parte de las personas entrevistadas insistieron en que la oficina de evaluación no está obligada a incorporar las opiniones de la dirección ni a informar sobre ellas, pero algunas instituciones (entre ellas el FMI, la FAO y el Banco Mundial) observaron que los informes de evaluación se ponen en conocimiento de la junta de gobierno acompañados de las respuestas de la dirección.

34. **Utilización de personal de plantilla o contratación exterior.** Aunque las proporciones varían mucho, todas las instituciones encuestadas, salvo la FAO (que sólo utiliza personal de plantilla) y el BERD (que sólo contrata a personal externo) constituyen la plantilla de sus oficinas de evaluación combinando ambas prácticas. El personal de evaluación del BAfD, el BAsD, el BDC, el UNICEF, el PMA y el Banco Mundial procede principalmente de la propia organización. El PNUD contrata una proporción muy superior de su personal de evaluación en el exterior.

35. **Rotación del personal y conflicto de intereses.** En la encuesta efectuada por el BERD sobre las cuestiones de personal en seis IFI se llegaba a la conclusión de que “la rotación se considera beneficiosa y el enriquecimiento mutuo compensa con creces algunos inconvenientes, como la falta inicial de conocimientos técnicos de evaluación del personal externo, los conflictos de intereses y la orientación del proceso (en relación con el impacto)”. Aunque las normas varían, muchos organismos prohíben explícitamente que participe en la evaluación una persona que haya trabajado anteriormente en el proyecto o programa que se esté evaluando.

36. **Facultades para la contratación y el ascenso del personal.** Los criterios del evaluador jefe suelen ser decisivos a la hora de contratar al personal de evaluación. En el Banco Mundial, el personal de evaluación que no está destacado de otras dependencias del Banco puede ser ascendido por el Departamento de Evaluación de Operaciones sin necesidad de que otras unidades confirmen el ascenso. Cuando la facultad de aprobar el presupuesto de evaluación se confiere a la dirección y no a la junta, la norma es que el evaluador jefe haga las recomendaciones, pero que la dirección decida respecto de los ascensos.

37. **Participación en debates operacionales.** La norma en la mayoría de las organizaciones encuestadas es que las oficinas de evaluación participen en los comités de gestión y en los órganos de asesoramiento y se considera que así se refuerza el circuito interno de retroalimentación que permite extraer enseñanzas de las constataciones de la evaluación. En el BERD y el FMI –los dos casos extremos de la muestra– la oficina de evaluación no participa en las reuniones operacionales. Esto se considera esencial para evitar los conflictos de intereses y para que el sector operacional de la institución no anticipe las conclusiones de la evaluación.

C. Eficacia y repercusiones de la mayor independencia respecto de la dirección de la institución

38. Las dos organizaciones que han transferido más recientemente la función de evaluación de la dirección a la junta de gobierno (BAfD y BID) consideran que la disposición ha sido conveniente, por cuanto los evaluadores y el personal operacional no tienen que dedicar demasiado tiempo a negociar las conclusiones. Ahora que la evaluación es más independiente, otros miembros de la organización y de la junta se la toman más en serio. El BAsD, donde se ha aumentado recientemente la participación de la junta de gobierno en la evaluación (y por consiguiente la independencia de ésta), ha hecho una observación análoga. Al propio tiempo, en este Banco la función de evaluación ha adquirido más importancia al poseer la oficina una mayor responsabilidad en materia de presentación de informes a la dirección. Esto ha dado una mayor visibilidad a la oficina de evaluación y ha hecho que los funcionarios de operaciones se tomen más en serio los resultados de la evaluación.

39. Según las entrevistas efectuadas, las oficinas de evaluación relativamente más independientes (BAfD y BID) están algo preocupadas por su aislamiento respecto de la toma de decisiones en la organización y las consecuencias que ello podría tener para la eficacia de la función de evaluación. Esta preocupación parece reflejar las conclusiones del examen del CAD de 1998, según las cuales hay que mantener el equilibrio entre la independencia y las asociaciones, y es posible que se atribuya demasiada importancia a la primera. Las oficinas de evaluación que son relativamente más independientes tratan de compensar los aspectos desventajosos de la independencia mediante la participación en diversos comités y grupos consultivos que se ocupan de cuestiones normativas y operacionales⁶. Ninguna de las IFI que cuentan con una oficina de evaluación independiente pudo informar sobre los costos adicionales resultantes de la presentación directa de informes a la junta de gobierno (al parecer porque las oficinas y los comités pertinentes de la junta disponían de recursos suficientes y no se habían introducido cambios costosos en sus mandatos)⁷.

40. Algunas de las organizaciones encuestadas tratan de mantener un equilibrio entre el aprendizaje y la responsabilización, mientras que otras (como el BAsD, el BID y el Banco Mundial) consideran que estas dos nociones son complementarias. Casi todos los entrevistados –de oficinas de evaluación más o menos independientes– coinciden en que el apoyo de la dirección y de la junta de gobierno es esencial para la independencia y la credibilidad, y también para el aprendizaje y la adopción efectiva de las enseñanzas derivadas de la evaluación. Las oficinas de evaluación más independientes consideran que corresponde a la dirección y a la junta –no a ellos– dar seguimiento a las enseñanzas y las recomendaciones de la evaluación y pedir a las unidades de operaciones que las apliquen. Esto hace pensar que, en estos ejemplos de independencia, la función de evaluación no intenta conseguir que los usuarios se identifiquen con las recomendaciones de la evaluación, debido a un cierto número de obstáculos. El personal operacional considera que los evaluadores de las oficinas de evaluación que informan a la junta de gobierno son extraños con los que es difícil establecer una relación abierta con fines de aprendizaje, que exige una confianza mutua. El temor a la responsabilización, el menor nivel de confianza mutua y las mayores probabilidades de retener información de los evaluadores son otros obstáculos.

41. Por último, la encuesta señaló dos ejemplos de instituciones con una oficina independiente de evaluación que habían adoptado medidas innovadoras para equilibrar la independencia junto con medidas encaminadas a reforzar la retroalimentación interna. Más concretamente:

⁶ No obstante, la información precedente de estas instituciones indica que estas medidas no han conseguido compensar la falta de identificación con los resultados que se produce cuando las oficinas de evaluación son independientes.

⁷ Sin embargo, en el BAsD la reciente creación de un subcomité de la junta que se reúne de ocho a doce veces al año para ocuparse de cuestiones de evaluación, y el aumento correspondiente de los informes de evaluación, han provocado un incremento sustancial del presupuesto de evaluación. Los costos adicionales resultantes de la participación más activa del Comité de Evaluación en las evaluaciones del FIDA puede calcularse por referencia al anexo VI.

- En el BID, la dirección ha nombrado a un asesor superior de evaluación del vicepresidente, que hará de enlace entre la evaluación y la alta dirección y se ocupará del seguimiento y la adopción de las recomendaciones de evaluación.
- En el BERD, la independencia, entendida como la posibilidad de presentar informes a la junta de gobierno, se compensa con la presentación simultánea de informes al presidente a fin de evitar el aislamiento de la oficina y seguir desempeñando un papel en la retroalimentación interna. El presidente nombra al evaluador jefe y aprueba el presupuesto, pero la oficina de evaluación decide su propio programa de trabajo, con sujeción a ciertos criterios y a la aprobación de la junta. La oficina presenta sus informes directamente al presidente y a la junta, tras obtener los comentarios de las partes interesadas en el Banco. Los informes presentados a la junta no necesitan ser aprobados previamente por el presidente.

D. Conclusiones de la sección III

42. De la encuesta y el análisis realizados en esta sección pueden extraerse las siguientes conclusiones:

- Las personas entrevistadas durante la encuesta expresaron su preocupación por la posibilidad de que una independencia completa respecto de la dirección condujese al aislamiento de la oficina respecto del resto de la organización y, por ende, del circuito interno de aprendizaje.
- Aunque ser independiente es importante, sea cual fuere el grado de independencia, la función de la alta dirección se estima esencial para garantizar la eficacia y la independencia de la evaluación.
- La función del órgano rector de las organizaciones internacionales se considera fundamental para promover el interés del personal directivo superior en la imparcialidad, la independencia y el cumplimiento de las recomendaciones de la evaluación, contribuyendo así a su utilidad y sus propósitos.
- La encuesta señala el interesante ejemplo del BID, donde el personal directivo superior nombra a un asesor superior para que se ocupe del seguimiento de las recomendaciones de la evaluación, mientras que el BERD tiene una interesante estructura de informes dobles destinada a promover a la vez la independencia y la retroalimentación interna.

IV. EL ENFOQUE ACTUAL DEL FIDA CON RESPECTO A LA INDEPENDENCIA DE LA EVALUACIÓN

A. Avances pasados y recientes de la evaluación en el FIDA

43. La ubicación administrativa actual de la OE se remonta a 1994, cuando la Evaluación Rápida Externa del FIDA⁸, efectuada durante la negociación de la Cuarta Reposición de los Recursos del FIDA, llegó a la conclusión de que el fortalecimiento de la función de evaluación exige “elevar el nivel jerárquico de la función de evaluación, así como personal adicional”. Asimismo es necesario que se presenten informes directamente al Presidente del Fondo y a la Junta Ejecutiva. Esta última

⁸ Ali Ahmed Attiga, Ivan L. Head, Martín Enrique Piñeiro, Yves Rovani y Djibril Sene, “Informe de la Evaluación Rápida Externa del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola”, FIDA, Roma, julio de 1994.

recomendación parece proponer un sistema dual de presentación de informes al Presidente y a la Junta, en pie de igualdad. Algunas de estas recomendaciones, entre ellas la relativa a la presentación de informes directos al Presidente, se pusieron en práctica en octubre de 1994, creándose la OE como oficina independiente de evaluación de las operaciones⁹.

