Banco Centroamericano de Integración Económica

Oficina de Evaluación

BCIE

MECANISMO DE OPINIÓN EXTERNA INDEPENDIENTE DE LA EVALUACIÓN EN EL BCIE

Mecanismo de Opinión Externa Independiente de la Evaluación en el BCIE

“Evaluar al Evaluador”

Oficina de Evaluación (ODE)

Oficina de Evaluación (ODE)
Adscrita al Directorio
Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)
Tegucigalpa, Honduras
Octubre, 2014

Índice

I. Introducción 3

II. Abreviaturas y Términos 3

III. Marcos de Referencia de las Operaciones Externas en Evaluación 5

3.1 Revisión Externa de la Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo *(United Nations Development Programme*, *UNDP*), 2005 9

3.2 Revisión Externa de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna *(Office of Internal Oversight Services, OIOS)*, 2009 12

3.3 Revisión Externa de la Oficina de Evaluación y función de evaluación del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (*International Fund For Agricultural Development, IFAD)*, 2010 14

3.4 Autoevaluación del Grupo de Evaluación Independiente *(Independent Evaluation Group, IEG)* del Banco Mundial, 2011 17

3.5 Revisión Externa de la Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura *(Food And Agriculture Organization Of The United Nations, FAO)*, 2012 18

3.6 Revisión Externa de la Función de Evaluación en el Programa Mundial de Alimentos *(World Food Programme, WFP),* 2008-2013 20

3.7 Revisión Externa Independiente de la Metodología y Aplicación del Sistema de Evaluación de Impacto en el Desarrollo (SEID), del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), 2013 22

3.8 Revisión Externa de la función de evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial *(Global Environment Facility, GEF),* 2009 24

3.9 Segunda Revisión Externa de la función de evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial *(Global Environment Facility, GEF)*, 2014 26

IV. Mecanismo de Opinión Externa Independiente de la Evaluación en el BCIE 29

4.1 Ténicas a Utilizar 29

4.2 Criterios a Aplicar 29

4.3 Procedimiento a Desarrollar 30

4.4 Periodicidad de la Opinión Externa 30

4.5 Lecciones Aprendidas y el Plan de Acción 30

Anexo I 31

I. Introducción

El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) creó la Oficina de Evaluación (ODE) para dar cumplimiento al mandato de la Asamblea de Gobernadores de proponer e implementar un plan de acción para medir el impacto de la actividad del Banco en el desarrollo y la reducción de la pobreza en cada país centroamericano y en la región en general. Tomando en consideración, entre otros aspectos, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y la Estrategia Institucional del Banco (AGOB-2/2007); dicho proceso se ha fortalecido debido a la agenda de reformas, iniciativa que surgió durante la Quincuagésima Asamblea de Gobernadores del BCIE, el 30 de abril de 2010, en donde se emitió la Resolución No. AG-6/2010, que instruyó la definición e implementación de una agenda de reformas que permita al BCIE hacer un uso óptimo de los recursos en beneficio del desarrollo y de la integración de la región centroamericana.

De lo anterior, la Asamblea de Gobernadores, mediante la Resolución No. AG-10/2011, de fecha 28 de octubre de 2011, aprobó el "Plan de Modernización del Banco Centroamericano de Integración Económica (Reformas, Medidas y Acciones Estratégicas)". En dicho plan se incluyeron reformas funcionales para la evaluación del impacto en el desarrollo de los proyectos financiados por el Banco y el fortalecimiento de la evaluación y el monitoreo estratégico institucional. Así como también el establecimiento de un mecanismo de opinión externa independiente, según la periodicidad de las mejores prácticas internacionales.

Por lo anterior, y según se estableció en las metas de la ODE del año 2014, específicamente en el Plan Anual de Evaluación (PAE) aprobado por el Directorio mediante la Resolución No. DI-13/2014, el presente documento establece el mecanismo de opinión externa independiente de la evaluación en el BCIE, el cual se somete a consideración del Directorio. A través del mismo se busca poner en práctica un estándar internacional que permita "evaluar al evaluador", de tal manera que derivado de las opiniones externas periódicas, se mantengan actualizados los sistemas y la función de evaluación en el BCIE.

II. Abreviaturas y Términos

a. BCIE: Banco Centroamericano de Integración Económica.

b. DAC (por sus siglas en inglés): Comité de Asistencia para el Desarrollo.

c. DANIDA (por sus siglas en inglés): Organismo Danés de Desarrollo Internacional.

d. DFID (por sus siglas en inglés): Departamento de Desarrollo Internacional, Reino Unido.

e. ECG (por sus siglas en inglés): Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación.

f. EDB (por sus siglas en inglés): Banco Euroasiático de Desarrollo.

g. FAO (por sus siglas en inglés): Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

h. GEF (por sus siglas en inglés): Fondo para el Medio Ambiente Mundial.

i. GPS (por sus siglas en inglés): Estándares de Buenas Prácticas.

j. IDEAS (por sus siglas en inglés): Asociación Internacional de Evaluación del Desarrollo.

k. IED (por sus siglas en inglés): Inspección de la Oficina de Evaluación.

l. IEG (por sus siglas en inglés): Grupo de Evaluación Independiente.

m. IFAD (por sus siglas en inglés): Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.

n. IOCE (por sus siglas en inglés): Organización Internacional para la Cooperación en Evaluación.

o. JIU (por sus siglas en inglés): Dependencia Común de Inspección.

p. MDBs (por sus siglas en inglés): Bancos Multilaterales de Desarrollo.

q. NORAD (por sus siglas en inglés): Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo.

r. ODE: Oficina de Evaluación.

s. ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio.

t. OECD (por sus siglas en inglés): Organización para la Cooperación y el Desarrollo.

u. OIOS (por sus siglas en inglés): Oficina de Servicios de Supervisión Interna.

v. ONU: Organización de Naciones Unidas.

w. PAE: Plan Anual de Evaluación.

x. SEID: Sistema de Evaluación de Impacto en el Desarrollo.

y. UNDP (por sus siglas en inglés): Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

z. UNEG (por sus siglas en inglés): Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

aa. UNEP (por sus siglas en inglés): Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

bb. UNICEF (por sus siglas en inglés): Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

cc. UNIFEM (por sus siglas en inglés): Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer.

dd. WFP (por sus siglas en inglés): Programa Mundial de Alimentos.

III. Marcos de Referencia de las Opiniones Externas en Evaluación

A. Antecedentes de Marcos de Referencia

El BCIE ha dado relevancia a evaluar el impacto en el desarrollo para verificar el cumplimiento de los mandatos establecidos en su Convenio Constitutivo (especialmente en su Artículo 2). Este fenómeno no se limita únicamente al BCIE, es un proceso creciente en la cooperación internacional debido a la necesidad de medir y reportar los efectos reales que sus proyectos logran en materia de desarrollo, sobre todo en la búsqueda de elevar la efectividad en el desarrollo debido a la disponibilidad de recursos limitados. Por su importancia, la evaluación requiere de una retroalimentación externa periódica para ir incrementando su precisión y actualizarse según evolucionan las prácticas internacionales.

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico *(Organisation for Economic Cooperation and Development OECD[1])*, la opinión externa es una herramienta que permite examinar y comparar el desempeño de una institución o estado con respecto a otras instituciones o con respecto a un tema en particular. Esta herramienta cuenta con diferentes técnicas para medir el desempeño de la institución según sus objetivos, normativas y compromisos internacionales. La misma se considera también como un instrumento para crear y fortalecer capacidades institucionales; los resultados finales de la opinión son establecidos en un reporte donde se evalúan los logros alcanzados y las limitantes de la institución evaluada, y en base a ellos el órgano evaluador establece sus recomendaciones. Lo anterior usualmente conlleva un plan de acción para poner al día las enmiendas requeridas para mejorar los sistemas.

Para el caso de las opiniones externas en materia de evaluación, existe el marco de referencia para la revisión de la función de evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo, creado por el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación *(Evaluation Cooperation Group ECG[2])*. Este marco describe las características esenciales para llevar a cabo las revisiones externas de los departamentos de evaluación y de manera general de los sistemas de evaluación de dichas instituciones. La propuesta del marco de revisión del ECG se basa en la experiencia obtenida de las revisiones externas desarrolladas por la Red de Evaluación de la OECD/DAC, los cuales establecen un marco de acción basado en tres criterios que son:

a. **Independencia** de la evaluación y de los sistemas de evaluación.

b. **Credibilidad** de la evaluación.

c. **Utilidad** de la evaluación.

[1] *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). 2007. Peer Review: A tool for Co-operation and Change.*
[2] *Evaluation Cooperation Group (ECG). 2009. Review Framework for the Evaluation Function in Multilateral Development Banks.*

El objetivo último de la creación de dicho marco de revisión externa es extraer y ayudar a incorporar mejores prácticas para optimizar las funciones de evaluación de las instituciones y armonizar los enfoques de evaluación de las mismas. El enfoque de esta revisión se basa en el aprendizaje mutuo y en la diseminación de las mejores prácticas.

