



**Programa de las
Naciones Unidas
para el Medio Ambiente**



Distr.
GENERAL

UNEP/OzL.Pro/ExCom/57/13
26 de febrero de 2009

ESPAÑOL
ORIGINAL: INGLÉS

COMITÉ EJECUTIVO DEL FONDO MULTILATERAL
PARA LA APLICACIÓN DEL
PROTOCOLO DE MONTREAL
Quincuagésima séptima Reunión
Montreal, 30 de marzo al 3 de abril de 2009

**SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN:
INFORME ACERCA DE LAS ATRIBUCIONES EXISTENTES Y COMO SE ORGANIZAN Y
EJECUTAN LAS FUNCIONES DE SUPERVISIÓN EN INSTITUCIONES SIMILARES
(Decisión 56/8 (d))**

1. En su 56ª Reunión, el Comité Ejecutivo examinó el proyecto del programa de trabajo se supervisión y evaluación para el año 2009 y decidió “Pedir al Oficial Superior de Supervisión y Evaluación que prepare y presente a la 57ª Reunión del Comité Ejecutivo un documento que describa las atribuciones existentes del puesto y resuma de manera breve cómo se organizan y ejecutan las funciones de supervisión en otras secretarías de fondos similares e instituciones financieras” (decisión 56/8 (d))
2. Posteriormente, el Oficial superior de supervisión y evaluación elaboró el mandato para que esta tarea fuese llevada a cabo por un consultor independiente que pudiese elaborar un análisis completamente objetivo.
3. En el presente documento se adjunta el informe elaborado por el consultor, el cual lo presentará a la 57ª Reunión. El Comité Ejecutivo podría tener a bien examinar las propuestas presentadas en este informe.

UN INFORME RELATIVO A LAS FUNCIONES DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES INTERNACIONALES SELECCIONADAS

ELABORADO POR:

LA SECRETARÍA DEL FONDO MULTILATERAL PARA LA APLICACIÓN DEL PROTOCOLO DE MONTREAL

POR:

**FUAT ANDIC, Ph.D.
CONSULTOR**

Febrero de 2009

ÍNDICE

| | |
|--|---|
| RESUMEN EJECUTIVO | 5 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 9 |
| 1.1 Antecedentes | 9 |
| 1.2 Metodología | 9 |
| 2. ALGUNAS CUESTIONES CONCEPTUALES Y RELATIVAS A LAS DEFINICIONES | 9 |
| 2.1 Objetivos de la supervisión y la evaluación | 9 |
| 2.2 Supervisión | 10 |
| 2.3 Evaluación | 10 |
| 2.4 Condiciones previas para evaluaciones exitosas | 11 |
| 2.5 Auditoría | 11 |
| 3. PRÁCTICA DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN APLICADAS EN LAS ORGANIZACIONES MULTILATERALES SELECCIONADAS | 12 |
| 3.1 Observaciones preliminares | 12 |
| 3.2 FONDO PARA EL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL (FMAM) | 12 |
| 3.3 Banco Interamericano de Desarrollo (BID) | 15 |
| 3.4 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) | 17 |
| 3.5 Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) | 20 |
| 3.6 Banco Mundial (BM) | 22 |
| 3.7 Fondo Multilateral Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal (FMPPM) | 23 |
| 4. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS | 25 |
| 4.1 Conclusiones | 25 |
| 4.2 Propuestas para futuras actividades de supervisión y evaluación en el FMPPM | 27 |
| Anexo I | Mandatos |
| Anexo II | Tabla resumida |
| Anexo III | Indicadores |
| Anexo IV | Agradecimientos y bibliografía |
| Anexo V | Descripción del puesto y calificaciones relativas al Oficial superior de supervisión y evaluación (FMPPM) |

ABREVIACIONES

| | |
|--------|--|
| ADR | Evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo |
| CO | Oficina de país (PNUD) |
| EO | Oficina de evaluación (PNUD) |
| FMAM | Fondo para el Medio Ambiente Mundial |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| IEG | Grupo Independiente de Evaluación (BM) |
| FIDA | Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola |
| S&E | Supervisión y evaluación |
| FMPM | Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal |
| ONG | Organización no Gubernamental |
| SAO | Sustancias que agotan la capa de ozono |
| OE | Oficina de Evaluación (FIDA) |
| OIOS | Oficina de los servicios de control interno |
| OVE | Oficina de evaluación y control (BID) |
| SMEO | Oficial superior de supervisión y evaluación |
| FNUDC | Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización |
| PNUD | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| UNEG | Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación |
| UNIFEM | Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer |
| UNV | Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas |
| BM | Banco Mundial |

RESUMEN EJECUTIVO

1. *En virtud de una decisión del Comité Ejecutivo del Fondo Multilateral (FMPM), (Decisión 56/8 (d)) se preparó este informe solicitado por el Oficial Principal de Supervisión y Evaluación con el fin de recoger información en lo que atañe a los procedimientos institucionales de supervisión y evaluación en las instituciones internacionales de financiación pertinentes. .*

2. *Se preparó este informe con la participación de diferentes personas que tienen la responsabilidad de supervisar y evaluar y revisar los documentos relativos a cuestiones de procedimiento en las diferentes instituciones pertinentes, lo mismo que de analizar los reglamentos que rigen las dependencias de evaluación y supervisión en estas instituciones. A continuación, se hizo un análisis comparativo entre la metodología aplicada por estas instituciones y la que se aplica con los mismo fines en el Fondo Multilateral.*

3. *La revisión de los textos, lo mismo que de los documentos pertinentes, ponen claramente de manifiesto que la evaluación no es un fin en sí mismo, sino que es un medio para colaborar con las organizaciones con el fin que éstas puedan cumplir con su mandat, facilitándoles:*

- (a) Una mayor obligación de dar cuenta de sus recursos por medio de métodos más transparentes;;*
- (b) una mejor información para adoptar decisiones;*
- (c) la experiencia adquirida del pasado, que sirve para orientar las acciones e intervenciones futuras.*

4. *La evaluación es un ejercicio limitado en el tiempo tendiente a evaluar sistemáticamente y de manera objetiva la pertinencia, el rendimiento y el grado de éxito de los proyectos y de los programas en curso y/o terminados.*

5. *Se deben efectuar las evaluaciones de manera objetiva e independiente, sin ningún tipo de interferencia por parte de ningún nivel de gestión de las organizaciones, de los encargados de aplicar los programas y proyectos y de los principales interesados. .*

6. *La pertinencia de las evaluaciones radica en sus resultados. Es por esto que deben indicar:*

- (a) La importancia de los proyectos y programas;*
- (b) La eficacia de los proyectos y programas;*
- (c) La idoneidad de los proyectos y programas.*

7. *Se compararon las prácticas, los métodos y el volumen interno de informaciones de las dependencias de evaluación de cinco organizaciones internacionales con las del Fondo Multilateral. Estas instituciones son: el Banco Mundial, (BM), el Fondo para el Medio Ambiente Mundial, (FMAM), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD), y el Banco Interamericano de Desarrollo, (BID). Se hizo hincapié en:*

- (a) La función de las dependencias de evaluación;*
- (b) Las responsabilidades y atributos de esas dependencias;*
- (c) La metodología utilizada;*

- (d) *Las precauciones integradas en los sistemas de supervisión y evaluación para mantener la independencia e imparcialidad.*

8. *La comparación estableció claramente y sin ninguna ambigüedad que todas las dependencias de evaluación de las organizaciones internacionales analizadas en este informe son independientes y transparentes. En su contexto de independencia y transparencia, la metodología que usan pone de manifiesto algunas diferencias, que se pueden describir de la manera que sigue:*

- (a) *La metodología que usan y el flujo de las informaciones ocupan un lugar especial para mantener la independencia, la imparcialidad y la integridad de todas las dependencias de evaluación. Se observaron algunos matices y variaciones en lo que atañe a los nombramientos del personal, los procedimientos de notificación y la función que cumple el Director de la organización.*
- (b) *En la mayoría de las organizaciones el órgano de dirección nombra al director o al oficial encargado de la dependencia de evaluación. En todos los casos éstos ocupan altos cargos en sus organizaciones. El director de la mayoría de las dependencias de evaluación es nombrado por un período fijo y cuando éste culmina está obligado a abandonar la organización.*
- (c) *Todas las dependencias de evaluación examinadas en este informe notifican directamente a sus respectivos órganos directivos. En el Fondo Multilateral, el Oficial superior de supervisión y evaluación, tras debatir internamente y con los organismos de ejecución y las dependencias nacionales del ozono interesadas, presenta las evaluaciones al Comité Ejecutivo como documentos de la Secretaría.*
- (d) *En todos los casos, se presentan los informes de evaluación a los organismos directivos bajo la forma de productos de la institución, aún si estos han sido presentados por consultores independientes que no pertenecen a la organización y que no hay participado en la elaboración y aplicación de los proyectos y programas. Todos los informes finales son públicos. Todas las organizaciones elaboran evaluaciones independientes, a pesar que un miembro del personal puede dirigir las misiones de evaluación. Algunas organizaciones, tal como ocurre con el PNUD, cuando se considere pertinente pueden integrar un miembro del personal a la misión como especialista. En el Fondo Multilateral, la práctica es que la misión de evaluación puede ser dirigida por un consultor independiente. Si el Oficial superior de supervisión y evaluación del Fondo participa en una misión, en ese caso la dirige. Según la naturaleza de la evaluación, un miembro del personal que es idóneo en el tema examinado, puede participar en la misión en calidad de especialista. No es desusado que se integre un miembro del personal de los organismos de ejecución, el que se integra también como especialista.*