44. En 1999 el FIDA efectuó un examen de la idoneidad de su función de evaluación independiente, mediante una evaluación interna y una encuesta entre los usuarios de los productos y servicios de la evaluación. Aunque la reacción de los usuarios fue positiva en general, también se formularon críticas acerca de la excesiva importancia atribuida en ocasiones a la independencia, la incoherencia en la aplicación de las prioridades del FIDA, la agrupación ineficaz de las medidas y la atención insuficiente a las soluciones prácticas. Además, la falta de un mecanismo sistemático para el seguimiento y la aplicación de las enseñanzas y recomendaciones derivadas de la evaluación era causa de frustración. Esta deficiencia, aunque no planteaba un problema de evaluación propiamente dicho, creaba incertidumbres acerca de la utilidad de la evaluación. El FIDA creía firmemente que, en último término, la utilidad de las enseñanzas y los conocimientos obtenidos en el proceso de evaluación estaba en función de la capacidad de influir en el rendimiento de las operaciones del Fondo.

45. Teniendo en cuenta las constataciones y consideraciones mencionadas, se introdujeron cambios en la estrategia de la OE, su interacción con los asociados en la evaluación y la actividad del Comité de Evaluación de la Junta Ejecutiva.

B. El papel del Comité de Evaluación de la Junta Ejecutiva

46. El Comité de Evaluación de la Junta Ejecutiva se creó a raíz de una propuesta hecha por los Estados Unidos en 1987. En su primer período de sesiones se adoptó el principio de organización según el cual el reglamento de la Junta Ejecutiva debía aplicarse, *mutatis mutandis*, a la labor del Comité.

47. El Comité de Evaluación no tuvo un mandato propio hasta 1999, cuando la Junta Ejecutiva se lo confirió en respuesta al deseo expresado por varios miembros de revitalizar el Comité y hacerlo más dinámico. En aquella ocasión, la Junta decidió mantener la función asesora del Comité y retener y reforzar sus objetivos generales. El nuevo mandato del Comité de Evaluación y su reglamento figuran en el anexo III.

48. Con las nuevas versiones del mandato y el reglamento, en 1999-2000 se introdujeron varios cambios importantes destinados a reforzar la función del Comité¹⁰. Actualmente el Comité examina las directivas estratégicas y la metodología de la OE, su programa anual de trabajo y los estudios de evaluación de proyectos y de otro tipo. Cuando procede, el Comité hace recomendaciones a la Junta y le pide instrucciones sobre cuestiones de política relativas a la evaluación y de importancia estratégica. Sin embargo, el Comité no ha hecho valer frecuentemente su prerrogativa de informar a la Junta para los fines mencionados. Recientemente, a falta de directrices más específicas, se han presentado al Comité de Evaluación documentos de la OE, entre ellos informes, aprobados previamente por la dirección.

C. El enfoque equilibrado de la OE respecto de la evaluación

49. El examen de 1999 llegó a la conclusión de que la evaluación y el aprendizaje son inseparables, como también lo son el aprendizaje y las asociaciones, y que era necesario introducir cambios para realzar la eficacia y la capacidad de reacción de la OE. Pero la importancia atribuida al aprendizaje y

⁹ Anteriormente existía una División de Seguimiento y Evaluación que presentaba sus informes al Presidente Adjunto del Departamento de Política Económica, que no ejercía ninguna responsabilidad operacional directa.

¹⁰ En el anexo III figura una relación de estos cambios.

las asociaciones no debía redundar en perjuicio de la independencia y la responsabilización, a los que se reconoció la condición de principios importantes de la evaluación en el FIDA y elementos indispensables del proceso de aprendizaje. De hecho, una perspectiva independiente requiere un análisis desinteresado por parte de una unidad (OE) que no interviene en las operaciones que ha de evaluar y puede conferir credibilidad al resultado de la evaluación.

50. El examen de 1999 dio lugar a un enfoque que trata de equilibrar la evaluación vista como un proceso de aprendizaje participativo con las exigencias de independencia y responsabilización. La necesidad de un enfoque equilibrado que se desprende de estas consideraciones se plasmó en: a) una nueva visión y un nuevo cometido para la OE, y la definición de sus objetivos estratégicos; b) la elaboración de nuevos procesos y productos de evaluación, y c) una función reforzada del Comité de Evaluación de la Junta Ejecutiva, descrita anteriormente.

51. Las contribuciones de la OE al FIDA se inscriben dentro de la función especializada del Fondo, de evaluación orientada al terreno independiente de las operaciones del FIDA (Departamento de Administración de Programas – PMD) y de la función de movilización de recursos (Departamento de Asuntos Externos – EAD). La independencia de la OE tiene varias dimensiones, entre ellas la presentación directa de informes al Presidente del FIDA (y, por conducto de éste, al Comité de Evaluación); esta perspectiva no pierde consistencia con las presiones operacionales y constituye una metodología de la evaluación de los resultados y el impacto que favorece la responsabilización y el aprendizaje. Al propio tiempo, la OE ha adoptado el objetivo estratégico consistente en producir efectos y recomendaciones de aprendizaje que los asociados de la OE acepten y adopten y permitan mejorar las operaciones y las políticas del FIDA, y determinar estrategias que se puedan repetir.

52. La decisión de adoptar un enfoque equilibrado debe verse en el contexto de diversas características propias del FIDA. En particular, el FIDA no tiene una presencia permanente en los países o sobre el terreno y depende, en gran parte, de las instituciones cooperantes para la supervisión de los proyectos. La actual función de supervisión podría generar unos efectos de aprendizaje y responsabilización mejores de disponerse de más recursos para este fin. Además, los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) utilizados en los proyectos financiados por el FIDA no han dado resultados satisfactorios, y aunque la función de evaluación interna¹¹ ha mejorado todavía necesita perfeccionarse. En parte, esto se debe a que hasta hace muy poco no existía una metodología bien definida para evaluar el impacto, que tuviera debidamente en cuenta los enfoques cuantitativos y cualitativos. La introducción de esta nueva metodología aproxima al FIDA a las normas internacionales para la agregación de los resultados, pero hará falta tiempo para institucionalizarla a nivel de los proyectos y en el marco de sistemas operacionales afines.

53. Estas circunstancias y características limitan las oportunidades de asociación y aprendizaje derivadas de la actividad operacional del FIDA, y representan un desafío especial para la OE, por la necesidad de compartir el aprendizaje con los asociados locales e informar al respecto al personal de la sede. Ello ha hecho que, en general, la capacidad de rendir cuentas –la evaluación de los resultados y el impacto– también haya sido deficiente, lo que plantea otro reto para la OE. Asimismo las características específicas del FIDA tienen varias consecuencias para la OE:

- La OE debe basar su evaluación en amplias actividades sobre el terreno que no suelen ser habituales en otras oficinas centrales de evaluación.
- La OE debe generar una gran cantidad de conocimientos que el FIDA necesita para aprender de anteriores experiencias operacionales.
- La OE tiene la responsabilidad específica de fomentar una evaluación más eficaz de los resultados y el impacto.

¹¹ La ‘evaluación interna’ o ‘autoevaluación’ se refiere a las evaluaciones realizadas por el PMD y los proyectos que reciben ayuda del FIDA.



54. El FIDA ha concebido varios instrumentos para orientar sus evaluaciones independientes hacia el tipo de enfoque equilibrado que se ha indicado anteriormente. Se trata de: a) el documento conceptual como punto de partida de cada evaluación; b) el análisis y el informe de evaluación, que incluyen una nueva metodología del impacto¹²; c) el concepto de un consorcio central de aprendizaje para orientar el proceso de evaluación; y d) la determinación del punto de culminación de cada proceso de evaluación, en forma de acuerdo entre la OE y sus asociados respecto de las enseñanzas que deben extraerse y aplicarse y las medidas correctivas que han de tomarse. Estos y otros instrumentos, entre ellos el proceso de preparación del programa anual de trabajo, se describen en el anexo IV, con referencia especial a su contribución a la asociación/aprendizaje y a la independencia/responsabilización.

55. Al mantener un enfoque equilibrado, la evaluación independiente en el FIDA genera dos productos distintos al concluir el proceso de evaluación, uno independiente (el informe de evaluación) y el otro, llamado acuerdo en el punto de culminación (APC), que se negocia con los asociados y es de especial importancia para el circuito de aprendizaje. Esta diferenciación de los productos permite hacer una clara distinción entre los resultados independientes y los negociados, con el consiguiente aumento de la transparencia. El APC, que es el resultado de toda evaluación, es una innovación en las oficinas de evaluación que refleja el consenso de los interesados y su compromiso de adoptar y aplicar recomendaciones de evaluación, que se espera mejoren las operaciones de los proyectos, las políticas o el diseño de los proyectos futuros. A diferencia del informe de evaluación, cuyo contenido determina independientemente la OE, el APC está pensado como un documento de consenso negociado entre el evaluador y otros asociados en la evaluación, pertenecientes o no al FIDA. Su finalidad consiste, en particular, en reducir al máximo la necesidad de negociar sobre el análisis de evaluación, preservando así la independencia del informe de evaluación.