Las instituciones de desarrollo, en la búsqueda de opiniones externas con valor agregado, han implementado técnicas de opinión externa de sus sistemas y funciones de evaluación. Siendo las técnicas más utilizadas las siguientes:

1. **Revisión Externa de Pares (también conocido como *Peer Review*)***:* Es examinar o comparar las oficinas, los sistemas y los resultados de evaluación de una institución con respecto a otra institución, compararlas con el estado del arte en la materia o respecto a si misma en el tiempo. La revisión se basa fundamentalmente en la confianza mutua entre las partes involucradas, así como su confianza compartida en el proceso. Regularmente estas revisiones recurren al uso de un panel o grupo de expertos, previa autorización del Consejo Administrativo, Juntas Directivas o la Comisión designada de la institución sujeto a evaluación, permitiendo el nombramiento de los expertos independientes que formarán el panel de expertos. El panel de expertos puede estudiar y validar un informe de autoevaluación efectuado internamente (en caso de que exista una autoevaluación previa a la revisión), o realizar un estudio propio a través de un análisis documental y visitas a la institución evaluada; en ambos casos en el informe final debe emitir sus recomendaciones y proponer mejoras.

2. **Revisión a través de la Autoevaluación:** Describe y valora su situación respecto a determinados criterios establecidos y seleccionados, proponiendo los planes de mejora que cree que deben ponerse en marcha. El resultado es el Informe de Autoevaluación.

3. **Revisión Externa a través de la contratación de un consultor externo:** Es aquella revisión que no tiene conflicto de intereses reales o aparentes, ya que la realiza un experto externo que no forma parte ni está bajo el control de la organización que está siendo objeto de la opinión. Existen dos enfoques de consultorías externas, el primero es la evaluación profunda realizada por un revisor o equipo calificado e independiente. Y el segundo enfoque, implica realizar una validación independiente de la autoevaluación interna. En ambos casos se concluye con un informe elaborado por el experto o equipo externo, y un conjunto de medidas de mejora identificadas a partir del ejercicio.

Los objetivos de las opiniones externas son los siguientes:

- Fortalecer el conocimiento, la confianza y el uso de los sistemas de evaluación por la administración, los órganos de gobierno y otros.
- Proveer una forma adecuada de “evaluar al evaluador”.
- Compartir e intercambiar buenas prácticas, experiencias y el aprendizaje mutuo.
- Fortalecer capacidades internas y la confianza externa.

De acuerdo al marco diseñado por el ECG, las revisiones externas contienen los siguientes elementos estructurales:

1. Marco referencial:
   a. La revisión se realiza a petición del Directorio o del cuerpo colegiado designado. La frecuencia de dicha revisión se realiza de forma quinquenal y la misma puede coincidir con la revisión de la política de evaluación respectiva.
   b. El financiamiento para la revisión externa de la función de evaluación estará a cargo de la institución sujeta a evaluación. El costo de la misma dependerá del tamaño de la institución, el alcance y profundidad de la misma, así como del tamaño del panel de expertos y la cantidad de tiempo que se requerirá por parte de dichos consultores.
   c. La instancia que estará siendo evaluada debe proceder con la solicitud para llevar a cabo la revisión u opinión.

2. Principios, criterios y estándares con base a los cuales se evalúa el desempeño:
   a. Recomendaciones y directrices de la política de evaluación de los bancos multilaterales.
   b. Benchmarking y criterios específicos.
   c. Otros principios vinculantes.

3. Actores responsables de la revisión externa:
   a. La ECG como cuerpo colectivo[3].
   b. El sistema de evaluación sujeto a revisión.
   c. El panel de expertos y los consultores externos.
   d. Dependencia responsable de la evaluación y las áreas participantes según la estructura organizacional de la institución objeto de la revisión externa.

4. Procedimiento desarrollado que permite alcanzar el resultado final de la revisión externa:
   a. **Fase preparatoria**: Consiste en el análisis de los antecedentes y de las evaluaciones que haya realizado el departamento de evaluación sujeto de análisis. En esta etapa se conforma el panel de expertos. Algunos de los temas relevantes que se consideran en esta fase son:
      i. Política de evaluación: rol, responsabilidad y objetivos del departamento de evaluación.
      ii. Imparcialidad, transparencia e independencia.
      iii. Recursos y personal.
      iv. Socios estratégicos en materia de evaluación y fortalecimiento institucional.
      v. Calidad de los productos de evaluación.

[3] En el caso del BCIE podría ser un grupo de expertos o un experto en el ramo, dado que el ECG aún no considera el ingreso de bancos subregionales como miembros.

vi. Planificación, coordinación y armonización.

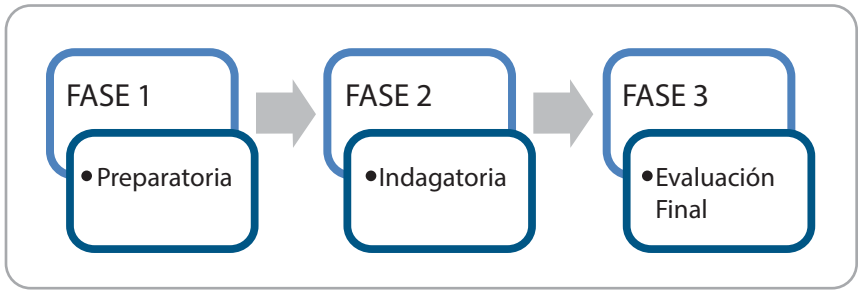
vii. Diseminación, retroalimentación, aprendizaje y gestión del conocimiento.

viii. Participantes y uso de la evaluación.

b. **Fase indagatoria**: En esta etapa se inicia la revisión externa por medio del panel de expertos, en colaboración con la oficina sujeto a evaluación, quienes están facultados para realizar consultas a otros evaluadores externos. Al final de esta fase, el panel de expertos prepara un borrador del informe, el cual contempla una sección analítica sobre el desempeño de la función de evaluación y un resumen de las conclusiones y recomendaciones.

c. **Fase final de evaluación:** El reporte final de la revisión es presentado al Directorio. Idealmente el reporte final del panel de expertos deberá contener el consenso general de los participantes de dicha evaluación, en cuanto al contenido final del reporte y en especial de las recomendaciones, mismas que deberán proveer una base para el seguimiento, monitoreo y desempeño de la función de evaluación de la institución evaluada, con el propósito de actualizar la política de evaluación y con el fin último de una futura revisión.

Figura 1. Ilustración del Procedimiento de la revisión externa



La ECG establece, además, que para garantizar la efectividad de la revisión deben cumplirse criterios tales como:

- **Intercambio de valores:** Los organismos involucrados deben demostrar un alto grado de compromiso y compartir sus puntos de vista para llegar a un acuerdo en cuanto a los criterios de evaluación a utilizar.
- **Confianza mutua:** Por su naturaleza, este tipo de revisiones es de mutua cooperación desde el inicio, se brinda el acceso a la información requerida y se permiten las condiciones para facilitar el proceso.

- **Credibilidad del proceso de revisión:** Aunque debe existir cierto grado de involucramiento de parte del organismo sujeto a evaluación, éste no debe poner en riesgo la credibilidad de la opinión.

Respecto a la periodicidad no existe un ordenamiento u obligatoriedad en cuanto al tiempo de ejecución de una revisión externa, sin embargo, algunos de los organismos cooperantes coinciden que lo más apropiado es recurrir a ellas en lapsos estimados entre 4 a 6 años, los que pueden coincidir con periodos estratégicos de las instituciones.

Para ilustrar el uso que algunos organismos han dado a las opiniones externas se presentan a continuación un resumen de las evaluaciones que han sido hechas a casos particulares tales como: el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo *(United Nations Development Programme, UNDP),* la Oficina de Servicios de Supervisión Interna *(Office of Internal Oversight Services, OIOS)*, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial *(Global Environment Facility, GEF)*, el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola *(International Fund For Agricultural Development, IFAD)*, el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial *(Independent Evaluation Group, IEG),* el Programa de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura *(Food And Agriculture Organization Of The United Nations, FAO)*, el Programa Mundial de Alimentos *(World Food Programme, WFP)* y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

3.1 Revisión Externa de la Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo *(United Nations Development Programme, UNDP),* 2005[4]

Metodología: Revisión Externa de Pares *(Peer Review)*.

Objetivo: Aplicar un nuevo enfoque de evaluación diseñado bajo los auspicios de la Red de Evaluación del OECD/DAC, para evaluar su capacidad y rendimiento de evaluación para mejorar su desempeño.