9. *De esta comparación se puede sacar una importante conclusión, a saber, que las dependencias de evaluación son efectivamente esencialmente independientes y ocupan un lugar especial en el seno de sus respectivas organizaciones. En la mayoría de los casos sus directores son nombrados por un procedimiento que difiere de los procedimientos habituales de contratación. Pero el director de la organización se reserva el derecho de expresar su acuerdo o desacuerdo con los informes sin interferir en ellos, aún si éstos son presentados directamente a los órganos ejecutivos, habida cuenta de que es la persona a la cual se le ha confiado la responsabilidad de supervisar el funcionamiento de la organización y de aplicar el mandato incorporado en los estatutos. La responsabilidad final de aceptar o rechazar y aplicar cualquier recomendación contenida en los informes de evaluación, compete al órgano directivo (o en el caso del Fondo Multilateral, el Comité Ejecutivo, pues estos informes cumplen sólo una función de asesoramiento.*

10. *La que puede cumplir mejor la función de supervisión y evaluación es la Secretaría y no se deberá delegar esta función a otra entidad, ni externalizarla. Si se la externalizase, esto iría al encuentro de las normas establecidas por el Grupo de las Naciones Unidas sobre evaluación que rige todos los organismos de las Naciones Unidas. Al igual que en todas las instituciones examinadas en este informe, la responsabilidad de la evaluación debe recaer en una dependencia independiente en el seno de la Secretaría.*

11. *A diferencia de la mayoría de las instituciones analizadas, desde su inicio no se han aumentado ni el presupuesto, ni los recursos humanos de la oficina del Oficial superior de supervisión y evaluación. Cuando se toma en cuenta los aumentos de los costos en los últimos diez años en honorarios de los consultores, gastos de viajes, etc., es lícito preguntarse cual es la lógica por la cual se mantiene el presupuesto en un crecimiento cero. Si el Oficial superior de supervisión y evaluación debiera aplicar en su totalidad las propuestas presentadas en este informe en lo que atañe a la notificación y evaluación sobre los acuerdos plurianuales, la oficina necesitaría tener más personal.*

12. *El Oficial superior de supervisión y evaluación tiene una gran responsabilidad, no sólo en el seno de la Secretaría, sino especialmente ante el Comité Ejecutivo. Antes y durante las misiones de evaluación, los debates con las dependencias para el ozono y los representantes de alto nivel en los países que operan al amparo del artículo 5 exigen tener un buen conocimiento del Fondo, lo mismo que capacidades diplomáticas. En consecuencia, la oficina debe tener una capacidad que esté acorde con la capacidad y si situación especial en el seno de la organización. Por lo tanto, la oficina debe de estar dirigida por un profesional altamente calificado, cuyo rango no debe ser inferior a un P-5.*

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

13. En su 56ª Reunión, el Comité Ejecutivo decidió, “Pedir al Oficial Superior de Supervisión y Evaluación que prepare y presente a la 57ª Reunión del Comité Ejecutivo un documento que describa las atribuciones existentes del puesto y resuma de manera breve cómo se organizan y ejecutan las funciones de supervisión en otras secretarías de fondos similares e instituciones financieras” (Decisión 56/8 (d)). Para garantizar un análisis completamente objetivo y habida cuenta de los imperativos de los plazos establecidos, este informe fue elaborado por un consultor independiente en virtud de la decisión del Comité Ejecutivo citada anteriormente, conforme con el mandato preparado por el Oficial Superior de Supervisión y Evaluación (Véase el Anexo I). El informe analiza las funciones de evaluación de cinco instituciones internacionales de financiación y las compara con el Fondo Multilateral.

1.2 Metodología

14. Se preparó este informe en cinco etapas, a saber:

- (a) Entrevistas realizadas con personas que se encargan de la supervisión y evaluación en las instituciones que siguen: el Fondo para el Medio Ambiente Mundial, (FMAM), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, (FIDA), el Banco Interamericano de Desarrollo, (BID), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, (PNUD) y el Banco Mundial, (BM).
- (b) Revisión de documentos de estas instituciones en lo que atañe a cuestiones de procedimiento, al organigrama jerárquico, la presentación de los informes de evaluación a los órganos ejecutivos, el personal y los recursos. Esta revisión amplió y complementó la información obtenida durante las entrevistas.
- (c) Comparación de los procedimientos de supervisión y evaluación de estas organizaciones con los procedimientos aplicados por el Fondo Multilateral. En la sección 4 se hace hincapié en las similitudes y diferencias.
- (d) Presentación de los anteproyectos de las versiones al Oficial Superior de Supervisión y Evaluación para que de su opinión en lo que respecta a cualquier error y omisiones que pudieran haberse producido.
- (e) Tras recibir las observaciones del Oficial Superior de Supervisión y Evaluación, revisión del informe y presentación de la versión final al Comité Ejecutivo.

2. ALGUNAS CUESTIONES CONCEPTUALES Y RELATIVAS A LAS DEFINICIONES

2.1 Objetivos de la supervisión y de la evaluación

15. La supervisión y la evaluación son herramientas esenciales para la gestión de las organizaciones para facilitar:

- (a) Una mayor obligación de dar cuenta en lo que atañe al uso de los recursos;
- (b) Elementos claros para adoptar decisiones;
- (c) Pautas adquiridas por la experiencia que servirán para orientar las acciones e intervenciones futuras.

2.2 Supervisión

16. La supervisión es una tarea continua que facilita fundamentalmente con antelación a la dirección y a los interesados principales de un programa o proyecto en curso, indicaciones de los progresos o no, para alcanzar los objetivos fijados por los programas o proyectos. Las principales tareas de supervisión de los proyectos son medir la marcha de las actividades del proyecto y los resultados, en relación con el calendario establecido y los indicadores de los progresos; identificar los problemas de funcionamiento y recomendar acciones de revisión o correctivas. La supervisión facilita también las revisiones periódicas generando informaciones pertinentes.

17. Se puede encarar la supervisión utilizando varios métodos y medios. Los métodos más comunes consisten en la revisión de la documentación relativa a los planes de trabajo, informes y cuentas, enviadas por los encargados de la gestión del proyecto; visitas al emplazamiento del proyectos; recopilación de información mediante el uso de sistemas de vigilancia y muestreos; comunicaciones regulares con el personal de gestión del proyecto y preparación y/o elaboración de informes de gestión oportunos y recomendaciones para la acción. Habida cuenta que la supervisión guarda principalmente relación con operaciones, los indicadores (contenidos en el documento del proyecto) deben incluir las fechas de finalización de las actividades fundamentales o de los resultados, las diferencias entre los gastos reales y los gastos previstos, la descripción de las actividades y resultados reales en comparación con los que han sido previstos y cualquier otro indicador de naturaleza operativa.

2.3 Evaluación

18. La evaluación es un ejercicio limitado en el tiempo tendiente a evaluar sistemáticamente y de manera objetiva la pertinencia, el rendimiento y el grado de éxito de los proyectos y de los programas en curso y/o terminados. El objetivo fundamental de la evaluación en el marco de la aplicación del proyecto es de estimar los resultados del proyecto a la fecha, lo mismo que la eficacia de su estrategia y diseño, identificar los problemas operativos y realizar recomendaciones para su revisión o para emprender acciones correctivas.

- (a) **Evaluación a mediano plazo:** Se pueden efectuar estas evaluaciones durante el proceso de ejecución. Habitualmente se efectúan durante la mitad del proyecto de ejecución o cuando sean necesarias. Se ha previsto una evaluación durante el proyecto de ejecución, tiene particular importancia verificar que se han establecido los objetivos del proyecto de manera inequívoca y medible y que se han establecido claramente los indicadores de éxito para alcanzar los objetivos.
- (b) **Evaluación final:** El objetivo fundamental de la evaluación final es determinar en que medida se cumplió con los objetivos del proyecto. Otros motivos para evaluar la finalización del proyecto pueden ser determinar si los resultados de los proyectos siguen siendo pertinentes, si fue ejecutado de manera eficiente y si el diseño del proyecto fue eficaz y si los resultados del proyecto son sostenibles. La evaluación debe también identificar las repercusiones medibles del proyecto hasta la fecha y la experiencia adquirida. Se deberá programar la evaluación final durante los últimos meses del proyecto para que el personal clave para el proyecto esté disponible para intervenir y se puedan también observar las operaciones del proyecto.