56. Aunque no se han sometido todavía al análisis concluyente de los usuarios de la evaluación, puede decirse que los cambios introducidos en 1999 han contribuido a asegurar el circuito de aprendizaje hasta el APC. Aunque el FIDA ha hecho una inversión considerable en la creación de oportunidades de aprendizaje derivadas del proceso de evaluación, todavía no se han establecido procesos para responsabilizar plenamente al personal y a los asociados en el desarrollo de la mayor o menor utilización de estos conocimientos. Anteriormente, el Comité de Evaluación había señalado en varias ocasiones que la falta de un mecanismo sistemático para el seguimiento y la aplicación de las enseñanzas y las recomendaciones de la evaluación menoscababa la eficacia del circuito de aprendizaje. Reconociendo tal afirmación, el personal directivo está elaborando métodos para abordar esta cuestión.

57. Los debates celebrados durante la preparación del presente documento hacen pensar que hay otras deficiencias asociadas con la retroalimentación y, por consiguiente, con la utilidad última de la función de evaluación. La mayoría de ellas tienen que ver con la relación existente entre la OE y la dirección, y entre ésta y el circuito de aprendizaje. El personal directivo superior del FIDA es favorable a la independencia de la OE y no se inmiscuye en el contenido de sus informes. Así pues, no parece que corra peligro la independencia de pensamiento y de acción de la OE. Por otra parte, el FIDA todavía no ha elaborado una declaración explícita sobre la política de evaluación que ponga de relieve la importancia de la independencia y otros principios de la evaluación. Además, el sistema que normalmente sigue la OE para presentar informes sobre cuestiones de evaluación al personal directivo puede fortalecerse. Por último, tal como se deriva de las constataciones de la encuesta, el FIDA necesita garantizar que el personal profesional de la OE tiene la experiencia y la categoría adecuadas para mantener la credibilidad y la independencia de la evaluación.

¹² La nueva metodología para la evaluación del impacto se creó en 2001. Se trata de una serie de criterios comunes de evaluación que son compatibles con prácticas internacionalmente aceptadas y categorías de indicadores de impacto para la erradicación de la pobreza rural.

D. Conclusiones de la sección IV

58. Las principales conclusiones del examen sobre la actitud actual del FIDA respecto de la independencia de la evaluación son las siguientes:

- La Oficina de Evaluación del FIDA goza de un considerable grado de independencia. Su política consiste en mantener el equilibrio entre la independencia/responsabilización y el aprendizaje/asociación; ésta es una tarea que requiere tiempo y apoyo.
- El aprendizaje en régimen de asociación y la retroalimentación de los asociados en la evaluación, dentro y fuera del FIDA, son esenciales para la labor de la OE, dadas las características singulares del Fondo.
- Los principios internacionales exigen que las organizaciones de ayuda tengan una amplia política de evaluación que respete los principios de la evaluación y sus consecuencias operacionales. La adopción de esta política y su puesta en práctica deberían considerarse de alta prioridad.
- Deben mejorarse las medidas encaminadas a garantizar y vigilar la adopción de las recomendaciones de evaluación por parte de los usuarios, si se quiere que los circuitos internos y otros circuitos de aprendizaje sean eficaces.
- El personal directivo superior desempeña un papel fundamental en relación con la evaluación, y por el apoyo que puede proporcionar al fortalecimiento de los circuitos de aprendizaje.
- El fomento de la responsabilización respecto de la evaluación del impacto y los resultados ha de ser uno de los cometidos principales de la OE, teniendo en cuenta, entre otras cosas, que la función de evaluación interna es deficiente, aunque está evolucionando.
- Las prácticas de presentación de los documentos de la OE al Comité de Evaluación deben aclararse y formalizarse.
- El Comité de Evaluación pocas veces ejerce su prerrogativa de presentar informes a la Junta Ejecutiva sobre importantes cuestiones de evaluación.

V. LA INDEPENDENCIA: MEJORAS Y CONSECUENCIAS

A. El FIDA a la luz de las prácticas internacionales relativas a la independencia

59. La práctica actual de que la OE presente sus informes al Presidente del FIDA es acorde con una de las dos opciones estipuladas por los principios internacionales para asegurar la imparcialidad y la independencia (véase el párrafo 10). En la Evaluación Rápida Externa del FIDA, realizada en 1994, se reconocía la importancia de que la OE rindiera informe a la Junta Ejecutiva y a su Comité de Evaluación como medio para fortalecer la función de evaluación (véase el párrafo 43). En la actualidad, la presentación de informes de la OE al Comité de Evaluación consiste en presentarle informes destinados al debate y el asesoramiento, que luego reciben el visto bueno de la dirección.

60. La Junta Ejecutiva del FIDA se reúne cada año en contadas ocasiones y está compuesta de representantes que a menudo lo son también de los tres organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma. Además, un cierto número de miembros de la Junta Ejecutiva del FIDA (representantes) no están basados en Roma. La participación del Comité de Evaluación se limita actualmente a tres reuniones vespertinas al año. La situación en las IFI es muy distinta: sus juntas ejecutivas se componen de directivos dedicados exclusivamente a su organización y que, en esta calidad, trabajan y participan en las reuniones de la junta a jornada completa. Además, cada miembro de la junta cuenta con un número considerable de asesores y asistentes de los distintos países representados en las instituciones, que son pagados por las IFI. Por consiguiente, la capacidad de estas juntas de impartir constantemente instrucciones, y proporcionar asesoramiento y apoyo, es incomparablemente mayor que la de la Junta Ejecutiva o el Comité de Evaluación del FIDA.

61. El hecho de que la OE presente sus informes al Presidente la sitúa en la misma categoría que el BAsD, el BDC, el BERD y todos los organismos de las Naciones Unidas, en los que la oficina de evaluación informa al presidente pero es independiente de la dirección operacional. En el FIDA y en cuatro de las seis IFI, así como en todos los organismos de las Naciones Unidas que han sido encuestados, el director de la organización nombra al jefe de la oficina de evaluación. El FIDA, los organismos de las Naciones Unidas y tres de las seis IFI no excluyen que el evaluador jefe pueda desempeñar otro cargo en la organización.

62. El FIDA es similar a todas las organizaciones encuestadas en que no prohíbe la transferencia del personal de evaluación a otras funciones. En relación con los ascensos, la práctica normal es que el evaluador jefe recomiende, y la dirección decida (el Banco Mundial es una excepción de esta regla); éste es el procedimiento seguido en el FIDA. Como ocurre en el Fondo, el personal de evaluación de las otras organizaciones suele participar activamente en los comités de gestión y en los grupos consultivos sobre cuestiones operacionales y de políticas, y no se considera que ello plantee un conflicto de intereses.

63. Al igual que en la mayoría de las organizaciones encuestadas, el programa de evaluación del FIDA se prepara en consulta con la dirección y debe obtener el asentimiento o la aprobación de ésta antes de ser presentado a la Junta¹³. El programa de trabajo sirve de base para la negociación del presupuesto, que debe ser aprobado primero por la dirección¹⁴ y después por la Junta.

64. El FIDA se parece a la mayoría de las organizaciones encuestadas en que los evaluadores gozan de libertad en cuanto al mandato de la evaluación y la elección de los evaluadores, los consultores y los especialistas, aunque se considera normal consultar a los asociados al respecto. La encuesta y el examen del CAD de 1998 muestran, no obstante, que cabe prever un cierto conflicto entre el personal de evaluación y el personal operacional, y el FIDA no es una excepción a este respecto. (véase el punto D de la sección II *supra*).

B. Ventajas e inconvenientes de la independencia respecto de la dirección

65. La propuesta en favor de una función de evaluación independiente, presentada por un Estado Miembro en la Sexta Reposición, prevé la creación de una “unidad independiente de evaluación” en el FIDA con el fin de reforzar su eficacia. La justificación dada a esta propuesta es que la independencia de la evaluación respecto de la dirección contribuiría a establecer “un proceso objetivo capaz de mantener la confianza de los Estados Miembros a largo plazo”. Asimismo se sugiere que la independencia de la función de evaluación “contribuiría a plasmar esta función en todo su valor”.

66. La propuesta describe la unidad de evaluación independiente en los términos siguientes:
- La unidad debería ser independiente de la dirección y presentar sus informes directamente a la Junta Ejecutiva.
 - La Junta debería nombrar al jefe de la unidad, a partir de una lista de candidatos presentada por el Presidente del FIDA; el candidato elegido no podría presentarse más tarde a un puesto en otra unidad del FIDA.
 - La supervisión podría correr a cargo de un comité de la Junta, que lo establecería y designaría a sus miembros.
 - La unidad propondría su propio plan de trabajo y presupuesto y lo sometería a la aprobación de la Junta.

¹³ En cambio, en cuatro de las IFI el programa de evaluación no necesita la aprobación o el asentimiento de la dirección.