En este caso el enfoque adoptado para la revisión se basó en un cuestionario de preguntas puntuales, definidas y acordadas, mediante normas y mejores prácticas internacionales, según el mecanismo y criterio de revisión definido por los panelistas expertos.

Panel de Expertos: Se determinó que la evaluación la llevaría a cabo un panel conformado por los siguientes expertos:

- Experta en evaluación independiente y secretaria de la Asociación Internacional de Evaluación del Desarrollo *(International Development Evaluation Association, IDEAS)*.
- Jefe del Departamento de Evaluación del Organismo Danés de Desarrollo Internacional *(Danish International Development Assistance, DANIDA),* Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca.
- Asesor del Departamento de Evaluación para el Desarrollo Internacional *(Department for International Development, DFID),* Reino Unido.

[4] *United Nations Development Programme (UNDP): 2005. Peer Review: UNDP Evaluation Office.*

- Director adjunto del Departamento de Políticas y Operaciones de Evaluación, Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos.
- Director de la Oficina de Evaluación, del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola *(International Fund for Agricultural Development, IFAD)*.

Los cuales en conjunto con la Oficina de Evaluación (OE) se encargaron de definir y acordar el marco de acción, así como los procesos a utilizar para la r evisión.

Criterios: Los criterios y variables considerados por el panel de expertos en la revisión de la función de evaluación de la OE fueron los siguientes:

1. **Independencia:**
   a. Rol de la Administración y la Junta Directiva.
   b. Separación de la Administración.
   c. Supervisión de la Independencia e Imparcialidad.
   d. Vínculo de transparencia entre la planeación de la evaluación y el presupuesto.
   e. Independencia e imparcialidad de los evaluadores.
   f. Garantizar el acceso de la información esencial.
   g. Libertad para reportar.
   h. Gestión de seguimiento de la evaluación.

2. **Credibilidad:**
   a. Política de Evaluación.
   b. Criterios básicos de evaluación.
   c. Competencia y capacidad.
   d. Evaluabilidad.
   e. Imparcialidad en las evaluaciones de la Oficina de Evaluación.
   f. Calidad.

3. **Utilidad:**
   a. Propósito, importancia y enfoque de la evaluación.
   b. Contribución a la gestión por resultados.
   c. Intención de usar la evaluación.
   d. Transparencia y consulta.
   e. Respuesta de la Administración y Seguimiento.

f. Conocimiento, evidencia y valor agregado.

g. Acceso y difusión de las lecciones aprendidas.

En forma de resumen se presentan los resultados de esta revisión:

- Según el Panel la capacidad del Director de mantener la independencia, se reforzaría si la política de evaluación expresará claramente que la Administración delegaría al Director de la OE la autoridad administrativa de la contratación, promoción y despido de personal de la OE y consultores en conformidad con las normas y procedimientos de la UNDP. Del mismo modo se observa que la independencia podría fortalecerse aún más si el Director de la OE fuera nombrado por el Consejo Directivo. Existen bases importantes de imparcialidad e independencia en la OE; si bien la cultura y la práctica de la valoración independiente parecen estar bien establecidas, la clarificación de los canales de información y algunas otras disposiciones claves, proporcionarían una protección útil contra cualquier posible interferencia de la Administración, real o percibida, dichos canales se aconsejó que queden manifiestos en la nueva política de evaluación. El Panel sugiere una línea de reporte clara y directa por parte del Director de la OE hacia el Directorio Ejecutivo, asegurando la completa responsabilidad ante el Directorio y no ante la Administración.

- La credibilidad de las evaluaciones producidas por la OE es aceptable y mejora en relación a que prevalece la practica internacional y las normas pertinentes de la UNEG. La credibilidad podría ser reforzada implementando una serie de medidas relativamente sencillas. El Director, el personal y los consultores utilizados son profesionales competentes, al igual que los métodos aplicados para gestionar los procesos de evaluación, ya que fundamentalmente conducen a la calidad. Mientras algunas percepciones de sesgo fueron identificadas dentro de las evaluaciones, no se concluyó que hay pruebas suficientes para sugerir que el sistema en su conjunto es vulnerable de sesgo significativo.

- Se identificó, que la base de la comprensión de la evaluación, así como su importancia, es razonablemente fuerte a nivel de Directorio Ejecutivo y a nivel general en UNDP. Aunque el Consejo subutilice el potencial de la evaluación, la misma sirve como una “prueba de realidad” al comunicar los resultados de las autoevaluaciones. El Informe anual sobre la evaluación sirve para aclarar y reforzar la lógica de la planificación y la cobertura del programa de evaluación, porque explica el proceso por el cual se llegó a dicho plan, así como también destaca los principales resultados y las lecciones aprendidas de forma centralizada y descentralizada en la gestión de la evaluación.

3.2 Revisión Externa de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna *(Office of Internal Oversight Services, OIOS)*, 2009[5]

Metodología: Revisión Externa de Pares *(Peer Review).*

Objetivo: Evaluar las fortalezas y debilidades de la división de Inspección de la Oficina de Evaluación (IED) del OIOS, así como fortalecer el conocimiento y la confianza en el uso del sistema de evaluación y proveer una manera adecuada de "evaluar a los evaluadores" mediante el intercambio de conocimiento y experiencias.

Al igual que en el caso anterior se seleccionó un panel para realizar la revisión, el cual estuvo conformado por un grupo de expertos internacionales procedentes de agencias multilaterales así como de agencias de las Naciones Unidas.

Panel de expertos:

- Jefe de la división de control corporativo, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.
- Asesor de la división de control corporativo, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.
- Departamento de Evaluación, Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo *(Norwegian Agency for Development Cooperation NORAD),* Noruega.
- Oficial Superior de evaluación, Servicio de Evaluación, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura *(Food And Agriculture Organization Of The United Nations, FAO)*.

Criterios:

1. **Independencia:**
   a. Estructura Institucional.
   b. Independencia para determinar los temas a evaluar.
   c. Independencia presupuestaria.
   d. Independencia para acceder a la información y a los informantes.
   e. Independencia en la presentación de informes de evaluación.
   f. Independencia para darle seguimiento a las respuestas de la administración.
   g. Independencia del jefe o encargado de la evaluación.
   h. Independencia de los evaluadores.

2. **Credibilidad:**
   a. Política de Evaluación, sus lineamientos y directrices.
   b. Competencias y habilidades del staff.

[5] *International Oversight Service of the United Nations. 2009. Peer Review of the Evaluation Function of the Office of International Oversight Services of the United Nations (OIOS).*

c. Imparcialidad de los participantes.

d. Calidad del informe de evaluación.

e. Efectividad.

3. **Utilidad:**

a. Establecimiento de prioridades y planificación de las evaluaciones.

b. Difusión, accesibilidad y facilidad de uso de la herramienta de evaluación.

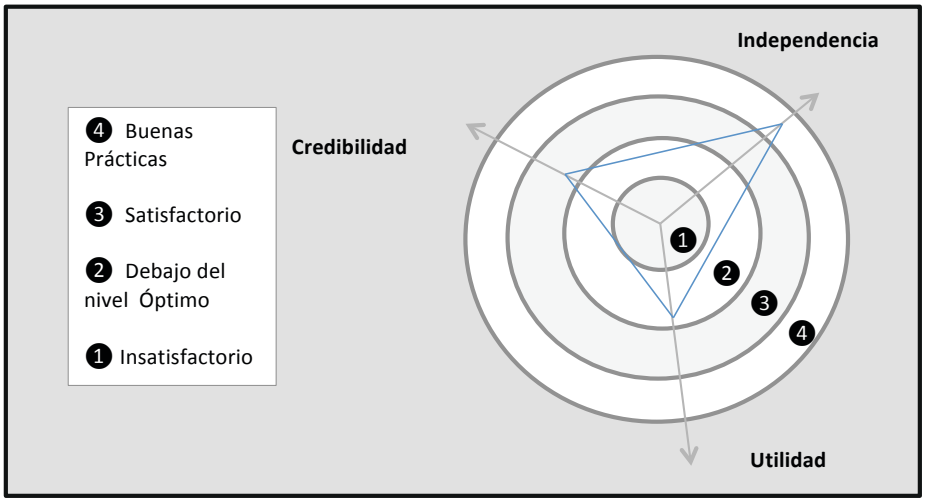
c. Respuesta administrativa para el seguimiento de la evaluación.

d. Uso de las evaluaciones para la toma de decisiones.

e. Contribución al fortalecimiento de conocimiento.