Las personas a las cuales corresponde tomar las decisiones deben usar los resultados de la evaluación final para decidir sobre las actividades de seguimiento, otros proyectos del mismo tipo u otros proyectos con los mismos interlocutores institucionales. Se deben compartir con todas las instituciones interesadas la experiencia adquirida a través los resultados obtenidos de la evaluación. Se deben expresar los resultados de la evaluación de manera tal que indiquen la responsabilidad del organismo que efectúa la evaluación.

Habida cuenta de que un proyecto o programa de evaluación indica la manera o modo aplicado por la organización para cumplir con su mandato, la regla básica es que deben ser realizados de manera objetiva e independiente, conforme con su mandato, sin ninguna interferencia de ningún nivel de los encargados, de la dirección de la organización o de los interesados principales. Es por esta razón que la mayoría de las dependencias de evaluación están directamente vinculadas con los más altos niveles de la autoridad ejecutiva de la organización. En general, las evaluaciones son efectuadas por evaluadores independientes, que presentarán al representante de los interesados los datos recogidos, las observaciones y las recomendaciones.

- (c) **Evaluación posejecución:** El objetivo fundamental de una evaluación posejecución es de determinar en que medida se han utilizados los resultados del proyecto, las repercusiones de su uso y estimar en que medida se han utilizado los resultados del proyecto de manera sostenible. También se debe evaluar la experiencia adquirida. Se efectúa la evaluación posejecución tras haber terminado el proyecto, para poder así estimar de manera adecuada los efectos o repercusiones. Fundamentalmente son los encargados de adoptar las decisiones para nuevos proyectos los que hacen uso de los resultados de la evaluación posejecución. Habitualmente se notifican los resultados de la evaluación posejecución a los órganos directivos de la organización para cumplir con los requisitos impuestos para dar cuenta de lo actuado.

2.4 Condiciones previas para alcanzar evaluaciones exitosas

19. Para que una evaluación y/o supervisión sea eficaz y útil, se deben tomar en cuenta ciertas condiciones previas en la preparación del proyecto. De manera sucinta éstas son:

- (a) Se deben definir objetivos medibles para el proyecto e indicadores, que abarquen los resultados en lo que atañe a las mercancías y/o servicios generados por el proyecto y sus repercusiones en los beneficiarios (en lo que atañe a las características de los buenos indicadores, véase el Anexo III).
- (b) Tomar medidas para recoger datos y registros de gestión del proyecto, de manera tal que los datos necesarios para los indicadores sean compatibles con la información estadística existente y que esas estadísticas estén disponibles a un costo razonable.
- (c) Se han previsto acuerdos institucionales para organizar los medios por los cuales los datos recogidos en el ámbito de la supervisión y la evaluación son transmitidos a los encargados de adoptar las decisiones.

20. Si no se toman en cuenta estas condiciones previas, se correría el riesgo de que no se puedan alcanzar los objetivos del proceso de supervisión y evaluación.

2.5 Auditoría

21. La auditoría tiene como misión examinar, revisar y valorar la utilización de los recursos financieros de la organización para garantizar que los gestores del programa cumplan con las reglas y reglamentos financieros y administrativos. Las auditorías podrán ser internas o externas. En ambos casos el objetivo es el mismo, es decir, mejorar la gestión del riesgo de la organización, el control y los procedimientos de gobernanza.

22. Habida cuenta que el mandato de este informe limita el alcance de la supervisión y de la evaluación, no es necesario añadir más detalles sobre la auditoría. Se menciona de manera sucinta que hay que hacer hincapié sobre el hecho de que la supervisión, la evaluación y la auditoría tanto si se las

lleva a cabo a través de dependencias separadas y/o instituciones externas, son elementos que integran la transparencia de la gobernanza de todas las organizaciones examinadas.

3. PRÁCTICA DE SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN APLICADAS EN LAS ORGANIZACIONES MULTILATERALES SELECCIONADAS

3.1 Observaciones preliminares

23. Esta sección presenta las prácticas de evaluación seguidas por un cierto número de organizaciones internacionales. El análisis se centra en:

- (a) El mandato y la función de las unidades de evaluación en el seno de las respectivas organizaciones;
- (b) La metodología aplicada por las dependencias;
- (c) El flujo de las informaciones;
- (d) Las prevenciones integradas, de manera tal que se realicen las evaluaciones de manera independiente en relación con la dirección de las organizaciones;
- (e) Los recursos de personal y financieros.

24. Todas las organizaciones elegidas son organismos de financiación, que suministran recursos financieros para la aplicación de los proyectos y programas especificados en sus mandatos. En ese sentido existe una fuerte similitud entre estas organizaciones y el Fondo Multilateral.

3.2 Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)

25. El FMAM aborda cuestiones medioambientales al mismo tiempo que apoya iniciativas nacionales de desarrollo sostenible. Realiza sus actividades en asociación con los 176 Países Miembros, varias organizaciones ejecutivas y de aplicación, los países receptores, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y el sector privado. Es un mecanismo financiero para la cooperación internacional que otorga garantías y fondos preferenciales para satisfacer los costos incrementales decididos con el fin de obtener los beneficios mundiales medioambientales en 6 zonas de coordinación, a saber:

- (a) Diversidad biológica;
- (b) Cambio climático;
- (c) Aguas internacionales;
- (d) Desertificación y deforestación;
- (e) Agotamiento de la capa del ozono;
- (f) Contaminantes orgánicos en países en desarrollo y países en transición.

26. El Consejo del FMAM está integrado por 32 miembros elegidos entre los Países Miembros. Este organismo elabora las directivas estratégicas y normativas en estas 6 zonas de coordinación, tomando en cuenta las orientaciones elaboradas en las conferencias de las Partes en las convenciones medioambientales mundiales, para las cuales el FMAM actúa como mecanismo financiero. Su misión en

el medio ambiente mundial exige que sea innovador y experimental y ubica la asociación en una posición que tenga que evaluar las dimensiones mundiales de las políticas medioambientales y de desarrollo.

27. La supervisión y la evaluación juegan un papel importante en el FMAM, porque tienen que garantizar que sus programas y proyectos son supervisados y evaluados de manera regular y debe también mantener una flexibilidad suficiente para poder enfrentar las circunstancias cambiantes. La experiencia que adquiere de las actividades de supervisión y evaluación brindan elementos para los procesos de adopción de decisiones, tanto a nivel normativo, como de los programas y proyectos. Esta experiencia adquirida permite que el FMAM puede ir analizando los progresos que le permitan cumplir con su misión de suministrar beneficios medioambientales globales en las 6 zonas de coordinación mencionadas supra.

28. Se establecieron las funciones de supervisión y evaluación del FMAM tras su reestructuración en 1994, cuando se le confió al Consejo del FMAM la responsabilidad de elaborar, adoptar y evaluar las políticas y programas operativos de sus actividades. En 1997 se aprobó un marco para la supervisión y la evaluación y éste fue revisado en el año 2003, por lo cual la Dependencia de supervisión y evaluación pasó a ser independiente. En consecuencia la dependencia está ahora directamente vinculada al Consejo del FMAM. A partir de 2004, pasó a llamarse Oficina de Evaluación y se le confió la tarea de efectuar únicamente y exclusivamente las evaluaciones. En la actualidad la Oficina de Evaluación no efectúa la supervisión y esta función la realizan los organismos de ejecución y aplicación. Pero su función de evaluación se ha ampliado. En la actualidad la Oficina de Evaluación cuenta con una plantilla de 12 profesionales. También emplea, según sea necesario, consultores con contratos de larga y corta duración. Durante los últimos 5 años aumentó el número de profesionales, lo mismo que los recursos de los cuales dispone. En 2004 tenía únicamente 6 profesionales y un presupuesto de 1,9 millones de \$EUA. Tras 5 años dobló el número de profesionales y en 2008 el presupuesto aprobado llegó a 4 millones de \$EUA.

29. La Oficina de Evaluación tiene dos objetivos:

- (a) Fomentar la transparencia contable para alcanzar los objetivos del FMAM mediante la evaluación de los resultados, de la eficacia, de los procesos y de los rendimientos de los participantes en las actividades del FMAM. Se evaluarán los resultados en función de su contribución para beneficiar el medio ambiente mundial.
- (b) Fomentar el aprendizaje, las observaciones, la difusión de los resultados y la transmisión de la experiencia entre los miembros del FMAM, para que se puedan adoptar decisiones relativas a las normas, las estrategias, la gestión de los proyectos y programas y mejorar el conocimiento y los resultados.