¹⁴ Las direcciones del FMI y del Banco Mundial no aprueban el presupuesto de evaluación, ya que esto es competencia de la Junta.

67. Cuando se considere esta propuesta, es importante compulsar sus posibles costos y beneficios. Para ello habría que ver en qué organizaciones existen ya unidades independientes del tipo descrito en la propuesta, y evaluar los costos y beneficios para el FIDA de operar con una estructura similar. Aunque la propuesta del Estado Miembro no va acompañada de ejemplos específicos, según la encuesta de las organizaciones multilaterales efectuada por el FIDA, el BID y el Banco Mundial son las dos organizaciones cuyas oficinas de evaluación se parecen más a la propuesta para el FIDA¹⁵.

68. A juzgar por los resultados de la encuesta (véase la sección III), diríase que una oficina de evaluación independiente de la dirección realzaría la credibilidad de la evaluación y haría quizás que se la tomara más en serio en la organización. Por lo tanto, una mayor independencia podría aumentar la confianza de algunos Estados Miembros en el FIDA; el consiguiente aumento de la importancia atribuida a la rendición de cuentas (definida como la evaluación de los resultados y el impacto) sería una mejora evidente.

69. Sin embargo, como se infiere de la encuesta del FIDA, la independencia con respecto a la dirección podría debilitar, por varias razones, el circuito de aprendizaje. Esta clase de independencia obstaculiza la relación entre la evaluación y sus usuarios, que es menester en todos los casos para conseguir una comprensión más profunda de las causas y los efectos, y para promover la identificación por parte de los usuarios, que permite adoptar medidas relativas a los resultados de la evaluación. Ello se debe, entre otras cosas, a que, cuando los informes se presentan directamente a la Junta, la unidad de evaluación está menos motivada para establecer las asociaciones necesarias con objeto de promover esta identificación. Las oficinas más independientes encuestadas consideraron que la responsabilidad de poner en práctica las recomendaciones de la evaluación junto con las unidades operacionales debía recaer principalmente en la junta y en la dirección (véase el párrafo 40).

70. La plena independencia de la evaluación con respecto a la dirección, como se ha propuesto, haría de los evaluadores representantes de un órgano de supervisión, probablemente en detrimento de la confianza (aunque el respeto y el temor que inspiran las evaluaciones podrían aumentar). La encuesta indica que, en tales casos, el personal operacional suele ver a los evaluadores como auditores o inspectores externos, y le resulta difícil considerarlos al mismo tiempo asociados en el aprendizaje; por consiguiente, se aproximan a ellos con gran precaución, dudan en darles a conocer sus problemas y apreciaciones, y se sienten tentados a no comunicar la información delicada. Todo ello aminora la adquisición y la comprensión de la información pertinente, lo que podría afectar a la precisión y la calidad de la evaluación.

71. Además, en una situación de este tipo, a la Oficina de Evaluación le resultaría muy difícil garantizar los resultados de las fases participativas del proceso de evaluación del FIDA formalizadas en el documento conceptual, el consorcio central de aprendizaje y el acuerdo en el punto de culminación. Estas fases son imprescindibles para aprovechar al máximo el potencial de aprendizaje y, para que éste se materialice, es necesario que no se separen del proceso de evaluación. Por lo tanto, difícilmente podría traspasarse la responsabilidad de velar por las asociaciones, fomentar la plena comprensión de las constataciones y recomendaciones de evaluación, y conseguir un sentimiento de identificación por parte del usuario a otras dependencias orgánicas que no estén relacionadas con la evaluación. Sólo sería posible una división o transferencia de estas funciones incurriendo en costos adicionales importantes, entre otros los correspondientes a personal adicional.

¹⁵ No obstante, en el BID el presupuesto de la evaluación se somete a la Junta por conducto de la dirección.

72. Como demuestra la encuesta del FIDA, en el BID y en el Banco Mundial la función de evaluación atribuye prioridad a la rendición de cuentas, ejercida por una oficina de evaluación independiente que presenta sus informes directamente a la junta¹⁶. Cada informe de evaluación se dirige al comité de supervisión pertinente de la junta, lo que favorece la gestión eficaz del sistema¹⁷. Los comités se reúnen frecuentemente para examinar, poner a punto y aprobar los informes, y también para examinar otras cuestiones relativas a la evaluación y ofrecer asesoramiento, instrucción y apoyo a las oficinas de evaluación.

73. Si la función de evaluación en el FIDA consistiera en presentar informes directamente al Comité de Evaluación de la Junta Ejecutiva, éste debería ejercer las mismas funciones que los comités de supervisión homólogos del BID y el Banco Mundial. Estos comités se reúnen cada semana, con un total aproximado de 30 reuniones al año, incluidas las sesiones extraordinarias. Además, el presidente del comité se reúne con el evaluador jefe y otros miembros del personal de la oficina de evaluación varias veces, antes y después de cada reunión del comité, para facilitar el procedimiento. Es evidente que tanto en el caso del Banco Mundial como del BID se trata de instituciones mucho más grandes que el FIDA, también por lo que se refiere a la magnitud de sus operaciones de préstamos¹⁸. Por tanto, puede que no sea posible aplicar automáticamente ese modelo al FIDA. Sin embargo, si el Comité de Evaluación del FIDA asumiese esta función, debería examinar un número mucho mayor de informes y cuestiones de evaluación que el que examina actualmente y, por lo tanto, el número de sus reuniones aumentaría considerablemente, con el consiguiente aumento significativo de los costos.

74. Sólo para la Oficina del Secretario del FIDA, la organización de un período de sesiones del Comité de Evaluación representa unos costos medios de USD 37 000, aproximadamente¹⁹. Basándose en esta cifra, en el caso de que se adoptara el modelo aplicado en el Banco Mundial y el BID, el costo total de los períodos de sesiones adicionales necesarios ascendería a cerca de USD 1 millón al año. En esta cifra no se incluyen otras categorías de costos como son los costos derivados del considerable tiempo adicional que los miembros del Comité y sus colegas de las misiones y las oficinas de la sede, así como de la OE, el PMD y la dirección del FIDA deberían dedicar a estas tareas. Según las cifras que figuran en el anexo VI, es posible calcular el tiempo total adicional que entrañarían los sistemas propuestos de presentación de informes.

75. Por último, no cabe duda de que la propuesta del Estado Miembro aumentaría la independencia de la evaluación y contribuiría a su credibilidad, y también podría hacer que se atribuyese más importancia a la rendición de cuentas y que creciera la confianza de los Estados Miembros. No obstante, como demuestra el análisis de nuestro documento, esta forma particular de organización no es necesaria para asegurar el principio de independencia. Además, las ventajas inherentes a la propuesta quedarían anuladas con creces por la debilitación del circuito de aprendizaje en el FIDA, la

¹⁶ Las oficinas de evaluación que son independientes de la dirección tienden a creer que la responsabilización promueve automáticamente el aprendizaje, pero esto es discutible. Si los usuarios no se identifican con la evaluación, la adopción de las enseñanzas de la evaluación se hace mediante imposición, y no por convicción, y la experiencia indica que las soluciones impuestas no siempre son posibles y, por lo general, son de breve duración.

¹⁷ A saber, el Comité de Política y Evaluación, en el caso del BID, y el Comité sobre la Eficacia en términos de Desarrollo, en el Banco Mundial.

¹⁸ En el año civil 2001, la cuantía total de compromisos del FIDA ascendió a cerca de USD 400 millones, mientras que en el Banco Mundial (BIRF y AIF) la cifra equivalente al año fiscal 2001 fue de USD 17 250 millones.

¹⁹ En el anexo VI figura información detallada sobre los costos generales de la organización de un período de sesiones del Comité de Evaluación.

pérdida de oportunidades de aprendizaje y el considerable aumento de los costos de tiempo del personal y otros recursos. Además, ni en los organismos de las Naciones Unidas ni en la mayoría de las IFI encuestadas existe esta forma de independencia propugnada por el Estado Miembro. Así pues, en la siguiente sección se expone un medio más pragmático de promover la independencia de la función de evaluación en el FIDA y reforzar sus efectos de aprendizaje.

C. Otras opciones para aumentar la independencia y la eficacia

76. Las posibles mejoras de la organización de la evaluación en el FIDA deberán cotejarse con la responsabilización y el aprendizaje, que son los dos propósitos principales de la evaluación. La credibilidad de la evaluación por ambos conceptos puede mejorarse si se la independiza claramente de las presiones sistémicas, tanto si proceden de las operaciones como de la dirección o del órgano rector. Por otra parte, la evaluación será más eficaz si va acompañada de un circuito de aprendizaje sólido y operativo. Esto requiere la asociación con los usuarios de la evaluación y el apoyo del personal directivo superior. Así pues, para hacer más eficaz la función de evaluación en el FIDA es necesario reforzar el circuito de aprendizaje y la responsabilización, y en ambos casos hay margen para la mejora. El análisis precedente ha demostrado que para esta finalidad el simple aumento de la independencia de la evaluación no será suficiente.