En forma de ilustración se presentan los resultados de esta revisión:

Figura 2. Ilustración de los resultados emitidos por el panel de evaluación de la revisión externa del OIOS



Fuente: *Peer Review of the Internal Oversight Services of the United Nations (OIOS), 2009.*

- **Independencia:** El Panel considera que no existen preocupaciones serias en relación a la independencia de la OIOS/IED a lo largo de las dimensiones examinadas es decir, (a) la ubicación relativa de la IED con otras funciones administrativas, (b) la independencia para seleccionar temas de evaluación, (c) la independencia presupuestaria, (d) el acceso a la información y los informantes, (e) la discreción en la presentación de sus informes, (f) la independencia para continuar con el seguimiento de la respuesta Administrativa a las evaluaciones. Por lo tanto se determinó que no existe evidencia que se restrinja la independencia, calificándola en **"Buenas Prácticas (4)"**. Sin embargo, considera que el fuerte énfasis en la independencia puede aislar en gran parte a la IED,

por lo que hasta cierto punto puede obstaculizar el diálogo con sus evaluados; esto debe ser objeto de atención.

- **Credibilidad:** En general, la credibilidad de la IED es **"Satisfactoria (3)"** debido a que recientemente fue reforzada por un aumento de recurso humano, así como también tuvo una implementación de diferentes iniciativas, mismas que han contribuido a fortalecer la credibilidad de la función de evaluación.

- **Utilidad:** La utilidad de su trabajo es el mayor desafío para la IED, ya que el uso que se hace de los resultados es inferior a su potencial por lo que resulta "**Debajo del nivel Óptimo (2)"**. Por lo tanto deberán hacer un esfuerzo para que sus informes de evaluación y los resultados estén a disposición, tanto para el personal de la organización, como para el público en general.

3.3 Revisión Externa de la Oficina de Evaluación y función de evaluación del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola *(International Fund For Agricultural Development, IFAD)*, 2010[6]

Metodología: Revisión Externa de Pares *(Peer Review)* realizada por el *Evaluation Cooperation Group (ECG)* bajo marco propio[7].

Objetivo: Ayudar a la institución a mejorar la formulación de políticas de evaluación, adoptar mejores prácticas y cumplir con los estándares de evaluación establecidos, con el fin de mejorar la contribución de las evaluaciones al desarrollo de la institución.

Esta revisión fue la primera realizada por el ECG aplicando su marco de referencia para evaluar la función de evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo.

El alcance de la revisión incluyó una evaluación del contenido y la aplicabilidad de la Política de Evaluación, la evaluación del desempeño de la Oficina de Evaluación (calidad de sus productos, metodología, procesos, recomendaciones y resultados), la revisión del manejo del sistema de autoevaluación y la formulación de las recomendaciones relacionadas con la Política de Evaluación, la Oficina de Evaluación y el sistema de evaluación. El panel que realizó la revisión estaba compuesto por integrantes del ECG y por dos consultores externos.

Criterios:

1. **Independencia y Gobernabilidad:**
   a. Independencia de la función de evaluación:
      i. Independencia organizacional.
      ii. Independencia en el proceso de evaluación, transparencia, presupuesto.

[6] *International Fund for Agricultural Development (IFAD). 2010. Peer Review of IFAD's Office of Evaluation and Evaluation Function.*
[7] *ECG´S Review Framework for MDBs.*

iii. Protección de interferencia externa.

iv. Conflictos de interés.

b. Gobernabilidad y responsabilidad:

i. Junta de Directores defensores de la evaluación independiente.

ii. Gobernabilidad y supervisión.

iii. La Junta de Directores y el Comité de Evaluación.

iv. Responsabilidad y aprendizaje.

2. **Efectividad y Calidad:**

a. Cobertura de la independencia y autoevaluación del sistema.

b. Uso e influencia:

i. Actividades de monitoreo de las recomendaciones de la evaluación.

ii. Uso e influencia de los productos de evaluación.

iii. Uso de los productos de autoevaluación.

iv. Oportunidades para fortalecer el proceso de aprendizaje.

c. Calidad de los enfoques y metodologías:

i. Calidad de los enfoques y metodologías de la evaluación.

ii. Calidad de los productos de autoevaluación.

d. Manejo y eficiencia:

i. Eficiencia y enfoque alternativos.

ii. Presupuesto desde el proceso de independencia.

iii. Gestión administrativa y sistema financiero.

iv. Apoyo de Comité de Evaluación.

v. Cambio de evaluación de proyectos a validación de autoevaluaciones.

vi. Talleres a las partes interesadas/accionistas.

vii. Métodos flexibles y sencillos para la evaluación.

viii. Formación de equipo y proceso de renovación.

En forma de resumen se presentan los resultados de esta revisión:

- La revisión ofrece un análisis pormenorizado del sistema de evaluación. El enfoque habitualmente empleado por el ECG se ha adaptado a las especificaciones del IFAD y a su doble condición de organismo de las Naciones Unidas e institución financiera internacional. El enfoque también ha aprovechado la experiencia relacionada con el marco del ECG para La Revisión Externa de Pares que ya se está aplicando a seis organizaciones multilaterales del sistema de las Naciones Unidas.

- El ECG hace el análisis e incluye las conclusiones junto a un conjunto de recomendaciones en el informe. A su juicio, es particularmente importante que la Junta Ejecutiva reafirme la independencia y preste la atención necesaria a la Oficina de Evaluación (OE), sustentándose en las siguientes conclusiones:

  a. **Supervisión de la OE:** Independencia no significa ausencia de rendición de cuentas. Para abordar este aspecto, es preciso reforzar la supervisión de la OE por la Junta Ejecutiva, con un mayor apoyo por parte del Comité de Evaluación, que deberá velar en particular por que se preste mayor atención a las dificultades estratégicas y de políticas derivadas del proceso de evaluación y a que se supervise más de cerca el presupuesto y la gestión financiera de la OE.

  b. **Adopción por la OE de decisiones relacionadas con el personal:** Se han planteado cuestiones sobre la interpretación jurídica de determinadas cláusulas de la Política de evaluación del IFAD, referidas a la delegación de facultades al Director de la OE relacionadas con el personal de ésta. El ECG estima que, en consonancia con las buenas prácticas pertinentes, es el jefe de la unidad de evaluación, y no la administración, quien tiene la facultad última de adoptar decisiones relacionadas con la contratación, el nombramiento, la promoción o el despido del personal de la OE. Esto constituye un requisito previo esencial para una función de evaluación independiente.

  c. **Relación costo-eficacia:** El IFAD destina una mayor proporción de su presupuesto administrativo a la evaluación independiente, en comparación a los miembros del ECG. Aunque esto puede deberse en parte a economías de escala, sigue habiendo margen para que la OE mejore la relación costo-eficacia. Como se indica en el informe, el incremento de la eficacia se logrará principalmente adoptando formas de proceder diferentes para lograr resultados similares.

  d. **Validación de los informes finales de proyectos:** La sinergia entre la OE y el Departamento de Administración de Programas debe reforzarse asegurando una rápida transición hacia la validación de los informes finales de proyectos por parte de la OE y otorgando una importancia aún mayor a las evaluaciones de nivel superior. Aunque hará falta un periodo de transición, este proceso debe iniciarse de inmediato. El cambio propuesto debería mejorar la relación costo-eficacia del enfoque de evaluación y reportar algunos ahorros de costos.

3.4 Autoevaluación del Grupo de Evaluación Independiente *(Independent Evaluation Group, IEG)* del Banco Mundial 2011[8]

Metodología: Autoevaluación[9].

Objetivo: Evaluar la estructura y la efectividad organizacional del Grupo de Evaluación Independiente (IEG); así como comparar con otros bancos de desarrollo el alcance y estructura de la misma, incluyendo la asignación de recursos, personal y administración, para asegurar que la efectividad del IEG esté en línea con la aplicación de mejores prácticas en instituciones multilaterales y desarrollar una serie de acciones de mejora que se puedan implementar en el corto, mediano y largo plazo.

El diseño de la autoevaluación del IEG se basó en los procedimientos establecidos en el marco de referencia para evaluación de la función de los Bancos Multilaterales definidos por el ECG *(ECG´s Review Framework for MDBs).*

Criterios:

1. **Independencia:**
   a) Evaluación del IEG según estándares de buenas prácticas (GPS) para la independencia.
   b) Percepción de los clientes sobre independencia del IEG.

2. **Efectividad**
   a) Puntos de vista de los clientes y las partes interesadas sobre el uso y la influencia de la evaluación.
   b) Acciones tomadas por el Grupo del Banco Mundial sobre las recomendaciones del IEG.
   c) Estructura del programa de trabajo del IEG.
   d) Calidad y metodología.
   e) Retroalimentación y áreas de mejora.

3. **Eficiencia interna:**
   a) Organización.
   b) Eficiencia de los procesos.
   c) Presupuesto y Gestión/administración Financiera.
   d) Recursos Humanos.