30. Para el FMAM la evaluación es una estimación sistemática e imparcial de una actividad, de proyectos, programas, estrategias, políticas, sectores, zonas de coordinación o cualquier otro tema afín. Tiende a determinar la pertinencia, las repercusiones, la eficacia, la eficiencia y sostenibilidad de las intervenciones y contribuciones de los participantes. Brinda una información basada en hechos que sea creíble, fiable y útil para permitir la incorporación oportuna de los datos encontrados, las recomendaciones y la experiencia en los procesos de toma de decisiones. Todos los proyectos están sujetos a una evaluación final, y anualmente se efectúan unas 60 evaluaciones finales. Sólo se utilizarán las evaluaciones a mediano plazo cuando los proyectos se vean enfrentados a dificultades que no puedan ser resueltas por los organismos de ejecución y aplicación.

31. Las funciones y las responsabilidades de las Dependencias de Evaluación consisten en efectuar evaluaciones independientes de un conjunto de proyectos pertenecientes a más de un organismo de ejecución o de aplicación. Habitualmente estas evaluaciones son efectuadas a nivel estratégico, en zonas de coordinación o sobre temas interrelacionados. La Oficina de Evaluación realiza también evaluaciones institucionales. Para impedir la duplicación, lo mismo que para fomentar sinergias, la Oficina de Evaluación colabora en estas evaluaciones con dependencias de evaluación independientes de estos organismos.

32. Todas las evaluaciones del FMAM son orientadas por un conjunto de normas y principios que se pueden resumir de la manera que sigue:

- (a) **Independencia:** Los miembros de los equipos de evaluación deben ser independientes tanto de los procesos de elaboración normativa y de suministro y gestión de la asistencia.
- (b) **Imparcialidad:** Las evaluaciones debe dar una presentación general y equilibrada de los pro y contra de las políticas, programas, proyectos o dependencias organizativas que se están evaluando.
- (c) **Transparencia:** Debe existir una comunicación clara en lo que atañe a los objetivos de la actividad de evaluación, los criterios aplicados y el uso que se piensa dar a los datos recogidos.
- (d) **Comunicación:** Se debe difundir la experiencia adquirida mediante la evaluación, estableciendo antecedentes eficaces que serán utilizados por los encargados de elaborar las normas, el personal operativo, los beneficiarios y el público en general.
- (e) **Ética:** Las evaluaciones deben analizar de manera adecuada las cuestiones que atañen al bienestar, las creencias y las costumbres de los que participan o se vean afectados, evitando que se creen conflictos de intereses.
- (f) **Asociación:** La Oficina de Evaluación deberá examinar activamente la posibilidad de efectuar evaluaciones conjuntas que suministrarán conocimientos y antecedentes que no podrían ser obtenidos por evaluaciones de un único organismo.
- (g) **Competencias y capacidades:** Las evaluaciones deben aprovechar al máximo la idoneidad local tanto a nivel técnico y de evaluación y estimular la capacidad de evaluación a nivel local, centrándose de manera específica en las inquietudes medioambientales.
- (h) Las evaluaciones deben ser creíbles y basarse en datos u observaciones fiables. Tanto como sea posible deberán utilizar técnicas dinámicas y pragmáticas e indicadores para medir los resultados y los progresos.
- (i) **Utilidad:** Las evaluaciones deben servir como medio de información dirigido a los usuarios previstos. Deben de estar orientados a obtener resultados e impulsar la acción.

33. La Oficina de Evaluación es independiente tanto de los procesos de elaboración normativa, como del suministro y de la gestión de la asistencia para garantizar que la recopilación de los datos y los análisis y el juicio sobre los criterios, los datos encontrados y las recomendaciones no se vean influidos por conflictos de intereses o interferencias indebidas por parte de la dirección a ningún nivel. La Secretaría, los organismos de ejecución y de aplicación u otras partes afectadas podrán realizar observaciones y responder a los anteproyectos y proyectos definitivos, pero no tendrán la atribución de aprobar, retener, solicitar cambios o cualquier otra cosa que modifique el contenido de los informes. El Director de la Oficina de Evaluación transmitirá los informes finales de evaluación directamente al Consejo de FMAM sin la autorización previa del Funcionario Ejecutivo Principal del FMAM.

34. Existen otras medidas de precaución para garantizar la independencia de la Oficina de Evaluación. A saber:

- (a) una clara separación entre la supervisión y la evaluación;
- (b) el nombramiento del Director de la Oficina de Evaluación por el Consejo;

- (c) el nombramiento del Director por un plazo de cinco años, renovable una vez por otro plazo idéntico;
- (d) Al culminar el período de diez años, el Director no podrá ocupar ningún cargo en el FNAM;
- (e) El Director deberá presentar un informe anual de resultados al Consejo;
- (f) Los empleados de la Oficina de Evaluación o los consultores contratados para las evaluaciones no podrán participar en el diseño y/o ejecución de los proyectos.

35. Para garantizar la transparencia, se deberán poner en el dominio público todos los informes de evaluación, lo mismo que los informes anuales de rendimiento, imprimiéndolos y difundiéndolos por Internet.

3.3 Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

36. El BID fue creado en 1959 como banco regional de desarrollo para suministrar préstamos a largo plazo para el desarrollo de los países de América Latina y del Caribe. Tiene 47 miembros, de los cuales 21 no pueden contraer préstamos. Entre estos últimos se encuentran los Estados Unidos de América, Canadá, Japón, el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y otros países europeos. Todos los países miembros regionales pueden contraer préstamos.

37. El órgano de evaluación del Banco es la Oficina de Evaluación y Control. Ésta está dirigida por un director y tiene una plantilla de 25 empleados, de los cuales 29 son profesionales. En función de sus necesidades contrata también consultores. En los últimos cinco años la plantilla no ha cambiado y el presupuesto total de la oficina se ha mantenido bastante constante a un nivel de 7 millones de \$EUA anuales.

38. La Oficina de Evaluación y Control tiene un mandato específico fruto de una decisión de su Asamblea de Gobernadores, con el fin de contribuir a la consolidación de un resultado que se centra en la institución tanto a través de la realización de estudios específicos de evaluación, como del control del sistema de evaluación de Banco en su conjunto. El trabajo del Banco está orientado por cuatro principios:

- (a) La evaluación, como herramienta, debe examinar de manera permanente las actividades del Banco para determinar si su rendimiento es real, si sigue siendo pertinente o si sus necesidades deben ser redefinidas o modificadas para que se puedan cumplir las tareas de manera más eficaz.
- (b) La evaluación debe centrarse en el “aprendizaje institucional” que debe ser la norma aplicada para estimar la pertinencia y la eficacia de la actividad de evaluación.
- (c) La evaluación debe centrarse en estimar la “eficacia del desarrollo” de las actividades del Banco. Esto exige centrarse en las actividades que tienden directamente a contribuir con el desarrollo económico y social de los países miembros prestatarios.
- (d) La evaluación debe centrarse en los “resultados” de las actividades financiadas por el Banco, habida cuenta que al Banco no sólo le interesan sus resultados, (proyectos aprobados, fondos prestados) sino también en los resultados de sus acciones en los países prestatarios. En ese sentido el trabajo de evaluación se convierte en una parte esencial del proceso de dirigir al Banco hacia un estilo de operación que se base en los resultados.

39. Como se puede deducir de estos cuatro principios, la Oficina de Evaluación y Control está únicamente y exclusivamente encargada de realizar evaluaciones. La función de control no entra dentro de sus atribuciones y es atribuida a los encargados de la ejecución y la aplicación.

40. Para aplicar estos principios, la Oficina de Evaluación y Control dirige un programa de trabajo equilibrado al que se le puede agrupar en cinco zonas temáticas:

- (a) **Estudios de control:** Estos implican una revisión sistemática de los sistemas y procedimientos del banco que han sido elaborados para suministrar datos sobre los resultados de las operaciones del Banco. Las preguntas fundamentales consisten en determinar si estos procedimientos generan informaciones veraces sobre los resultados y si los procedimientos de supervisión y control son adecuados.
- (b) **Evaluaciones de los programas país:** Estos están encargados por la política de la Asamblea. La Oficina de Evaluación y Control efectúa las evaluaciones del programa país como parte del proceso de preparación de cada documento estratégico para cada nuevo país.
- (c) **Evaluaciones sectoriales, temáticas y posevaluaciones:** El Banco considera que su ventaja comparativa principal es la de trabajar en cuestiones similares en varios países, para lo cual necesita una perspectiva amplia de cuestiones sectoriales y temáticas en la región. La Oficina de Evaluación y Control efectúa posevaluaciones en proyectos terminados, lo mismo que en zonas temáticas y sectoriales, lo que permite que el Banco afine su visión de los resultados en un sector o tema dado.
- (d) **Evaluaciones de normas e instrumentos:** las normas son orientaciones explícitas tendientes a definir el espacio dentro del cual son posibles las acciones del Banco. Las normas siempre están sujetas a la aprobación de la Asamblea y la Oficina de Evaluación y Control realiza las evaluaciones como aportes a las decisiones sobre normas e instrumentos.
- (e) **Elaboración de capacidades para la evaluación:** En 1994, una decisión de los Gobernadores del Banco instó al Banco a “promover y apoyar la creación de capacidades dentro de los países y a facilitar la cooperación con otros organismos para el desarrollo para emprender actividades de evaluación”. La Oficina de Evaluación y Control asumió las tareas para la elaboración de capacidades en el seno de la institución, facilitando observaciones sobre los indicadores y las metodologías de evaluación para los proyectos del Banco y, en la región, brindando apoyo a las nuevas dependencias y redes de profesionales de la evaluación.