77. Con todo, para reforzar la responsabilización y la credibilidad de la evaluación, el aumento de la independencia es ciertamente necesario. La independencia tiene muchas dimensiones, como se ha visto en las anteriores secciones. Una de ellas se refiere a las prácticas de presentación de informes y a las relaciones orgánicas. Si nos basamos en la encuesta de las prácticas internacionales, esto requeriría en el FIDA un ajuste más que cambios importantes en las estructuras de gobierno y gestión. Otras dimensiones de la independencia parecen requerir mejoras más importantes en el Fondo. Entre ellas figura la necesidad de una política bien definida de evaluación, que establezca los principios y procedimientos que regulan el examen y la revisión de los informes de evaluación, defina la función del personal directivo superior y determine las directrices para la presentación de informes de la OE al Comité de Evaluación.

78. En general, el fortalecimiento del circuito de aprendizaje y la mejora de su eficacia no se conseguirán aumentando la independencia; en este proceso intervienen otros muchos factores. En el caso del FIDA, lo más necesario parece ser la elaboración de políticas y métodos más eficaces para garantizar un conocimiento amplio de las constataciones de la evaluación y la adopción de las recomendaciones.

79. Estas consideraciones apuntan a *una hipótesis alternativa* que consistiría en reforzar no sólo la independencia de la función de evaluación (y, por ende, la responsabilización), sino también la retroalimentación para el aprendizaje y los aspectos conexos de la asociación y la identificación de los usuarios con los resultados. Esta hipótesis presenta las dos dimensiones siguientes:

- a) **Aumentar la independencia reforzando la función del Comité de Evaluación.** Para ello sería necesario:
- informes más frecuentes del Comité de Evaluación a la Junta Ejecutiva sobre la política de evaluación y cuestiones afines;
 - la formulación de una declaración de política explícita sobre la evaluación que aclare la independencia de la OE, las funciones de la dirección del FIDA y el Comité de Evaluación, y los procesos que regulan el examen y la revisión de los informes, así como su presentación a la dirección del FIDA y al Comité; y

- un sistema dual de presentación de informes de la OE al Presidente y a la Junta, por conducto del Comité de Evaluación, de aquellas evaluaciones que se presenten al Comité²⁰.

b) Mejorar el circuito de aprendizaje. Esto podría conseguirse con las siguientes medidas:

- anunciar una política de gestión para el seguimiento de las recomendaciones de la evaluación y su incorporación al diseño de proyectos, estrategias y políticas, así como para la asignación de responsabilidades y de personal²¹ en las oficinas del Presidente y del Vicepresidente, a fin de proceder al seguimiento de las recomendaciones de la evaluación y verificar su cumplimiento;
- incluir regularmente las cuestiones relativas a la evaluación en el programa de las reuniones del personal directivo;
- asignar responsabilidades en la dirección, según proceda, para arbitrar las diferencias que no puedan resolverse bilateralmente entre la OE y la división interesada, a fin de que no se dedique un volumen excesivo de tiempo y recursos al intento de llegar a un acuerdo cuando se complete una evaluación;
- asegurar el nombramiento de personal de evaluación con la experiencia y categoría adecuadas; y
- prever que la OE efectúe exámenes más sistemáticos de los progresos en el fortalecimiento de la capacidad de evaluación interna del FIDA (en relación con el debate recogido en el párrafo 51).

VI. PRÓXIMOS PASOS

80. Teniendo en cuenta los debates de la Consulta sobre la Reposición y las orientaciones derivadas de ellos, la dirección elaborará una propuesta más detallada sobre el fortalecimiento de la eficacia de la función de evaluación en el FIDA, que podría presentarse a la Junta Ejecutiva en su 78º período de sesiones, que se celebrará en abril de 2003.

²⁰ Esto guardaría similitud con el modelo adoptado por el BERD.

²¹ Por ejemplo, en el BID el personal directivo cuenta con los servicios de un consultor superior en evaluación.

PRINCIPIOS DEL CAD PARA LA EVALUACIÓN DE LA ASISTENCIA AL DESARROLLO

- Los **propósitos** fundamentales **de la evaluación** son: a) mejorar las políticas, programas y proyectos futuros de ayuda, extrayendo información de las lecciones aprendidas, y b) sentar las bases para la rendición de cuentas o la responsabilización, entre otras cosas suministrando información a la opinión pública (véanse los párrafos 6 a 10)¹.

Mediante la evaluación tanto de los fallos como de los éxitos obtenidos, se genera información valiosa, que de aprovecharse adecuadamente, puede mejorar los programas y proyectos de ayuda futuros. La noción de responsabilización en el contexto de la evaluación, a la que se hace referencia aquí, está relacionada con los resultados de desarrollo y el impacto de la ayuda al desarrollo. Se diferencia de la responsabilización referida a la utilización de fondos públicos desde el punto de vista jurídico y de la contabilidad, responsabilidad ésta que generalmente recae en una institución de auditoría.

- Los organismos de ayuda deben tener una **política de evaluación** en la que se defina claramente la función de la oficina de evaluación, sus responsabilidades y el lugar que ocupa en la estructura institucional de ayuda (véanse los párrafos 4 y 7).
- El proceso de evaluación debe ser **imparcial e independiente** de los procesos relacionados con la elaboración de políticas, y la entrega y la administración de la ayuda al desarrollo (véanse los párrafos 11 a 16).

La mejor manera de lograr la imparcialidad y la independencia es separando la función de evaluación de las funciones del personal directivo responsable de la planificación y la administración de la ayuda al desarrollo. Para ello es menester contar con una unidad central que se encargue de presentar informes de evaluación directamente al ministerio o el organismo principal responsable de la ayuda al desarrollo, o a la junta de directores o gobernadores de la institución. En la medida en que algunas funciones de evaluación están vinculadas a la dirección, se debería rendir informe a la unidad central, la estructura directiva al nivel adecuado o al comité de administración que sea responsable de la adopción de decisiones respecto del programa; pero evitando en todo momento poner en peligro el proceso de evaluación y sus resultados (véase el párrafo 16).

De conformidad con el examen del CAD, realizado en 1998, es posible juzgar la imparcialidad y la independencia de la función de evaluación ateniéndose a los criterios siguientes: i) una declaración de políticas de la organización en cuanto a la evaluación; ii) las relaciones existentes entre la evaluación y la dirección y la estructura de gobierno de la organización; iii) la selección, contratación a plazo fijo, destitución o reemplazo del evaluador jefe; iv) la facultad de decidir el presupuesto de evaluación; v) la facultad de seleccionar los proyectos que han de evaluarse; vi) la facultad de seleccionar a los evaluadores; vii) la facultad de aprobar un programa de evaluación; viii) la facultad de preparar y aprobar las atribuciones del evaluador; ix) la facultad de examinar y revisar los informes de evaluación y el procedimiento que hay que seguir; x) el poder de decidir si los informes deben publicarse firmados por el evaluador; y xi) el vínculo existente entre la evaluación y la adopción de decisiones, por lo que se refiere a la retroalimentación y otros aspectos de la evaluación.

¹ Los números de los párrafos se refieren al texto original de referencia, a saber, *Los Principios para la Evaluación de la Asistencia al Desarrollo* de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) /Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD), París, 1991.

ANEXO I

- La **credibilidad** de la evaluación depende de la experiencia y la independencia de los evaluadores y del grado de transparencia del proceso de evaluación (véanse los párrafos 18 y 19).

Para que una evaluación tenga credibilidad es preciso que dé cuenta por igual de los éxitos y de los fracasos. Por norma, los países receptores deberían participar plenamente en la evaluación a fin de fomentar la credibilidad y el compromiso. Los organismos de ayuda deben disponer de una masa crítica de personal profesional especializado en evaluación que aporte la experiencia necesaria en las diversas esferas de actividad y garantice la credibilidad del proceso.

- Si la evaluación demuestra ser de **utilidad**, el impacto en el proceso de adopción de decisiones será mayor (véanse los párrafos 21 y 22).

Las constataciones de la evaluación han de considerarse pertinentes y útiles y presentarse con claridad y concisión. Además deben reflejar plenamente los diferentes intereses y necesidades de las numerosas partes que intervienen en la cooperación para el desarrollo. Asimismo, para que la evaluación sea útil es de vital importancia que se pueda acceder fácilmente a ella. Las evaluaciones deben ser oportunas en el sentido de que deben estar disponibles en el momento más apropiado para el proceso de adopción de decisiones.

- Los organismos de ayuda deben elaborar **directrices o normas** relativas al proceso de evaluación que faciliten orientaciones y definan los requisitos mínimos imprescindibles para realizar las evaluaciones e informar sobre ellas (véase el párrafo 31).
- El organismo correspondiente debe elaborar un **plan general** para la evaluación de las actividades de asistencia al desarrollo, en el que las diversas actividades que hayan de evaluarse se organicen en categorías adecuadas. A continuación deberán fijarse prioridades en cuanto a la evaluación de las categorías y un calendario (véase el párrafo 27).
- Para dar credibilidad y legitimidad al proceso de evaluación es esencial que sea **transparente**. El proceso de evaluación deberá ser lo más abierto posible, y los resultados deberán ponerse a disposición de todos los interesados (véase el párrafo 20).
- Es esencial facilitar **retroalimentación** tanto a los encargados de la formulación de políticas y al personal que se ocupa de las operaciones como al público en general (véanse los párrafos 39 a 43).