En forma de resumen se presentan los resultados de esta revisión:

IEG se autoevalúa en relación a los mandatos de la Dirección General de Evaluación (DGE) en una escala

[8] *Independent Evaluation Group (IEG). 2011. Self-Evaluation of the Independent Evaluation Group.*
[9] Por considerarse el Banco líder en la material, opta por una opinión propia.

de 6 puntos, 1 = Inaceptable; 2 = Malo; 3 = Modesto; 4 = Satisfactorio; 5 = Bueno; 6 = Excelente. Basado en el análisis de la información recolectada, el progreso en el logro de los mandatos de la DGE, el IEG fue calificado como **"Bueno (5)".**

Esta autoevaluación confirma la apreciación positiva de la Evaluación Externa del año 2004 en las áreas de independencia, metodología, calidad, mezcla de productos, y el liderazgo en la comunidad internacional en materia de evaluación. Sin embargo, como se señaló anteriormente, con la Autoevaluación también se identificaron áreas donde se podrían hacer cambios para mejorar la ya buena actuación del IEG. Las acciones para mejorar los resultados del IEG que se han identificado en el curso de esta autoevaluación pueden hacer una diferencia sustancial, por lo que el IEG espera con interés la orientación y el apoyo continuo de las Juntas y Comité de Efectividad en el Desarrollo (CODE[10]) para avanzar. Las áreas de mejora incluyen la incorporación de análisis de la función de evaluación, hallazgos en recomendaciones diseñadas para ayudar a mejorar la eficacia del desarrollo del Banco Mundial, la evaluación y presentación de informes sobre la adecuación de los sistemas de gestión del riesgo de autoevaluación y desarrollo.

3.5 Revisión Externa de la Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura *(Food And Agriculture Organization Of The United Nations, FAO)*, 2012[11]

Metodología: Revisión Externa de Pares *(Peer Review).*

Objetivo: Establecer una revisión para comprobar que se adopten las mejores prácticas y se cumplan los estándares de evaluación establecidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas *(United Nations Evaluation Group, UNEG).*

Entre enero y junio de 2012, un Panel de Expertos llevó a cabo la Revisión Externa de Pares *(Peer Review),* que se realizó en línea con el Marco de Trabajo de la UNEG para las Revisiones Profesionales de la Función de Evaluación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Panel de Expertos:

- Director de Evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial *(Global Environment Facility, GEF); Washington D.C.*
- Consultor senior independiente y profesor de finanzas y de políticas de evaluación, El Cairo, Egipto;
- Director Adjunto del Departamento de Política y Operaciones del Ministerio Holandés de Asuntos Exteriores de Evaluación, La Haya, Países Bajos;
- Jefe de Evaluación de Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente *(United Nations Environment Programme, UNEP),* Nairobi, Kenya.
- Asesor del panel, experto en evaluación y familiarizado con las organizaciones multilaterales.

[10] Este es el Comité equivalente al Comité de Directores de Estrategia y Programación en el BCIE.
[11] *Food and Agriculture Organization (FAO). 2012. Peer Review: The Evaluation Function of the Food and Agriculture Organization (FAO).*

Criterios:

1. **Independencia:**
   a) Independencia en la función de evaluación.
   b) Gestión de seguimiento de la evaluación.
   c) Objetividad e imparcialidad de los evaluadores.

2. **Credibilidad:**
   a) Imparcialidad y transparencia en los procesos de evaluación.
   b) Reportar los éxitos como los fracasos.

3. **Utilidad:**
   a) Uso de las evaluaciones para la toma de decisiones.
   b) Reflejar los diferentes intereses y necesidades de la evaluación.
   c) Difusión, accesibilidad y facilidad del uso de la herramienta de evaluación.

En forma de resumen se presentan los resultados de esta revisión:

- El Panel observa que, aunque la Oficina de Evaluación (OE) es estructuralmente independiente de las funciones operativas y técnico administrativas, la existencia de una línea de reporte al Director General de la FAO, así como estar sujetos a las normas administrativas y a los procedimientos administrativos del Director General, demuestran que la OE no es estructuralmente independiente. Por lo que se ha ofrecido una serie de propuestas con arreglo a las recomendaciones sobre cómo puede revisarse la Carta para abordar estos aspectos, junto con sugerencias sobre la manera de mantener la independencia de la OE dentro de las reglas y procedimientos acordados dentro de la Organización.

- Además, la OE debe alinearse con la práctica, asumir la responsabilidad explícita de los contenidos, la calidad y credibilidad de sus informes de evaluación. Por lo que será necesario redefinir los roles del director, de los responsables de la evaluación, y de los jefes de equipo. También será necesario fortalecer los enfoques de aseguramiento de la calidad, incluyendo la información en las evaluaciones sobre la metodología de evaluación seleccionada y aplicada. Por último, las evaluaciones deben proporcionar información sobre las limitaciones de la metodología y los datos para hacer frente a las preguntas de evaluación planteadas. Esto, a su vez, hace hincapié en la necesidad de la OE para completar los movimientos para sistematizar la práctica y la comprensión en otras oficinas.

- El Panel constató que se cubren adecuadamente los aspectos relacionados al uso de la evaluación.

Sin embargo, existe la oportunidad para mejorar significativamente la utilidad de las evaluaciones dentro de la organización, mediante una mayor difusión a las áreas técnicas y a las contrapartes.

3.6 Revisión Externa de la Función de Evaluación en el Programa Mundial de Alimentos *(World Food Programme, WFP)*, 2008-2013[12]

Metodología: Revisión Externa de Pares *(Peer Review).*

Objetivo: Conocer si la política, función y productos de evaluación son independientes, creíbles y útiles para los propósitos de aprendizaje y responsabilidad según las Normas y Criterios de la ONU (2005).

Una revisión externa de pares ofrece que durante la revisión exista la oportunidad que los compañeros de la evaluación aprendan unos de otros, intercambien experiencias sobre buenas prácticas en materia de evaluación, en especial a través del sistema de Naciones Unidas y para que juntos consideren como la función de evaluación de la organización puede mejorar.

Panel de expertos:

- Director de Evaluación del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia *(United Nations Children's Fund, UNICEF).*
- Director Adjunto del Departamento de Políticas y Operaciones del Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos.
- Secretaria Ejecutiva de la Dependencia Común de Inspección *(Joint Inspection Unit, JIU)*.
- Consultores externos.

Criterios: Se pidió al Panel de Expertos llevar a cabo un análisis independiente de la función de evaluación en el PMA. Con arreglo a los tres criterios principales:

1. **Independencia**
   a) Independencia para determinar los temas a evaluar.
   b) Independencia en la presentación de informes de evaluación.
   c) Independencia presupuestaria.
   d) Independencia del jefe o encargado de la evaluación.

2. **Credibilidad**
   a) Calidad.
   b) Competencias y habilidades del staff.
   c) Calidad del informe de evaluación.
   d) Riesgos para la credibilidad de la información.

[12] *World Food Program (WFP). 2008-2014. Peer Review: The Evaluation Function of the UN ,World Food Programme (WFP).*

3. **Utilidad**
   a) Instrumento de rendición de cuentas.
   b) Uso de las evaluaciones para influir en políticas y estrategias.
   c) Uso de las evaluaciones para realizar mejoras de los programas.

En forma de resumen se presentan los resultados de esta revisión:

- Existe el riesgo de que el WFP exagere en la necesidad de independencia de sus evaluaciones descentralizadas, donde los objetivos principales son la imparcialidad y calidad. Por lo que, logrando un grado de especificación de roles entre el director del proyecto (en campo) y los encargados de organizar la evaluación, garantizará el aumento en su nivel de confianza, volviéndose capaz de lograr un resultado imparcial y equilibrado. El Panel considera que la independencia y la utilidad podrían reforzarse aún más si la Oficina de Evaluación (OEV) asume la plena propiedad de sus informes, determinando la forma final, así como sus recomendaciones.

- Las evaluaciones dirigidas por la OEV son altamente creíbles y son respetadas por el Consejo, la Administración y las partes externas. El Panel considera que los informes de evaluación de la OEV son de alta calidad, respaldados por un conjunto muy estructurado de normas y procedimientos del Sistema de Garantía de Calidad de las Evaluaciones *(The Evaluation Quality Assurance System, EQAS)*. Sin embargo, cabe mencionar la credibilidad de la función de evaluación se reduce un tanto por deficiencias en el sistema de respuesta de la Administración y también por la percepción del personal de campo de que las evaluaciones no son siempre lo suficientemente realistas o arraigadas en el contexto del país.

- La revisión encontró varios ejemplos del personal de WFP que utilizan la evaluación para contribuir al diseño de los programas nacionales, de la política mundial y del desarrollo de estrategias. En general, el aprendizaje de la evaluación se ve limitada por la falta de conocimiento corporativo, se requiere mayor difusión de los resultados de las evaluaciones y sus fines. Sin embargo, las evaluaciones de la OEV se utilizan, no sólo para la rendición de cuentas a la Junta, sino también para influir en la política, la estrategia, así como también se utilizan para mejoras inmediatas del programa.