41. Se establecieron varias medidas de precaución para garantizar la independencia de la Oficina de Evaluación y Control. A saber:

- (a) Una clara separación entre supervisión y evaluación;
- (b) El presidente del Comité de Dirección presentó la recomendación final al Directorio Ejecutivo sobre la selección del Director de la Oficina de Evaluación y Control;
- (c) Se realizaron consultas pertinentes con el Presidente del Banco para solicitarle su opinión sobre el proceso de selección y sus resultados;
- (d) La función del Presidente debe ser estrictamente consultiva y de asesoramiento y no debe interferir con las decisiones de la Asamblea;

- (e) El Director de la Oficina de Evaluación y Control será contratado por cinco años y el contrato sólo se podrá renovar una vez por otros cinco años;
- (f) Al finalizar los diez años de contrato, el Director no podrá ocupar ningún cargo en el Banco;
- (g) La Asamblea o la Dirección no podrá interferir con los informes de evaluación, ni realizar alteraciones o propuestas.

42. Para que se garantice la transparencia, se publicarán en la página Web de Internet de la Oficina de Evaluación y Control todas las evaluaciones concluidas por esta Oficina.

3.4 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

43. El PNUD es la organización de las Naciones Unidas para el desarrollo, una organización que promueve el cambio y la interrelación de los países para el conocimiento, la experiencia y los recursos con el fin que la gente pueda construir una vida mejor. Además, promueve y utiliza la asistencia de los donantes multilaterales y bilaterales. En todas las actividades, la preocupación principal es la expansión y la protección de los derechos humanos.

44. El PNUD tiene 166 Oficinas de País que trabajan y colaboran con los países para ayudarlos a encontrar soluciones a los desafíos del desarrollo que deben enfrentar, tanto a nivel nacional, como internacional. En cada Oficina de País el PNUD tiene un Representante Residente que es a su vez Coordinador Residente para las actividades de desarrollo del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto, siendo éste un sistema de coordinación que garantiza la utilización más eficaz de los recursos de las Naciones Unidas.

45. Fundamentalmente el PNUD se ocupa de cinco zonas temáticas, que son:

- (a) La gobernanza democrática,;
- (b) La reducción de la pobreza;
- (c) La prevención de la crisis y la recuperación tras una crisis;
- (d) El medio ambiente y la energía;
- (e) El VIH y el SIDA.

46. Las actividades e intervenciones del PNUD están sujetas a varios tipos de evaluaciones. El objetivo de éstas es aumentar la transparencia, la coherencia y la eficacia generando y usando el conocimiento adquirido por las evaluaciones para adquirir un aprendizaje organizativo y una gestión eficaz para obtener resultados y apoyar las iniciativas tendientes a rendir cuenta de lo actuado. Se aplica también toda esta política a las organizaciones y programas asociados, a saber, el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer, UNIFEM; el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas, UNV; y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, FNUDC.

47. La actual política de evaluación de PNUD fue definida en la resolución 59/250 de la Asamblea general celebrada en el año 2004, que prescribe una evaluación sistemática de las actividades operativas del Sistema de las Naciones Unidas, evaluando sus repercusiones en la erradicación de la pobreza, el crecimiento económico y el desarrollo sostenible de los programas de país. En su conjunto, esta política se inspira y adopta los reglamentos y normas para la evaluación del sistema de las Naciones Unidas, tales como fueron elaboradas y aprobadas por el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación, UNEG.

48. La Oficina de Evaluación de PNUD tiene una plantilla de 26 profesionales y está dirigida por un director con un rango de D-2, el cual es nombrado por la Junta Ejecutiva por un período de cinco años que pueden ser extendidos a otros cinco años. Tras haber culminado el plazo del nombramiento, el director puede seguir trabajando para las Naciones Unidas, pero no para el PNUD. La Oficina de Evaluación contrata los servicios de consultores independientes siempre que no hayan participado en la elaboración y/o ejecución de cualquier proyecto o programa que se deba evaluar. Su presupuesto se ha duplicado desde el año 2004 alcanzando los 7 millones de \$EUA en el año 2008.

49. La Junta Ejecutiva aprueba la política de evaluación, garantiza la independencia de la evaluación, determina el programa de trabajo anual de la Oficina de Evaluación y solicita también que el equipo de gestión del PNUD aplique y realice el seguimiento de las recomendaciones efectuadas en el marco de las evaluaciones.

50. Se puede resumir los principios que orientan las evaluaciones de la manera que sigue:

- (a) **Desarrollo humano y derechos humanos:** La evaluación está orientada hacia un enfoque del PNUD para el desarrollo que se centra en las personas, con el fin de desarrollar las capacidades, opciones y derechos para todos los hombres y mujeres. Los elementos clave de estos principios están regidos por los valores compartidos de equidad, justicia, igualdad entre los géneros y respeto por la diversidad.
- (b) **El Sistema de las Naciones Unidas y la colaboración mundial:** Las evaluaciones establecen y contribuyen para la colaboración en el seno del Sistema de las Naciones Unidas para mejorar la eficacia y reducir los costos de transacción para la cooperación para el desarrollo.
- (c) **Propiedad nacional:** Las evaluaciones están guiadas por prioridades y preocupaciones nacionales. Están incluidas y toman en cuenta diferentes intereses y valores nacionales y tienden a fortalecer los vínculos con los gobiernos y los principales interesados.
- (d) **Gestión para obtener resultados:** Las evaluaciones colaboran con el PNUD para realizar una gestión que obtenga resultados, evaluando en que medida los procedimientos, productos y servicios del PNUD contribuyen efectivamente para obtener resultados en el desarrollo afectando así la vida de la gente. Mediante la elaboración de datos, las evaluaciones permiten efectuar una gestión mejor informada y tomar decisiones para la planificación y programación estratégica.

51. Ocho normas diferentes pero interrelacionadas, determinan los aspectos operativos de las evaluaciones del PNUD. Estas son idénticas a las normas establecidas por el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación.

- (a) **Independencia:** En la organización, la evaluación debe ser estructuralmente independiente de la gestión operativa y de las toma de decisiones, para que no sufra presiones en su objetivo y tenga plena autoridad para presentar los informes directamente a los niveles apropiados de toma de decisiones. La dirección no puede imponer restricciones relativas al alcance, contenidos y recomendaciones de los informes de evaluación.
- (b) **Intencionalidad:** Los criterios lógicos y las decisiones que se deben adoptar para emprender una evaluación debe ser claras desde su inicio. El alcance, organización y planificación de la evaluación deben generar productos pertinentes y oportunos para satisfacer las necesidades de los usuarios interesados.

- (c) **Transparencia:** Se deberá compartir una información total sobre el diseño y metodología a través del proceso que sirve para inspirar confianza en los datos obtenidos y la comprensión de sus limitaciones.
- (d) **Ética:** Las evaluaciones no deben expresar intereses personales o sectoriales. Los evaluadores deben ser profesionalmente íntegros y respetar los derechos de las instituciones e individuos con el fin de que la información que facilitan sea fiable y también deben verificar las declaraciones que se les atribuyen.
- (e) **Imparcialidad:** Las evaluaciones no deben incluir preconceptos, deben ser objetivas al máximo y contribuir al conocimiento.
- (f) **Calidad:** Las evaluaciones deben cumplir con las normas de calidad definidas y establecidas por la Oficina de Evolución.
- (g) **Puntuales:** Se deberán elaborar y completar las evaluaciones con puntualidad, para poder abordar los fines y objetivos específicos para los cuales fueron previstas y garantizar la utilidad de los datos y recomendaciones obtenidas.
- (h) **Utilidad:** Las evaluaciones deberán facilitar informaciones que serán utilizadas para adoptar las decisiones.

52. En el marco de estos principios normativos, la Oficina de Evaluación emprende una serie de evaluaciones. La supervisión no integra sus mandatos, entrando ésta en el ámbito de la gestión. Pero la supervisión sistemática de los proyectos y programas efectuada por la gestión sirve para aportar datos a las evaluaciones.