A fin de garantizar que los resultados de la evaluación se incorporen en las nuevas políticas y programas, es necesario establecer mecanismos de retroalimentación en los que participen todas las partes interesadas. Tales mecanismos pueden consistir en la creación de comités de evaluación, la celebración de seminarios y talleres, la utilización de sistemas automatizados y el establecimiento de procedimientos de presentación de informes y seguimiento. Otros medios informales como la creación de redes y las comunicaciones internas también podrían ayudar a difundir las ideas y la información. Si se quiere que el proceso de retroalimentación sea eficaz es preciso disponer de los recursos de personal y presupuestarios necesarios, así como del apoyo del personal directivo superior y demás partes interesadas (véase el párrafo 42). Los informes de evaluación que se presenten deberán ser claros y estar redactados en un lenguaje exento de tecnicismos y menciones a los métodos de evaluación, asimismo deberán incorporar las constataciones principales, las lecciones aprendidas, las conclusiones y las recomendaciones (que podrán presentarse por separado) (véase el párrafo 39).

ANEXO I

- Es esencial **difundir** la información de manera sistemática a fin de mejorar efectivamente la planificación y la ejecución de las actividades de asistencia al desarrollo. Los resultados de la evaluación pueden difundirse no sólo por medio de informes de evaluación, sino también incorporando una síntesis de las constataciones de la evaluación en los informes anuales (véase el párrafo 41).
- En el proceso de evaluación de la ayuda es de vital importancia establecer **asociaciones** con los receptores y los donantes; esto constituye un aspecto primordial para la creación de capacidad entre los receptores y la coordinación de la ayuda, y puede contribuir a reducir las cargas administrativas que recaen en los asociados (véanse los párrafos 23 a 26).

Siempre que sea posible, deberán participar en el proceso de evaluación tanto los donantes como los receptores. Puesto que las constataciones de la evaluación encierran importancia para ambas partes, el mandato de la evaluación debe abordar temas de interés para cada una de las partes, y la evaluación debe reflejar los diferentes puntos de vista en cuanto a la eficacia y el impacto de las actividades en cuestión. La participación y la imparcialidad repercuten favorablemente en la calidad de la evaluación, lo que a su vez tiene consecuencias importantes en la sostenibilidad a largo plazo dado que los receptores asumen la responsabilidad de las actividades únicamente una vez que se han retirado los donantes (véase el párrafo 23).

Es esencial que los donantes colaboren entre ellos para aprender los unos de los otros y evitar la duplicación de esfuerzos. Debería alentarse la colaboración entre los donantes para elaborar métodos de evaluación, compartir informes e información y mejorar el acceso a las constataciones de la evaluación. Deberían fomentarse también las evaluaciones conjuntas de donantes a fin de que cada uno de ellos entienda mejor los procedimientos y enfoques de los otros, y de reducir la carga administrativa que recae en el receptor. La planificación de las evaluaciones conjuntas resultaría más fácil si los donantes intercambiaran sistemáticamente sus planes de evaluación mucho antes de empezar la ejecución (véase el párrafo 26).

NOTA: En el documento titulado *Principios para la Evaluación de la Asistencia al Desarrollo* figuran también definiciones, el propósito de las evaluaciones y orientaciones sobre el diseño y la ejecución de las evaluaciones individuales.

RESUMEN DE LAS PRÁCTICAS DE PRESENTACIÓN DE INFORMES DE LAS OFICINAS DE EVALUACIÓN DE ORGANIZACIONES INTERNACIONALES SELECCIONADAS

	Banco Mundial Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF)	Banco Africano de Desarrollo (BAfD)	Banco Asiático de Desarrollo (BASD)	Banco de Desarrollo del Caribe (BDC)	Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD)	Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
1. Nombre de la Oficina de Evaluación	Departamento de Evaluación de Operaciones (OED)	Departamento de Evaluación de Operaciones (OPEV)	Departamento de Evaluación de Operaciones (OED)	Unidad de Evaluación después de la Ejecución	Departamento de Evaluación de Proyectos (PED)	Oficina de Supervisión y Evaluación (OVE)
2. Rango del jefe de la oficina	El Director General de la OED tiene la categoría de Vicepresidente	No se dispone de información	El Director General de la OED tiene la categoría correspondiente al nivel 9 ó 10 (las dos categorías más altas del Banco)	No se dispone de información	Director Superior: una categoría por debajo del Vicepresidente	Una categoría por debajo del Vicepresidente, equivalente en el Banco al Director de Departamento
3. Ubicación dentro del organigrama	Depende directamente del Directorio Ejecutivo, independiente de la dirección y las operaciones	Depende de la Junta de Directores para reflejar su total independencia. Trabaja independientemente de la dirección y de los departamentos de operaciones	Depende del Presidente del Banco	Adjunta a la Oficina del Presidente	Funciona como una Vicepresidencia independiente, separada de las operaciones, y rinde informe al Presidente del BERD y a la Junta al mismo tiempo	Depende directamente del Directorio Ejecutivo, independiente de la administración y de las operaciones
4. Relación jerárquica	El OED presenta informes directamente al Directorio Ejecutivo por conducto del Director General de Operaciones (DGO). Mantiene vínculos administrativos con el Presidente del Banco Mundial	El OPEV rinde informe directamente a la Junta por conducto del CODE y al Presidente respecto de los asuntos puramente administrativos	El OED es independiente del departamento de operaciones y de otros departamentos, y rinde informe directamente al Presidente. Desde el punto de vista del funcionamiento, está vinculado directamente a la Junta por conducto del DEC	La Unidad de Evaluación después de la Ejecución rinde informe al Presidente	El PED rinde informe al Vicepresidente, quien a su vez presenta informe al Presidente. Además rinde informe a la Junta de Directores por conducto de su Comité de Auditoría	El Director de la OVE rinde informe directamente al Directorio Ejecutivo. Un Grupo de Trabajo de este Directorio ha renovado las funciones y el papel de la Oficina
5. Representación en la estructura administrativa	El OED está representado en la dirección del Banco Mundial por conducto del DGO	No se dispone de información	No se dispone de información	No se dispone de información	El PED está representado en la estructura administrativa por conducto de su Vicepresidente	El Asesor Superior de Evaluación actúa como vínculo entre la OVE y el personal directivo superior
6. Equivalencia con el Comité de Evaluación	El Comité sobre la Eficacia en Términos de Desarrollo (CODE)	Comité de Operaciones y sobre la Eficacia en Términos de Desarrollo (CODE)	El Comité sobre la Efectividad en el Desarrollo (CED), fue establecido por la Junta de Directores en diciembre de 2002 y empezó a funcionar en 2001	El Comité de Auditoría y Evaluación Posterior, compuesto por cuatro miembros de la Junta	El Comité de Auditoría de la Junta de Directores del Banco; desempeña una importante función de supervisión en relación con el PED	El Comité de Políticas y Evaluación, un comité permanente al que el Directorio Ejecutivo del Banco ha confiado el examen de las cuestiones de evaluación



	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)	Programa Mundial de Alimentos (PMA)
1. Nombre de la Oficina de Evaluación	Servicio de evaluación (PBEE)	Oficina de Evaluación (EO)	Oficina de Evaluación e Investigación	Oficina de Evaluación (OEDE)
2. Rango del jefe de la oficina	Jefe del PBEE con la categoría de D-1	El Director de la EO tiene la categoría de D-2	No se dispone de información	El Director de OEDE tiene la categoría de D-1
3. Ubicación dentro del organigrama	Depende de la Oficina del Director General de la FAO	La EO rinde informe a la Oficina del Administrador Asociado	Depende de la Oficina de Programas y Planificación Estratégica	La OEDE depende de la Dirección de Servicios de Supervisión
4. Relación jerárquica	El Jefe de los Servicios de Evaluación rinde informe al Director del PBE (categoría D-2)	La EO rinde informe a la Junta Ejecutiva por conducto del Administrador del PNUD	El Director de la Oficina de Evaluación e Investigación rinde informe al Director Ejecutivo Adjunto del UNICEF, encargado de los programas y la planificación estratégica	El Director de la OEDE rinde informe al Director de la Dirección de Servicios de Supervisión (categoría D-2)
5. Representación en la estructura administrativa	No está representada	No se dispone de información	No está representada	Representada por el Director Ejecutivo Adjunto del PMA
6. Equivalencia con el Comité de Evaluación	Comité del Programa de la FAO	No existe un equivalente	No existe un equivalente	No existe un equivalente.

MANDATO Y REGLAMENTO DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN DE LA JUNTA EJECUTIVA

Mandato

1. Aumentar la capacidad de la Junta Ejecutiva para evaluar la calidad general y el impacto de los programas y proyectos del FIDA, mediante un análisis de determinados exámenes y evaluaciones realizados por la Oficina de Evaluación y Estudios, así como fortalecer el conocimiento por la Junta de las enseñanzas adquiridas con los programas y proyectos del FIDA y permitir a los Estados Miembros evaluar mejor la función del Fondo en lo relativo a la aplicación de una estrategia mundial de desarrollo;
2. examinar con la Oficina de Evaluación y Estudios el alcance y contenido de su programa de trabajo anual y sus orientaciones estratégicas;
3. asegurarse de que el Fondo desempeña una función de evaluación efectiva y eficaz;
4. informar a la Junta Ejecutiva de los trabajos del Comité y, cuando proceda, hacer recomendaciones y recabar asesoramiento sobre las cuestiones de evaluación que tengan importancia política y estratégica; y
5. hacer visitas sobre el terreno cuándo y cómo sea necesario y participar en misiones, talleres, mesas redondas y otras actividades relacionadas con la evaluación a fin de prestar asistencia al Comité de Evaluación en el desempeño de sus funciones.