3.7 Revisión Externa Independiente de la Metodología y Aplicación del Sistema de Evaluación de Impacto en el Desarrollo (SEID), del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), 2013[13]

Metodología: Revisión a través de la contratación de un consultor externo.

Objetivo: El BCIE se propuso establecer una "Valoración externa independiente" del Sistema de Evaluación de Impacto en el Desarrollo (SEID), que dé cuenta de la eficiencia y efectividad del Sistema frente a las prácticas de organismos similares de la Banca Multilateral de Desarrollo, y de la forma como está diseñado y se implementa el mismo.

Expertos:

- Consultora Principal, Asesora de Impacto en el Desarrollo, ODM de UNDP.
- Economista con experiencia en evaluación de proyectos.
- Consultor en Desarrollo y ODM, Ecuador.
- Asesor del BID, BM Y UE.

Criterios: La opinión externa del SEID se apega al Sistema de Revisión Externa de la Red de Evaluación de la OECD/DAC, y se complementa con la introducción de más variables.

1. **Independencia:** Fundamental en las evaluaciones y vinculado a su credibilidad tiene que ver con aspectos institucionales que permiten garantizar la objetividad de las evaluaciones y sus resultados para ser tomados en cuenta en la toma de decisiones. Para lo cual se analizaron aspectos tales como:
   - Estructura organizacional
   - Acceso a la información por parte de la ODE
   - Independencia de planeación de evaluaciones y presupuestos de evaluación
   - Autonomía e imparcialidad del equipo de evaluación
   - Procesos de gestión autónomos y vías de retroalimentación del Directorio a la ODE y viceversa
   - Autonomía para reportar

2. **Credibilidad:** Resulta del análisis del uso adecuado de la información en las evaluaciones del BCIE frente al marco conceptual de dichas metodologías. En otras palabras, que tanto se puede utilizar un resultado, como insumo para la toma de decisiones, a partir de la metodología escogida para analizar la información. Esta reflexión se extenderá tanto a las metodologías usadas actualmente, como a las metodologías que surjan de las recomendaciones de este estudio. Tiene que ver con la aplicación de los instrumentos, fuentes, recolección, capacidades institucionales e incentivos. Lo cual implicó analizar elementos como los siguientes:
   - Procesos, procedimientos y mecanismos que garantizan información confiable de las evaluaciones
   - Perfiles de puestos desarrollados formalmente

[13]Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Revisión Externa 2013. Valoración Externa Independiente de la Metodología y Aplicación del Sistema de Evaluación de Impacto en el Desarrollo. Análisis basado en el I-BCIE.

- La estructura organizacional existente puede generar los insumos necesarios con la rigurosidad mínima para la evaluación
- Existen incentivos para la obtención de datos confiables

3. **Utilidad:** Está relacionada con la eficacia del SEID, si la información que brinda sirve a la toma de decisiones. En este sentido tiene que ver con el equilibrio entre información requerida e información útil y su impacto en la asignación de proyectos y en la orientación de la acción del Banco en los países y a nivel regional. Para lo cual se valoró lo siguiente:
   - Vías de retroalimentación de las lecciones aprendidas construidas por las evaluaciones
   - Se reportan o no los resultados de las evaluaciones a los tomadores de decisiones
   - Están definidos los pasos a seguir en caso que una operación no reúna los niveles mínimos de impacto buscados por la institución
   - Los sistemas de evaluación derivan o no en retroalimentación al ciclo de proyectos

4. **Pertinencia**: Está relacionado con si el SEID responde y brinda información necesaria frente a las directrices del BCIE específicamente en lo relacionado al Artículo 2 del Convenio Constitutivo y recogido en el Plan de Modernización. Para esto se analizó lo siguiente:
   - Los indicadores utilizados explican los fenómenos que se pretenden explicar en la evaluación de impacto
   - Se aplican las fases mínimas requeridas para una evaluación
   - Las evaluaciones reflejan los cambios o impactos que se pretenden medir
   - Existen indicadores congruentes para las diferentes operaciones que financia el Banco

5. **Aplicabilidad**: Resulta del análisis de la capacidad institucional (gobernabilidad, recursos, capacidad institucional, acceso a la información) del BCIE para implementar las metodologías de evaluación de impacto, tanto las usadas actualmente, como las que podrían utilizarse a futuro, como resultado de las recomendaciones de la opinión externa. . En este criterio se estudiaron elementos como los expuestos a continuación:
   - Los indicadores son realistas al entorno predominante de información disponible
   - Existen los sistemas necesarios para la implementación de la evaluación
   - El personal conoce los sistemas y ha sido debidamente capacitado para realizar la evaluación
   - Los tiempos de aplicación permiten lograr el objetivo de la evaluación para los tomadores de decisiones

6. **Apropiación**: Surge del análisis de hasta qué punto todos los niveles del BCIE, se han apropiado de la Evaluación. A continuación se exponen los sub-criterios que sirvieron de análisis en este criterio:
   - Los indicadores y los sistemas son conocidos por los tomadores de decisiones
   - Los colaboradores entienden el objetivo de la evaluación y lo valoran como una función importante para la institución

- La evaluación forma parte de la medición del desempeño

En forma de resumen se presentan los resultados de esta revisión:

- Una vez hecho el análisis de la documentación requerida así como de los diferentes hallazgos identificados, los consultores concluyeron una serie de recomendaciones:

  - Ajustar los indicadores en los cuestionarios (Marco de resultados, eliminar redundancias).

  - Base de datos de sede para apoyar la documentación (Supuestos y sustentaciones ofreciendo servicios).

  - Capacitación a personal con manuales claros de aplicación del I-BCIE y planes de mejoramiento (Análisis y Ejecutivos).

  - Definición de mecanismos de gestión de conocimientos para lecciones aprendidas hacia el cliente y hacia el Banco.

  - Estrategias de definición de roles y relación entre la Oficina de Evaluación (ODE) y la Autoevaluación de la Administración (poner en la práctica la norma existente en esa materia).

3.8 Revisión Externa de la función de evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial *(Global Environment Facility, GEF),* 2009[14]

Metodología: Revisión Externa de Pares *(Peer Review)*

Objetivo: Proporcionar a los órganos de decisión y la Oficina de Evaluación del GEF una evaluación independiente del funcionamiento y la calidad de su trabajo.

Panel de Expertos: Estuvo integrado de la siguiente forma:

- Evaluador de la Cooperación para el Desarrollo, Ministerio de Relaciones Exteriores de Bélgica.
- Director de la Oficina de Evaluación del Programa Mundial de Alimentos *(World Food Programme, WFP).*
- Evaluador de la Unidad de Evaluación y Auditoría Interna, Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia.
- Evaluador, Presidente de la Organización Internacional para la Cooperación en Evaluación *(International Organization for Cooperation in Evaluation, IOCE).*
- Evaluador del Banco Euroasiático de Desarrollo, Kazakstán.
- Evaluador del Servicio de Evaluación y Control de Calidad, Ministerio de Relaciones Exteriores, Bélgica.

[14] *Global Environmental Facility (GEF). 2009. Peer Review: The Evaluation Function of the Global Environmental Facility (GEF).*

Criterios:

1. **Independencia:**
   a. Independencia en la estructura de la Oficina de Evaluación.
   b. Independencia Institucional.
   c. Independencia en el comportamiento (independencia de juicio y evitar conflicto de interés).

2. **Credibilidad:**
   a. Elementos básicos de credibilidad.
   b. Riesgos para la credibilidad de la evaluación.
   c. Tiempo límite de respuesta de la administración.
   d. Decisiones de evaluación a partir de socialización.
   e. Inclusión de los organismos del GEF en la evaluación del desempeño.

3. **Utilidad:**
   a. Utilidad de la evaluación para el Consejo del GEF.
   b. Factores que limitan la utilidad de las evaluaciones.
   c. Utilidad de la evaluación para los destinatarios.
   d. Aumento de la utilidad mediante una mejor difusión y consulta.