53. La Oficina de Evaluación realiza diferentes tipos de evaluaciones. A saber:

- (a) **Evaluaciones estratégicas:** Estas evalúan los rendimientos del PNUD en zonas críticas para garantizar una contribución continua en los resultados del desarrollo en el contexto de las cuestiones que se vayan planteando y en las prioridades que vayan cambiando a nivel mundial y regional.
- (b) **Evaluaciones programáticas:** Evalúan los rendimientos y los resultados alcanzados en los programas mundiales, regionales y Sur-Sur.
- (c) **Evaluación de los resultados de desarrollo:** Esta valoración evalúa el alcance de los resultados previstos y logrados, lo mismo que la contribución del PNUD al desarrollo al nivel del país.
- (d) **Evaluaciones proyectadas al nivel del país:** Evalúan la pertinencia y la sostenibilidad de los rendimientos como contribuciones a las consecuencias a mediano y largo plazo. Estas son de responsabilidad de las Oficinas de País.

54. Se han adoptado varias precauciones para garantizar la independencia de la Oficina de Evaluación y eliminar los conflictos de interés:

- (a) Que el Director sea nombrado por la Junta Ejecutiva y que se garantice la independencia de las evaluaciones.
- (b) La contratación de consultores independientes que no hayan participado en la elaboración y/o la ejecución del ningún proyecto o programa.

- (c) El impedimento que el director pueda ser contratado por el PNUD en ningún cargo transcurridos los diez años de contrato. Sin embargo, podrá ser contratado por las otras organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas.
- (d) La subordinación directa del Director a la Junta Ejecutivo en relación con todas las cuestiones importantes.

55. Para garantizar la transparencia, se pondrán los resultados de la evaluación a disposición del público por documentos impresos y/o sitios en la Red.

3.5 Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

56. El FIDA es un fondo que tiene como objetivo asistir a las poblaciones rurales pobres en los países en desarrollo para eliminar la pobreza, el hambre y la malnutrición, aumentar los ingresos y la productividad y mejorar la calidad de sus vidas. El Fondo elabora y ejecuta proyectos en diferentes entornos naturales, socioeconómicos y culturales. El FIDA ha ejecutado la mayoría de sus programas en zonas aisladas y fueron aplicados en beneficio de los sectores más pobres y carentes del mundo rural.

57. El FIDA tiene como primer objetivo y fin financiar proyectos de desarrollo rural para asistir a los más pobres entre los pobres, a saber, pequeños agricultores, pescadores artesanos, mujeres rurales pobres, trabajadores sin tierra, artesanos rurales, poblaciones de pastores e indígenas nómadas, para que estos puedan aumentar su producción de alimentos y sus ingresos, mejorar su salud, nutrición, niveles de educación y su bienestar general de manera continua. El FIDA apoya nueva zonas específicas, a saber:

- (a) El desarrollo agrícola;
- (b) Los servicios financieros;
- (c) La infraestructura rural;
- (d) La ganadería;
- (e) La pesca;
- (f) La elaboración de capacidades y de estructuras institucionales;
- (g) El almacenamiento, el procesamiento alimenticio y la comercialización;
- (h) La investigación, los servicios de divulgación y la formación.
- (i) El desarrollo de pequeñas y medianas empresas.

58. El FIDA funciona a dos niveles. Facilita préstamos para los programas y proyectos aprobados a los países miembros en desarrollo (115 países y territorios), en condiciones muy favorables, intermedias y ordinarias. Los términos y condiciones de los préstamos varían en función del ingreso per capita de los solicitantes. También otorga becas a las instituciones y organizaciones para apoyar actividades que fortalezcan las capacidades técnicas e institucionales vinculadas con el desarrollo agrícola y rural. Sin embargo, las becas se limitan al 10% del programa combinado de préstamos y becas.

59. La Oficina de Evaluación tiene la responsabilidad de evaluar las operaciones y políticas del FIDA. El fin principal es fomentar que se rinda cuenta de lo actuado y fomentar también el aprendizaje para mejorar los rendimientos de las operaciones y políticas del Fondo. Las evaluaciones facilitan el rendimiento de cuentas de lo actuado mediante la valoración de las repercusiones de las actividades financiadas por el FIDA a través de un análisis preciso de los éxitos y de las insuficiencias. En la

actualidad la Oficina de Evaluación tiene una plantilla compuesta por un director y 25 profesionales. En el año 2008 el presupuesto total fue de 5,5 millones de \$EUA, lo que significa un aumento de 30 por ciento en relación con el año 2004.

60. Desde el año 2003 la Oficina de Evaluación está directamente subordinada a la Junta Ejecutiva, la que tiene las prerrogativas que siguen:

- (a) Examinar el trabajo de evaluación del FIDA y evaluar el conjunto de la calidad y de las repercusiones de los programas y proyectos del FIDA tal como se presentan en los informes de evaluación.
- (b) Aprobar el programa de trabajo anual y el presupuesto de la Oficina de Evaluación.
- (c) Aprobar las políticas que tiendan a aumentar la independencia y eficacia de las evaluaciones.
- (d) Recibir directamente los informes de evaluación de la Oficina de Evaluación, incluido su informe anual relativo a los resultados y las repercusiones de las operaciones del FIDA.
- (e) Aprobar el nombramiento, despido o renovación de los servicios del Director de la Oficina de Evaluación.

61. La Oficina de Evaluación tiene varios instrumentos a su disposición:

- (a) **Evaluaciones a nivel empresarial:** Tienen como fin estimar la eficacia y las repercusiones de las políticas, estrategias y enfoques del FIDA para disminuir la pobreza en el mundo rural.
- (b) **Evaluaciones de los programas de país:** Estos facilitan una estimación de los rendimientos y repercusiones que tienen las actividades apoyadas por el FIDA en un país en particular.
- (c) **Evaluaciones temáticas:** Examinan las repercusiones y rendimientos del FIDA en relación con una cuestión o tema en particular. Se basan en las evaluaciones de proyectos y utilizan una variedad de fuentes externas, incluidas las evaluaciones efectuadas por otras organizaciones e instituciones sobre la misma cuestión.
- (d) Dos tipos de evaluaciones de proyectos:
 - (i) **Evaluaciones provisionales:** Se las efectúa antes de emprender una fase posterior de un proyecto o de iniciar un proyecto similar en una misma región. Se utilizan los datos obtenidos y las recomendaciones para evaluar la justificación que una fase subsiguiente en un determinado país y para mejorar el diseño y la ejecución de posteriores intervenciones
 - (ii) **Evaluaciones finales:** Se las efectúan tras la finalización del informe de conclusión del proyecto preparado por el prestatario junto con las instituciones de cooperación (generalmente hasta 18 meses que se haya terminado el proyecto).

62. Las funciones de supervisión estarán a cargo de los encargados de ejecutar los proyectos.

63. Varias protecciones garantizan la independencia de la Oficina de Evaluación.

- (a) La Oficina de Evaluación es independiente de la dirección del FIDA;

- (b) La Oficina de Evaluación está directamente subordinada a la Junta Ejecutiva;
- (c) El Director es nombrado por la administración y confirmado por la Junta Ejecutiva;
- (d) El director de la oficina es contratado por cinco años, renovables otros cinco años. Culinado este plazo, el director no podrá ser contratado para otro cargo en el FIDA;
- (e) Todos los consultores contratados para fines específicos no deben de haber participado en la elaboración o la ejecución de proyectos o programas previos.

64. Para garantizar la transparencia, todos los informes de la Oficina de Ejecución son públicos.

3.6 El Banco Mundial (BM)

65. El BM es una de las instituciones de Bretton Woods, establecida en 1944, como el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, BIRF, para facilitar la reconstrucción y fomento tras la Segunda Guerra Mundial. Integra el grupo del Banco Mundial y tiene como misión la lucha contra la pobreza en el ámbito mundial. El Banco está integrado por 185 accionistas representados por una Junta de Gobernadores. Como la Junta se reúne una vez por año, sus tareas específicas son delegadas a 24 directores ejecutivos que integran el Directorio Ejecutivo y trabajan en la sede del Banco. Habitualmente se reúnen dos veces por semana para examinar las tareas del Banco, aprobando préstamos y garantías, las nuevas políticas, el presupuesto administrativo, las estrategias de asistencia a los países y las decisiones financieras y sobre empréstitos.