Enumeración de los cambios concretos introducidos en 1999-2000

- Actualmente el Comité de Evaluación revisa las directivas estratégicas y la metodología de la Oficina de Evaluación, lo que no hacía anteriormente.
- Se ocupa de examinar el alcance y los contenidos del programa de trabajo anual de la OE, que es aprobado oficialmente por la dirección.
- El Comité presenta propuestas para incluir evaluaciones de especial interés para él en el programa de trabajo de la OE, un aspecto del que no se ocupaba anteriormente.
- Anteriormente, la OE elegía las evaluaciones que debían presentarse al Comité, pero ahora es el Comité quien, basándose en el programa de trabajo de la OE, decide en diciembre los temas que le gustaría examinar en cada uno de los tres períodos de sesiones que se celebrarán en el año sucesivo.
- En la actualidad, el Comité examina el trabajo que se halla en curso, es decir, las evaluaciones que todavía no han alcanzado el acuerdo en el punto de culminación.
- El Comité puede solicitar al Presidente de la Junta del FIDA que incluya temas relacionados con la evaluación en el programa de la Junta.
- Además de sus nueve miembros, el Comité decidió invitar a los Miembros de la Junta a participar en sus reuniones en calidad de observadores. Los observadores tienen los mismos derechos que los miembros, exceptuando el derecho a voto.
- Se ha previsto que además de los tres períodos de sesiones oficiales que se celebran cada año, se celebren períodos extraordinarios de sesiones para debatir temas especiales.
- Una vez al año, los miembros del Comité participan en visitas de campo durante las misiones de evaluación con el fin de observar la labor del FIDA sobre el terreno y participar en mesas redondas para examinar las recomendaciones de evaluación y el acuerdo que surja del proceso de evaluación entre los interesados pertinentes.

ANEXO III

- Las decisiones adoptadas en cada reunión del Comité de Evaluación se resumen en unas actas oficiales, que posteriormente se unifican y se presentan a la Junta Ejecutiva en un capítulo independiente del Informe Anual sobre Evaluación.
- El Comité consideró que todos los documentos de evaluación, incluidos la estrategia, los informes y el programa de trabajo de la OE, debían divulgarse públicamente; una decisión que posteriormente ha sido ratificada por la Junta.

Reglamento del Comité de Evaluación

El reglamento de la Junta Ejecutiva se aplicará, *mutatis mutandis*, al Comité de Evaluación, con las salvedades siguientes:

Artículo 1 Convocación de los períodos de sesiones

El Comité de Evaluación celebrará tres períodos de sesiones cada año civil. El primero de ellos tendrá lugar un día antes o después del período de sesiones anual del Consejo de Gobernadores del FIDA, según convenga a los miembros del Comité. Los otros dos períodos de sesiones se celebrarán el día anterior a los períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva de septiembre y diciembre respectivamente. El Presidente podrá convocar con carácter especial otras reuniones informales durante el mismo año.

Artículo 2 Notificación de los períodos de sesiones y programa

La Secretaría del FIDA comunicará a cada miembro del Comité la fecha y lugar de los períodos de sesiones con un mínimo de treinta días de antelación. Durante su período de sesiones de diciembre el Comité de Evaluación preparará un programa provisional de los tres períodos de sesiones del año siguiente. Para facilitar esta tarea, la Oficina de Evaluación y Estudios dará a conocer al Comité su proyecto de programa de trabajo para el año. Durante el curso del año el Comité podrá añadir, suprimir, definir o modificar temas del programa. La Secretaría comunicará el programa a todos los miembros del Comité de Evaluación, junto con la notificación de los períodos de sesiones.

Artículo 3 Composición y duración del mandato

El Comité de Evaluación estará integrado por nueve miembros o miembros suplentes de la Junta Ejecutiva: cuatro miembros de la Lista A, dos de la Lista B y tres de la Lista C. El mandato de los miembros del Comité de Evaluación tendrá una duración de tres años y coincidirá con el mandato de los miembros de la Junta Ejecutiva.

Artículo 4 Quórum

En cualquier sesión del Comité de Evaluación habrá quórum cuando estén presentes cinco de sus miembros.

Artículo 5 Presidente

El Comité elegirá a su Presidente entre los miembros de las Listas B y C. En ausencia del Presidente durante una reunión oficial del Comité, la presidencia será ocupada temporalmente por otro miembro de la Lista B o de la Lista C elegido por el Comité.

ANEXO III

Artículo 6
Decisiones

El Comité hará todo lo posible para que sus decisiones se adopten por consenso. De no llegarse a un consenso, prevalecerá la decisión del Presidente siempre que cuente con el apoyo de otros cuatro miembros.

Artículo 7
Asistencia a las reuniones

Además de los miembros del Comité de Evaluación y del Director de la Oficina de Evaluación y Estudios, este último podrá designar a otros miembros de su personal para que participen en las deliberaciones del Comité. El Director invitará también a otros funcionarios del FIDA a facilitar, a petición del Comité, la información que sea necesaria para el desempeño de las funciones de éste. Podrán asistir a las reuniones en calidad de observadores otros miembros de la Junta Ejecutiva que no sean miembros del Comité de Evaluación.

Artículo 8
Documentación, actas e informes

Las actas del Comité, los documentos que se le distribuyan y los resúmenes de sus deliberaciones tendrán carácter reservado y sólo podrán disponer de ellos los miembros del Comité y los de la Junta Ejecutiva. Las deliberaciones del Comité se recogerán en las Actas del Comité de Evaluación, a menos que el Comité decida otra cosa.

Artículo 9
Presentación de informes a la Junta Ejecutiva

El Comité de Evaluación presentará un informe escrito de sus deliberaciones a la Junta Ejecutiva durante el período de sesiones de abril de esta última. El informe, que se incluirá en el informe anual sobre evaluación de la Oficina de Evaluación y Estudios, se enviará a los miembros de la Junta con arreglo a los procedimientos establecidos a este efecto. Además, el Presidente del Comité podrá también presentar un informe verbal durante el período de sesiones de abril de la Junta Ejecutiva. El Comité de Evaluación también podrá presentar informes verbales o escritos a la Junta durante sus períodos de sesiones de septiembre y/o diciembre.

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DEL FIDA PARA EL APRENDIZAJE/ASOCIACIÓN Y LA INDEPENDENCIA/RESPONSABILIZACIÓN

1. **El documento conceptual.** Por lo que se refiere al enfoque equilibrado que se describe en este documento, el documento conceptual es un instrumento concebido para fomentar las asociaciones y el aprendizaje. Aunque, en el pasado, la OE siempre había utilizado mandatos muy detallados para guiar sus misiones de evaluación, el documento conceptual va más allá y en él se describen el marco general de la evaluación, los procesos que el consorcio central de aprendizaje (CCA) utilizará en todo momento y los diferentes métodos que pueden aplicarse en cada etapa, así como los resultados previstos. Uno de los aspectos más importantes del procedimiento elaborado en cada documento conceptual es el establecimiento, desde un principio, de un acuerdo sobre el punto de culminación de la evaluación, en el que los principales agentes determinan juntos las principales lecciones y recomendaciones obtenidas y las medidas que se han de adoptar, y llegan a un acuerdo al respecto.
2. **El análisis y el informe de evaluación.** El análisis de la evaluación se basa en aspectos concretos identificados en consulta con el personal operacional y analizados mediante una rigurosa metodología del impacto y un amplio trabajo sobre el terreno. Aunque en el análisis de la evaluación y el informe subsiguiente participan todos los interesados, se trata de instrumentos concebidos para garantizar la independencia de pensamiento. Los consultores de evaluación contratados por los evaluadores de la OE (a quienes rinden informe) realizan su trabajo guiándose por el documento conceptual. Los asociados examinan y debaten el informe con la OE, pero el evaluador no tiene por qué estar de acuerdo con las opiniones presentadas y el producto final es responsabilidad de la OE.
3. **El consorcio central de aprendizaje.** Para cada evaluación, la OE ahora crea un consorcio central de aprendizaje integrado por representantes de los interesados directos, que son los usuarios principales de los resultados de la evaluación. El objetivo del consorcio es constituirse en una plataforma para el diálogo y la reflexión ‘en tiempo real’ durante el proceso de evaluación, que permita a los asociados clave asimilar lo aprendido de la evaluación y decidir qué recomendaciones pueden adoptarse en un contexto social, administrativo, institucional y político determinado.
4. **El acuerdo en el punto de culminación (APC).** El APC es el resultado de toda evaluación y tiene especial importancia para el circuito de aprendizaje. El APC es una innovación en las oficinas de evaluación que refleja el consenso de los interesados y su compromiso de adoptar y aplicar las recomendaciones de evaluación, que se espera mejoren las operaciones de los proyectos, las políticas o el diseño de los proyectos futuros. A diferencia del informe de evaluación, cuyo contenido determina independientemente la OE, el APC está pensado como un documento de consenso negociado entre el evaluador y otros asociados en la evaluación, pertenecientes o no al FIDA. Su finalidad consiste, en particular, en reducir al máximo la necesidad de negociar sobre el análisis de la evaluación, preservando así la independencia del informe de evaluación.
5. **El programa de trabajo de evaluación.** El presupuesto de la OE se elabora sobre la base de su programa de trabajo, y en ambos casos se requiere la aprobación de la dirección. Una gran parte del programa de trabajo consiste en evaluaciones preterminales de proyectos, que en la actualidad representan más del 90% del total de las evaluaciones de proyectos y, en principio, son obligatorias.¹ Las evaluaciones preterminales de proyectos permiten a la OE realizar sus análisis y extraer lecciones y recomendaciones antes de iniciar el diseño de la segunda fase. La labor de evaluación de proyectos de la OE se basa en una muestra de las operaciones y, por lo general, se evalúa alrededor de un tercio de todos los proyectos terminados en un año concreto.