En forma de resumen se presentan los resultados de esta revisión:

- En 2003, el Consejo del GEF decidió establecer una Oficina Independiente de Seguimiento y Evaluación. El Panel tomó nota de los efectos positivos en la realización de las evaluaciones provocados por el logro de la independencia estructural de la Oficina de Evaluación (OE). Las partes interesadas, incluyendo el personal de la Secretaría, la OE, así como los organismos del GEF, consideran que el costo por la independencia estructural de la OE se refleja de forma aislada ante la Secretaría y los demás organismos del GEF. Los interesados se quejaron de que la independencia estructural afecta negativamente el proceso de consulta y comunicación durante la preparación del plan de trabajo de la OE, así como en la curva de aprendizaje organizacional de las evaluaciones. Los miembros del Consejo, sin embargo, no parecen compartir esta opinión. La independencia estructural de la OE del GEF fue conferida en dos cartas de acuerdos intercambiados entre el Director General y el Director de la OE, se autoriza a la última a hablar con el Consejo directamente sobre todas las cuestiones relativas a la evaluación y a la toma de decisiones sobre los aspectos de recursos humanos en la OE. El Panel constató que la sostenibilidad y la validez de las cartas de acuerdo eran cuestionables, por lo menos a nivel de normas y reglamentos, se necesitaría poner la independencia estructural de la OE del GEF sobre una base jurídica más firme.

- Se señaló que la calidad de las evaluaciones de la OE del GEF ha mejorado en los últimos años. No obstante, se identificaron algunos aspectos a considerar. El Panel se sorprendió al ver una abrumadora cantidad de evaluaciones que han sido calificadas en escala de moderada a muy positiva, en lugar de una apreciación a través de una escala de calificación más apropiada. También se constató una práctica limitada de trabajo de campo. Una de las partes más débiles de la OE es la transparencia de la planificación y realización de las evaluaciones. Una queja expresada a través de toda la alianza del GEF tanto de Washington como de otros lugares visitados por el Panel, se refiere al corto período que le proporcionan a la política de seguimiento y evaluación otorgada a la Secretaría, así como a los organismos del GEF para la preparación de la gestión de respuesta a una evaluación.

- El Panel confirmó que el Consejo y sus miembros en general están satisfechos con la labor de la OE, por la cobertura de su plan de trabajo y los temas seleccionados para las evaluaciones. En general, los miembros del Consejo observaron que las evaluaciones son útiles para aclarar aspectos de interés general en el GEF, informando al Consejo y ayudando a los miembros a tomar las decisiones necesarias en el proceso de reforma en curso. Las evaluaciones también parecen encontrar su camino en las circunscripciones del GEF. Por último, se observó en varias ocasiones, que había una especie de "relación de competencia" entre la OE y la Secretaría, lo que afecta el buen camino de los negocios entre las dos partes. Por lo que se consideró que esta relación debía ser objeto de revisión para evitar interrupciones e impactos adversos sobre la utilidad de las evaluaciones.

3.9 Segunda Revisión Externa de la función de evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial *(Global Environment Facility, GEF),* 2014[15]

Metodología: Revisión Externa de Pares *(Peer Review)*

Objetivo: Proporcionar al Consejo, a la Asamblea, a la Secretaría, a los organismos y a la Oficina de Evaluación del GEF, una evaluación independiente de la función de evaluación. La revisión tiene por objeto informar la planificación estratégica a medida que avanza el proceso de reforma.

Panel de Expertos: El Panel de la Revisión Externa de Pares se compone de cuatro miembros con el apoyo de un consultor de evaluación:

- Director miembro del Grupo de Sabios de la Unión Africana.
- Evaluador General del Banco Africano de Desarrollo y Presidente del Grupo de Cooperación en Evaluación de las Instituciones Financieras Internacionales.
- Grupo de Evaluación Independiente, Banco Mundial.

[15] *Global Environmental Facility (GEF). 2014. Report of the second professional peer review of the GEF evaluation function.*

- Jefe del Arreglo de Evaluación Independiente, *(Consultative Group on International Agricultural Research, CGIAR)*

Criterios: Se aplicaron los criterios anteriormente utilizados en la Revisión Externa de Pares *(Peer Review)* del 2009.

1. **Independencia:**
   a. Independencia en la estructura de la Oficina de Evaluación.
   b. Independencia Institucional.
   c. Independencia en el Comportamiento (independencia de juicio y evitar conflicto de interés).

2. **Credibilidad:**
   a. Elementos básicos de credibilidad.
   b. Riesgos para la credibilidad de la evaluación.
   c. Tiempo límite de respuesta de la administración.
   d. Decisiones de evaluación a partir de socialización.
   e. Inclusión de los organismos del GEF en la evaluación del desempeño.

3. **Utilidad:**
   a. Utilidad de la evaluación para el Consejo del GEF.
   b. Factores que limitan la utilidad de las evaluaciones.
   c. Utilidad de la evaluación para los destinatarios.
   d. Aumento de la utilidad mediante una mejor difusión y consulta.

En forma de resumen se presentan los resultados de esta revisión:

- El Panel quedó impresionado por lo que la Oficina de Evaluación (OE) ha alcanzado. El actual Director ha logrado establecer una OE sólida e independiente, que origina un gran número de productos de evaluación para evaluar una amplia gama de actividades, demostrando su liderazgo e innovación en la comunidad de evaluación contribuyendo al desarrollo de nuevos métodos de evaluación.

- Se identificaron una serie de áreas que requieren atención con el fin de desarrollar todo el potencial de la función de evaluación. Por lo que se está de acuerdo con la autoevaluación de la OE preparada para esta revisión, identificando el aprendizaje como desafío para el futuro.

- El Panel se inclina en hacer algunas sugerencias para fortalecer la función de evaluación del GEF con el fin de mejorar la utilidad de sus resultados de evaluación:

- El mantenimiento de la independencia establecida será esencial para la función de evaluación, siempre y cuando la OE participe de manera más cercana a la Secretaría y a los organismos del GEF con el fin de identificar la demanda de evaluación, asegurando que los productos finales sean oportunos y propios de la red del GEF.

- Sugiere que la OE consulte con las partes interesadas sobre sus necesidades y prioridades, antes de establecer sus programas de trabajo.

- Proponen al Consejo del GEF tener más discusión estratégica sobre el programa de trabajo de la OE (sujetos a ser evaluados). El Consejo del GEF puede que también desee considerar la búsqueda de un nuevo mecanismo para tener más participación con la OE, en particular con los informes de evaluación y sus resultados.

- Plantean analizar la mezcla de productos de la OE y el establecimiento de prioridades de acuerdo a la demanda de los interesados. Las evaluaciones futuras deberían planificarse de manera más selectiva basándose en la relevancia y en la oportunidad. Posiblemente, esto puede tener consecuencias sobre el tamaño y la composición de los equipos de la OE.

- La OE también puede considerar la reducción del número de informes de evaluación. Menos productos también reducirían la carga sobre el sistema del GEF y la OE, quienes se encuentran bajo considerable presión de entrega.

- Lo más importante es que la OE se asegure de que la curva de aprendizaje se concluye después que una evaluación se haya completado y los resultados de éstas en realidad hayan sido absorbidas por los actores claves. Esto puede requerir más interacciones cara a cara con las áreas de interés.

- Por último, el Panel desea alentar a la OE a continuar con los esfuerzos para medir el impacto ambiental de las actividades financiadas del GEF, a nivel global. Los esfuerzos deben continuar para capturar evidencia de impacto ambiental.

El Anexo I muestra los casos antes mencionados en forma de resumen, identificando las instituciones, así como generalidades de su actividad y estructura. La metodología utilizada para desarrollar estas Revisiones Externas varía, sin embargo, coinciden utilizando un panel de evaluadores, o instituciones que, por su naturaleza agrupan una serie de expertos encargados de realizar las evaluaciones. En cuanto a los criterios de evaluación, se destaca también que las instituciones comparten los mismos parámetros de evaluación, utilizando en su mayoría los criterios de independencia, credibilidad y utilidad. En términos del período de evaluación, en algunos casos coinciden con la evaluación del período estratégico de la institución.

IV. Mecanismo de Opinión Externa Independiente de la Evaluación en el BCIE

La Opinión Externa Independiente del BCIE servirá para verificar y valorar el trabajo realizado en materia de evaluación, permitirá identificar las áreas en donde se puede mejorar y será la base para un plan de acción y seguimiento para actualizar periódicamente los sistemas y la función de evaluación en el Banco. El Jefe de la Oficina de Evaluación (ODE) será el responsable de proponer al Comité de Directores de Estrategia y Programación, y de someter a la aprobación del Directorio, la revisión de la evaluación mediante la opinión externa. La misma tendrá, como mínimo, los componentes que se exponen en las secciones siguientes.

4.1 Técnicas a Utilizar

Para realizar la opinión externa en el BCIE, tomando como punto de referencia las experiencias de otras instituciones de desarrollo, la ODE propondrá utilizar una de las técnicas siguientes:

a. Revisión Externa de Pares *(Peer Review).*
b. Revisión a través de la Autoevaluación.
c. Revisión Externa a través de la contratación de un consultor externo.