66. Las actividades del Banco son evaluadas por el Grupo de Evaluación Independiente, que está directamente subordinado al Directorio Ejecutivo del Banco. Está dirigido por un Director General que tienen el rango de Vicepresidente Ejecutivo y cuenta con una plantilla de 106 profesionales. Están asistidos por un número de consultores contratados a corto plazo y a largo plazo (cerca de 90 en el 2008) a los cuales se les exige estrictamente no tener participación en la elaboración y/o ejecución de los proyectos y programas del Banco. En el año 2004 su presupuesto fue de 25,8 millones de \$EUA y en el 2008 alcanzó los 30,7 millones de \$EUA. El mandato del Grupo de Evaluación Independiente es de efectuar las evaluaciones y facilitar elementos objetivos para valorar los resultados del trabajo del Banco y su rendimiento de cuentas en lo que atañe al logro de sus objetivos. También contribuye con las actividades del Banco para la determinación y difusión de la experiencia adquirida y para presentar recomendaciones deducidas de los datos de evaluación.

67. Para la evaluación, el BM utiliza un enfoque que se basa en los objetivos determinados, a saber:

- (a) Profundizar el rendimiento de cuentas centrandó la atención en la medida en que se ha realmente satisfecho los objetivos fijados con el Directorio Ejecutivo del Banco;
- (b) Fomenta la eficacia vinculando el uso de escasos recursos al cumplimiento de resultados específicos;
- (c) Establece comparaciones aplicando una medición común a través de un amplio cúmulo de sectores y países a los cuales financia el Banco.

68. El Grupo de Evaluación Independiente evalúa las intervenciones de desarrollo evaluando sus resultados en relación con los objetivos establecidos. Al nivel de los proyectos la metodología se centra en los resultados, la sostenibilidad y las repercusiones institucionales de desarrollo de las operaciones del Banco. Se aplica esta metodología en las evaluaciones nacionales, empresariales, sectoriales, temáticas y normativas.

69. El Grupo de Evaluación Independiente realiza cinco tipos de evaluaciones:

- (a) **Evaluaciones de proyectos:** Básicamente estas revisiones consisten en evaluaciones de los rendimientos de los proyectos concluidos. Se realizan basándose en muestras. Se evalúa uno de los cuatro proyectos concluidos (o cerca de 70 por año). Tal como se ha dicho, estas evaluaciones se centran en la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y sus repercusiones en el desarrollo institucional. Las evaluaciones de proyectos son productos independientes, lo mismo que los aportes para otros tipos de evaluaciones.
- (b) **Evaluaciones de la asistencia al país:** El Banco analiza su rendimiento en un país en particular, habitualmente en los últimos cuatro o cinco años e informa sobre su conformidad con la Estrategia de Asistencia al País del Banco y sobre la eficacia total de esta Asistencia específica. El Grupo de Evaluación Independiente realiza aproximadamente diez de este tipo de evaluaciones por año.
- (c) **Revisiones sectoriales y temáticas:** Estas revisiones examinan los rendimientos del banco en un sector de préstamos, tales como la agricultura o el transporte o en una zona temática como ser la pobreza o el género. Se realiza este examen en un plazo que va de cinco a diez años y se informa sobre su conformidad con las políticas y buenas prácticas del Banco, lo mismo como sobre la eficacia en el desarrollo de las actividades del Banco. El Grupo de Evaluación Independiente realiza aproximadamente seis revisiones anuales de este tipo.
- (d) **Revisiones de procesos:** En este caso se examinan las actividades en curso, tales la coordinación de la asistencia o las becas para el desarrollo y notifica sobre su eficacia total, su coherencia con los objetivos establecidos y su eficacia. Se efectúan las evaluaciones de procesos a pedido de la Junta Ejecutiva. El Grupo de Evaluación Independiente realiza aproximadamente dos o tres revisiones anuales de este tipo.
- (e) **Evaluaciones de las repercusiones:** Tienen como fin la identificación sistemática de los efectos tanto positivos como negativos, intencionales o no, en los hogares individuales, las instituciones y el medio ambiente, provocadas por una actividad de desarrollo en particular, tal como un programa o un proyecto.

70. Para garantizar la independencia del Grupo de Evaluación Independiente se han elaborado varias medidas, a saber:

- (a) Es completamente independiente de la dirección del Banco;
- (b) Es responsable ante la Dirección Ejecutiva y su mandato es determinado por el Comité sobre la Eficacia en Términos de Desarrollo de la Dirección Ejecutiva;
- (c) Su director es nombrado por la Dirección Ejecutiva por un período de cinco años, no renovable, y tampoco puede ser nombrado en otra oficina del Banco.

71. Para garantizar la transparencia, todos los informes del Grupo de Evaluación Independiente son públicos.

3.7 Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal

72. El Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal comenzó sus actividades en el año 1991 con el único propósito de eliminar la producción y el consumo de las sustancias que agotan la capa de ozono, (SAO), en los países en desarrollo que operan al amparo del artículo 5 del Protocolo de Montreal. Con este fin, facilita asistencia para permitir que estos países satisfagan sus compromisos en virtud del Protocolo de Montreal.

73. Desde el principio, el Fondo optó por no crear su propio proyecto de infraestructura de aplicación, sino usar las capacidades de los organismos de ejecución, tales como el PNUD, el PNUMA, la ONUDI y el BM y los organismos bilaterales. Estos organismos controlan los proyectos y programas que están bajo su responsabilidad. Tras algunos años de funcionamiento, el Comité Ejecutivo creó en la Secretaría del Fondo el puesto de Oficial superior de supervisión y evaluación, con el fin de supervisar y evaluar de manera continua los proyectos que se estaban ejecutando.

74. En la 22ª Reunión del Comité Ejecutivo se decidió “Que el fortalecimiento modesto de la Secretaría aprobado por el Comité Ejecutivo mediante su Decisión 21/36 debería bastar para que la Secretaría pudiera desempeñar de forma continua su función de supervisión y de evaluación, mediante el desarrollo de un sistema y de una base de datos para supervisión y evaluación, mediante la coordinación, supervisión y realización de estudios y de asignaciones de supervisión y de evaluación y mediante el establecimiento de un puesto en la Secretaría para supervisión y evaluación y que la persona designada para este puesto dependería directamente del Subcomité y/o del Comité Ejecutivo y sería responsable de la coordinación y de todas las actividades de supervisión y evaluación ” (Decisión 22/19)

75. En su 23ª Reunión, el Comité Ejecutivo aprobó la descripción de puesto del Oficial superior de supervisión y evaluación (véase el anexo V) y en 1998, un consultor externo preparó un “Proyecto de Manual de Supervisión y Evaluación”. El puesto de Oficial superior de supervisión y evaluación fue creado en 1998 y atribuido en 1999. El Oficial superior de supervisión y evaluación es asistido por una secretaria y un asistente a tiempo parcial para la base de datos. Desde su creación no ha cambiado su organización. Su presupuesto en el año 2008 fue de 326 000 \$EUA (excluidos los salarios), habiendo permanecido su presupuesto casi sin cambios desde el año 1999.

76. Se efectúa la supervisión en dos niveles. En el primer nivel los organismos de ejecución deben supervisar sus propias actividades y resultados. En el segundo nivel, la Secretaría del Fondo supervisa a los organismos de ejecución mediante sus informes anuales sobre la marcha de las actividades y los informes sobre la conclusión de los proyectos. Estos informes sirven de aportes para las evaluaciones efectuadas por el Oficial superior de supervisión y evaluación.

77. Se efectúan evaluaciones para facilitar información sobre los puntos que siguen:

- (a) La eficacia sobre los proyectos de inversión, en particular sectoriales y en proyectos sin inversiones que contribuyen a la eliminación de las SAO;
- (b) Evaluación de las fuerzas y limitaciones de varios tipos de proyectos;
- (c) Las causas principales de los fracasos que se han observado para cumplir con los objetivos y la experiencia adquirida durante la ejecución;
- (d) Recomendaciones para mejorar los rendimientos del Fondo;
- (e) Se pueden realizar las evaluaciones a medio plazo, es decir, una evaluación durante la duración de los proyectos o de los acuerdos de eliminación, pueden ser posevaluaciones, es decir, en algún momento tras la conclusión del proyecto.

78. El Oficial superior de supervisión y evaluación tiene las siguientes obligaciones:

- (a) Preparar el plan de trabajo anual de supervisión y evaluación, para presentarlo al Comité Ejecutivo;
- (b) Elegir y contratar a los consultores competentes;

- (c) Preparar los mandatos y los planes de trabajo para las evaluaciones individuales y, cuando sea necesario, dirigir las misiones en el terreno;
- (d) Revisar los anteproyectos de evaluación preparados por consultores independientes, para garantizar que satisfacen los requisitos de los mandatos y que tienen una calidad técnica adecuada.