¹ En la práctica, sin embargo, la OE no puede realizar todas las evaluaciones obligatorias que se le solicitan en un año determinado debido a la falta de recursos necesarios.

ANEXO IV

6. Cada año, la OE realiza también evaluaciones de los programas en los países, evaluaciones temáticas y evaluaciones a nivel institucional. La OE o sus asociados tienen la posibilidad de determinar la necesidad de estas evaluaciones, pero la decisión final de incluir una propuesta en el programa de trabajo recae en la OE. Además, la OE elabora el Informe Anual sobre la Evaluación², que contribuye al circuito de aprendizaje al reunir un conjunto de resultados y lecciones aprendidas respecto de una serie de cuestiones transversales.

7. **Retroalimentación y difusión.** La retroalimentación en tiempo real que la OE facilita a sus asociados, y que recibe de ellos, se canaliza por medio de los procedimientos y productos descritos anteriormente. Además, la OE participa en numerosos equipos de elaboración de proyectos³ dentro de la sede, lo que ofrece la oportunidad de incorporar esta información en el proceso de diseño de nuevos proyectos, programas y políticas.

8. La difusión de las constataciones y recomendaciones de la evaluación se promueve recurriendo a varios medios, algunos de los cuales están en proceso de elaboración. Todos los informes de evaluación y los documentos conexos se divulgan públicamente por medio del sitio del FIDA en la web. Además la OE produce resúmenes de evaluación, denominados “Reseñas”, que ofrecen un panorama general de las principales conclusiones y recomendaciones de evaluación, y breves “Apreciaciones” que contienen un tema de aprendizaje derivado de la evaluación. Estos productos ayudan a acicatear el debate en torno a diversos temas entre los expertos y especialistas en la esfera del desarrollo.

² En 2003, este informe será sustituido por el Informe Anual sobre el Impacto y la Eficacia en el Desarrollo.

³ Entre 12 y 15 equipos de elaboración de proyectos al año, lo que representa aproximadamente el 50% de todos los nuevos proyectos examinados por la Junta Ejecutiva cada año.

PROPUESTA DE POLÍTICA RELATIVA A LA INDEPENDENCIA DE LA EVALUACIÓN PRESENTADA POR LOS ESTADOS UNIDOS EN LA SEXTA REPOSICIÓN

Función independiente de seguimiento y evaluación. Es necesario fortalecer la función de SyE desempeñada por el FIDA poniéndola en manos de una unidad autónoma que no dependa de la administración y rinda informes directamente a la Junta Ejecutiva. Esta última debería designar al jefe de la unidad, con arreglo a las candidaturas que presente el Presidente del FIDA. Dicho funcionario deberá ser ajeno a posibles conflictos de intereses (por ejemplo, no podrá formar parte en un segundo momento del personal del FIDA). Un comité de la Junta, según lo determine y lo designe la Junta misma, podrá encargarse de la tarea de supervisión. La unidad someterá a la aprobación de la Junta su propio plan de trabajo y presupuesto y le presentará un informe anual sobre la eficacia de las actividades de desarrollo realizadas por el FIDA. Entre los elementos de su programa ordinario de trabajo figurarán un circuito de información sobre las “enseñanzas extraídas”, que se integrará en el ciclo de los proyectos, y la supervisión de los organismos de ejecución del FIDA, a fin de velar por que el proyecto se lleve a cabo satisfactoriamente. La nueva unidad autónoma deberá establecerse antes del período de sesiones de la Junta Ejecutiva que se celebrará en abril de 2003.

Justificación. Cabe reconocer los grandes méritos de la actual unidad de SyE del FIDA por su labor esmerada, transparente y responsable. Su plena independencia contribuiría a plasmar esta función en todo su valor. Un sistema constante y riguroso de seguimiento y evaluación es fundamental para determinar la eficiencia del FIDA, y debe comprender una función de SyE que sea independiente de la administración, de manera que sus operaciones se efectúen con la imparcialidad que requiere un proceso objetivo capaz de mantener la confianza de los Estados Miembros a largo plazo. Este hecho ayudará a lograr una utilización eficaz de los recursos.

COSTOS PROMEDIO DE UN PERÍODO DE SESIONES DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN

A. PARTIDAS DE COSTOS DE LA OE (incluidos el equipo directivo superior y el PMD) ¹	TIEMPO NECESARIO
<p>Preparación del período de sesiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Notas de alocución preparadas para el Presidente del Comité de Evaluación ➤ Archivo para el presidente del Comité y el Director de la OE ➤ Redacción y ultimación del programa ➤ Sesión informativa para el Presidente del Comité ➤ Preparación de un documento del Comité <p style="text-align: center;">Subtotal:</p> <p>Celebración del período de sesiones (normalmente de medio día de duración cada uno)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal de evaluación ➤ Equipo directivo superior y personal del PMD <p style="text-align: center;">Subtotal:</p> <p>Después del período de sesiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparación de las actas del Comité ➤ Medidas complementarias especiales (comunicaciones con los miembros del Comité, liquidación de pagos, respuestas a preguntas planteadas por el Comité y otros asociados en relación con el período de sesiones, distribución de documentos, divulgación de documentos en Internet, etc.) <p style="text-align: center;">Subtotal:</p> <p>TOTAL (por período de sesiones del Comité)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempo dedicado por el personal profesional (P) y de servicios generales (SG) ➤ Tiempo dedicado por el personal de servicios generales ➤ Tiempo dedicado por el personal profesional y de servicios generales ➤ Tiempo dedicado por el Director de la OE y el personal profesional ➤ a) tiempo dedicado por el personal profesional para la preparación de la documentación del Comité; b) tiempo dedicado por el personal profesional para la preparación de presentaciones en PowerPoint y el ensayo de dichas presentaciones; c) tiempo dedicado por el Director de la OE para examinar los documentos y la presentación en PowerPoint y debatirlos con el evaluador; y d) tiempo dedicado por el personal de servicios generales a las tareas anteriores, incluidos el formateo de los documentos y las presentaciones en PowerPoint y su finalización. <p style="text-align: center;">Multiplicado por dos (dos documentos)</p> <p style="text-align: center;">P = 20½ días; SG = 9½ días; Director de la OE = 5 días</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Director de la OE, 6 miembros del personal de la categoría profesional, 3 oficiales profesionales asociados y 2 miembros del personal de SG ➤ Vicepresidente, director de la división regional, gerente de operaciones para el país o economista regional <p style="text-align: center;">P = 5 días; SG = 1 día; directores y administradores = 1½ días</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempo dedicado por el personal profesional y el Director de la OE ➤ Tiempo dedicado por el personal profesional, el Director de la OE y el personal de servicios generales <p style="text-align: center;">P = 4 días; SG = 1 día; Director de la OE = 1 día</p> <p style="text-align: center;">P = 29½ días; SG = 11½ días; directores y administradores = 7½ días</p>

¹ Departamento de Administración de Programas.

ANEXO V

<p>B. PARTIDAS DE COSTOS DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ DE EVALUACIÓN²</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Preparación: lectura, preparación y recogida de observaciones dentro de la organización y resumen de sus propias observaciones ➤ Participación en el período de sesiones <p style="margin-left: 20px;">Subtotal</p> <p><i>Nota:</i> en el caso de los miembros del Comité que no residan en Roma, se aplicarán los siguientes costos adicionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Viajes ➤ Tiempo de espera en Roma <p>TOTAL (por período de sesiones del Comité)</p>	<p>TIEMPO NECESARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 4 días ➤ ½ día <p>4½ días</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Costos del pasaje y de las dietas correspondientes a Roma y dos días de permanencia ➤ ½ día <p>7 días y gastos de viaje</p>
<p>C. PARTIDAS DE COSTOS DE ES³</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Interpretación ➤ Traducciones ➤ Personal temporal de apoyo ➤ Viajes de los miembros del Comité de Evaluación⁴ ➤ Viaje del representante del Gobierno ➤ Costos de personal <p>TOTAL (por período de sesiones del Comité)</p>	<p>USD</p> <p>10 500</p> <p>11 000</p> <p>1 250</p> <p>12 000</p> <p>2 000</p> <p>1 000</p> <p>37 750</p>

² Basada en la autoevaluación de dos miembros del Comité de Evaluación.

³ Oficina del Secretario del FIDA.

⁴ Suponiendo que el FIDA cubra los gastos de viaje de tres miembros solamente (uno de África, otro de Asia y otro de América Latina) en lugar de los correspondientes a cuatro miembros.