4.2 Criterios a Aplicar

El BCIE para garantizar la efectividad de la revisión cumplirá con los criterios de acción desarrollados por la Red de Evaluación de la OECD/DAC, que son:

a. **Independencia:** El proceso de evaluación debe ser imparcial e independiente de los procesos y sistemas que se ocupan de la entrega y gestión del financiamiento. El análisis deberá incluir lo siguiente:
   i. Análisis de los roles del Directorio con respecto a la ODE
   ii. Roles de la Administración en la evaluación
   iii. Estructura organizacional
   iv. Supervisión de la independencia e imparcialidad
   v. Garantizar el acceso a la información y libertad de reportar

b. **Credibilidad:** Depende de la experiencia e independencia de los evaluadores, así como también del grado de transparencia del proceso de evaluación. La credibilidad exige que las evaluaciones deban reportar los éxitos y los fracasos. Debe valorar la calidad de componentes tales como los mencionados a continuación:
   i. Competencia y capacidad del equipo de evaluación
   ii. Criterios usados en la evaluación
   iii. Evaluabilidad
   iv. Imparcialidad reflejada en las evaluaciones y en las recomendaciones
   v. Calidad

c. **Utilidad:** Para tener un impacto en la toma de decisiones, los resultados de las evaluaciones deben ser percibidos como relevantes y útiles, así como ser presentados de forma clara y concisa. Además deben reflejar los diferentes intereses y necesidades de las partes involucradas. Para el análisis debe incluirse lo siguiente:

i. Propósito y enfoque de la evaluación
ii. Priorización de las evaluaciones en función de los tomadores de decisiones
iii. Uso de las evaluaciones en la toma de decisiones
iv. Contribución al fortalecimiento del conocimiento y divulgación institucional
v. Rendición de cuentas

4.3 Procedimiento a Desarrollar

Aunque cada revisión puede tener sus propios procedimientos, la ODE recomienda utilizar la pauta proporcionada por el ECG, que consta de tres fases:

a) **La fase preparatoria**: La primera fase consistirá en una revisión documental que les permitirá a los expertos generar su propio análisis preliminar, incluyendo la identificación de necesidades de aclaraciones para desarrollar durante la investigación.

b) **La fase indagatoria**: Durante esta fase se mantendrá un estrecho contacto con el Directorio, con el Comité de Directores de Estrategia y Programación, con la ODE y con la Administración, incluyendo sus áreas técnicas. Al final de esta fase se preparará un Reporte Inicial (draft report), el que seguirá un modelo estándar que comprenderá una sección de antecedentes y análisis de la realidad del BCIE en materia de evaluación, en donde el rendimiento de la función de evaluación en la institución será examinada; y una sección que establecerá las conclusiones y recomendaciones.

c) **La fase final de evaluación:** El informe final representará la evaluación formal hecha por la opinión externa y deberá ser presentada al Directorio. Con las recomendaciones, la ODE propondrá las propuestas para una posible actualización de la política de evaluación y establecerá la ruta de trabajo para una revisión que permita verificar su evolución en el futuro.

4.4 Periodicidad de la Opinión Externa

En cuanto a la periodicidad no existe un ordenamiento u obligatoriedad respecto al tiempo de ejecución de una revisión externa, sin embargo la ODE considera que el mejor momento para realizarlas en el BCIE es en periodos de 4 años, así contribuirá al ciclo estratégico del Banco que también es de carácter quinquenal.

4.5 Lecciones Aprendidas y el Plan de Acción

Con los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas, la ODE deberá proponer un plan de acción que contenga una serie de gestiones que puedan implementarse en el corto y mediano plazo. El cual se presentará al Directorio para su conocimiento y aprobación, según corresponda.

Anexo I

Resumen de Revisiones Externas en Materia de Evaluación

Institución Evaluada	Composición del Panel de Evaluadores	Criterios de Evaluación	Periodo de Evaluación
Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (*United Nations Development Programme, UNDP*)[16]	• Asociación Internacional de Evaluación del Desarrollo (IDEAS). • Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca. • Departamento de Desarrollo Internacional, Reino Unido (DFID). • Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos. • Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (IFAD).	• Independencia • Credibilidad • Utilidad	2005 (Metodología: OECD/DAC *Network on Development Evaluation)*.
Oficina de Servicios de Supervisión Interna (*Office of Internal Oversight Services, OIOS)*[17]	• Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC). • Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD). • Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). • Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM).	• Independencia • Credibilidad • Utilidad	OIOS (2009)[18] UNDP (2005) UNICEF (2006) WFP (2007)
Oficina de Evaluación del Fondo Internacional de Desarrollo *(International Fund For Agricultural Development, IFAD)*[19]	• Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG).	• Independencia y Gobernabilidad • Efectividad y Calidad	2010 (1ra), Metodología: *ECG's Review Framework for the Evaluation Function in MDBs.*
Grupo de Evaluación Independiente (Independent Evaluation Group, IEG)/ autoevaluación[20]	• Grupo de Evaluación Independiente (IEG).	• Independencia • Efectividad • Eficiencia interna	Periodo 2005-2010

[16] *United Nations Development Programme (UNDP). 2005. Peer Review: UNDP Evaluation Office.*
[17] *International Oversight Service of the United Nations. 2009. Peer Review of the Evaluation Function of the Office of International Oversight Services of the United Nations (OIOS).*
[18] Previo a la revisión de las instituciones elaboraron una autoevaluación. Metodología utilizada*: OECD/DAC Network on Development Evaluation.*
[19] *International Fund for Agricultural Development. 2010. Peer Review of IFAD's Office of Evaluation and Evaluation Function.*
[20] *Independent Evaluation Group (IEG). 2011. Self-Evaluation of the Independent Evaluation Group.*

Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura *(Food And Agriculture Organization Of The United Nations, FAO)*[21]	• Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF). • Consultor Senior Independiente y Profesor de Finanzas y Política de Evaluación. • Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos. • Programa de Naciones Unidas para • el Medio Ambiente (UNEP).	• Independencia • Credibilidad • Utilidad	2012, Metodología: *DAC-UNEG Framework for Professional Peer Reviews).*
Función de Evaluación en el Programa Mundial de Alimentos *(World Food Programme, WFP)* 2008-2013[22]	• Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). • Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos. • Dependencia común de Inspección (JIU).	• Independencia • Credibilidad • Utilidad	Periodo 2008-2013 WFP *Peer Review* 2007.
Revisión Externa Independiente de la Metodología y Aplicación del SEID, Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), 2013[23]	• Consultora Principal, Asesora de Impacto en el Desarrollo y ODM. • Economista con experiencia en mercados financieros y bursátiles. • Consultor en Desarrollo y ODM, Ecuador. • Asesor del BID, BM Y UE.	• Independencia • Credibilidad • Utilidad • Pertinencia • Apropiación • Aplicabilidad	2013 (Metodología: OECD/DAC Network on Development Evaluation).
Oficina de Evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial *(Global Environment Facility, GEF)*[24]	• Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia. • Cooperación para el Desarrollo de Bélgica. • Programa Mundial de Alimentos (WFP). • Ministerio de Relaciones Exteriores de Bélgica. • Banco Euroasiático de Desarrollo (EDB).	• Independencia • Credibilidad • Utilidad	2009 (1ra), revisión cada cuatro años de acuerdo al ciclo estratégico de la institución (Metodología: DAC-UNEG Framework for Professional Peer Reviews).

[21] *Food and Agriculture Organization (FAO).2012. Peer Review: The Evaluation Function of the Food and Agriculture Organization (FAO).*
[22] *World Food Program (WFP). 2008-2014. Peer Review: The Evaluation Function of the UN, World Food Programme (WFP).*
[23] Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Revisión Externa 2013. Valoración Externa Independiente de la Metodología y Aplicación del Sistema de Evaluación de Impacto en el Desarrollo. Análisis basado en el I-BCIE.
[24] *Global Environmental Facility. 2009. Peer Review: The Evaluation Function of the Global Environmental Facility (GEF).*

Segundo reporte de la Oficina de Evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial *(Global Environment Facility, GEF)*[25]	• Doctor miembro del Grupo de Sabios de la Unión Africana. • Evaluador General del Banco Africano de Desarrollo y Presidente del Grupo de Cooperación en Evaluación de las Instituciones Financieras Internacionales. • Grupo de Evaluación Independiente, Banco Mundial. • Jefe del Arreglo de Evaluación Independiente, (Consultative Group on International Agricultural Research, CGIAR).	• Independencia • Credibilidad • Utilidad	Peer Review 2009 (Metodología: *UNEG Framework for Professional Peer Reviews of the Evaluation Function of UN organizations, 2012*

[25] *Global Environmental Facility (GEF). 2014. Report of the second professional peer review of the GEF evaluation function*

BCIE

Edificio Sede, Boulevard Suyapa, Apartado Postal 772, Tegucigalpa, Honduras,
Teléfono (504) 2240-2146, (504) 2240-2133, derasj@bcie.org
www.bcie.org