79. El Comité Ejecutivo aprueba el programa de trabajo anual. El Oficial superior de supervisión y evaluación tiene la responsabilidad de dirigir el programa de evaluación tal como fue aprobado por el Comité Ejecutivo. Prepara los mandatos, el presupuesto, los tipos de proyectos y países que se deberán visitar y los calendarios de las misiones de evaluación. En esta tarea trabaja junto con el personal de la Secretaría. El Director supervisa las cuestiones financieras y administrativas, la contratación de los consultores y examina sus mandatos. Los consultores realizan el trabajo en el terreno, mientras que el personal de la Secretaría podrá participar en las misiones en calidad de especialistas. El Oficial superior de supervisión y evaluación trabaja junto con los consultores y revisa los anteproyectos. El personal de la Secretaría y su Director los examinan para confirmar su pertinencia técnica. El Oficial superior de supervisión y evaluación presenta los informes al Comité Ejecutivo como documento de la Secretaría. Los nombres de los consultores no aparecen en el informe de síntesis, sólo aparecen en los estudios de casos.

80. Se adoptaron varias disposiciones para mantener la neutralidad y transparencia de la oficina.
- (a) El Director elige al Oficial superior de supervisión y evaluación, el cual es nombrado por el Director Ejecutivo del PNUMA
 - (b) El contrato del Oficial superior de supervisión y evaluación dura dos años y puede ser prorrogado.
 - (c) En todas las cuestiones de importancia, el Oficial superior de supervisión y evaluación está subordinado al Comité Ejecutivo y en las cuestiones administrativas al Director.
 - (d) Previa a su presentación al Comité Ejecutivo, se discuten internamente los informes de evaluación, sus datos, conclusiones y recomendaciones.
 - (e) En caso de desacuerdo con el Oficial superior de supervisión y evaluación, el Director puede presentar un informe por la minoría al Comité Ejecutivo.
 - (f) El Comité Ejecutivo determina el presupuesto del programa de trabajo de supervisión y evaluación.
 - (g) Con el propósito de obtener puntos de vista independientes, conducen las evaluaciones equipos de consultores que no están directamente vinculados a la preparación y/o ejecución de los proyectos y actividades.

81. Para garantizar la transparencia, todos los informes finales de síntesis están a la disposición del público en la página en la Red del Fondo Multilateral, los estudios de casos están disponibles en Intranet.

4. OBSERVACIONES Y PROPUESTAS

4.1 Observaciones

82. Se organizaron a todas las dependencias de evaluación para que sus labores sean imparciales, transparentes y que puedan rendir cuenta de lo actuado. Los datos, conclusiones y recomendaciones

generados en los informes relativos a las evaluaciones no están sometidos a controles indebidos o interferencias por la dirección de las organizaciones. Los datos y recomendaciones generados por las evaluaciones son transparentes y son accesibles al público. Todas las organizaciones sin excepción consideran que la independencia de sus evaluaciones son un elemento esencial de credibilidad y eficacia, estando sujetos a principios que a veces son denominados de las “tres I”, a saber: ***integridad, imparcialidad e independencia***. Se puede observar que la independencia del proceso de evaluación depende no sólo de la independencia del evaluador o de la dependencia de evaluación, sino de un cúmulo de funciones y responsabilidades complementarias.

- (a) El componente más importante de la *independencia* se encuentra en la selección de los que asumirán la misión de evaluación. Dentro del alcance del mandato, la misión de evaluación tiene la obligación y competencia para sacar las conclusiones y elaborar las recomendaciones que considere apropiadas y apoyar esas conclusiones y recomendaciones con hechos, cifras y análisis. El equipo de evaluación tiene la responsabilidad de presentar las conclusiones y recomendaciones de manera convincente.
- (b) La dependencia de evaluación de la organización es responsable de la *dirección y coordinación*. Tiene independencia profesional para diseñar y dirigir las evaluaciones. Habitualmente establece los mandatos con otras oficinas o departamentos de la organización, definiendo los puntos que deben ser evaluados, que preguntas se deberán responder y el plan de trabajo que se deberá adoptar. También elige a los evaluadores en función de sus aptitudes técnicas y establece el presupuesto y el tiempo que insumirán las evaluaciones. Examina los anteproyectos de evaluación, evaluándolos en función de que estos concuerden con los mandatos.
- (c) A pesar de que el proceso de evaluación es dirigido y orientado por una dependencia de evaluación, las *recomendaciones* son dirigidas al conjunto de la organización. En muchas ocasiones es posible que las recomendaciones sean dirigidas a diferentes entidades, tales como los gobiernos, los organismos de ejecución, etc. Cada organización reacciona ante las recomendaciones tal como le corresponde.
- (d) Una evaluación independiente tiene *carácter de asesoramiento*. La organización puede estar de acuerdo o no con las recomendaciones y la autoridad que adopta las decisiones no está obligada a actuar exactamente en función de lo que se le sugiere. El órgano ejecutivo adopta las decisiones correspondientes, tomando en cuenta las recomendaciones de los evaluadores junto con otros elementos de experiencia institucional, normas, imperativos presupuestarios, prioridades y el conjunto del mandato de la organización.

83. En todas las organizaciones examinadas en este informe, las dependencias de evaluación, la metodología que aplican y el flujo de las informaciones ocupan un lugar de preferencia para mantener su independencia, imparcialidad e integridad. Todos tienen la misma intención, sin embargo existen ciertos matices en la manera que se deciden los nombramientos, los procedimientos de notificación y las atribuciones de los directores de las organizaciones.

84. En lo que atañe a los *nombramientos*, en la mayoría de los casos los directores de las dependencias de evaluación son nombrados tanto por sus respectivos órganos de dirección o por la dirección con la aprobación de los órganos de dirección. Uno de los requisitos para ser nombrado es tener un alto nivel profesional¹ Todos tienen un nivel superior acorde con la responsabilidad que asumen. En el

¹ Por ejemplo, el Director General de la dependencia de evaluación del Banco Mundial es un economista de alto nivel, titular de un doctorado (Ph.D) y que anteriormente había sido profesor de prestigiosas universidades. En el FIDA, el Director es un notorio diplomático y en la Oficina de Evaluación del PNUD, el Director es un antiguo funcionario de la organización (D2) y su adjunto es Doctor en Economía (D-2).

Fondo Multilateral el Director Ejecutivo del PNUMA, tras recomendación del Director, nombra al oficial de evaluación. Es contratado por dos años, renovables sin límite por sucesivos contratos de dos años.

85. En lo que atañe al procedimiento de *notificación*, en todos los casos se notifican a las evaluaciones directamente a los órganos directivos de las organizaciones. En el caso del Fondo Multilateral, el Oficial superior de supervisión y evaluación es el que presenta los informes al Comité Ejecutivo.

86. En todos los casos, los informes que se presentan a los órganos directivos son *productos institucionales*, aún si son el fruto del trabajo de consultores. La Secretaría del Fondo Multilateral presenta sus informes al Comité Ejecutivo sin los nombres de los consultores como productos institucionales.

87. En la presentación de los informes a los órganos directivos, la *función del Funcionario Ejecutivo Principal varía*. En el Banco Mundial, dado que la dependencia de evaluación transmite los informes de evaluación directamente a la Junta, el Presidente solo puede expresar libremente su acuerdo o desacuerdo o reservas en la reunión de la Junta. En el FNAME la práctica es que el Funcionario Ejecutivo Principal revisa los informes, pero no está facultado para cambiarlos. Tiene el deber de transmitirlo a la Junta y el derecho de expresar su parecer en relación con las conclusiones y recomendaciones. En el FIDA, el Presidente puede también expresar libremente su punto de vista tal como lo considere apropiado. El Administrador del PNUD que notifica al órgano directivo, revisa previamente los informes. En la Secretaría del Fondo Multilateral el Oficial superior de supervisión y evaluación presenta los informes de evaluación al Comité Ejecutivo tras haberlos debatido con el Director.

88. Aún si se transmiten los informes directamente a los órganos directivos, los Directores Ejecutivos de las organizaciones se reservan el derecho de expresar su desacuerdo sin interferir de manera alguna. La responsabilidad final de aceptar o rechazar cualquier recomendación incluida en los informes es potestad de los órganos directivos. En última instancia, estos informes cumplen únicamente la función de asesorar.

4.2 Propuestas para las futuras actividades de supervisión y evaluación en el Fondo Multilateral

89. Como se puede suponer de las páginas anteriores, existe una enorme similitud entre la metodología aplicada a la supervisión y evaluación del Fondo Multilateral y la aplicada en las otras organizaciones internacionales. Esto no debe extrañarnos habida cuenta que todas aplican las mismas normas establecidas por el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación, (UNEG) y el Grupo de Cooperación sobre Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo.

90. La supervisión y la evaluación, en su calidad de función independiente, es la más eficaz en el seno de la Secretaría. No debe ser delegada a otro personal de la Secretaría, ni externalizada. Integra los múltiples controles y equilibrios y las medidas para garantizar la calidad elaborada para facilitar informaciones válidas al Comité Ejecutivo, de manera tal que éste pueda ejercer su función de control. Si se la externalizara, esto iría al encuentro de los principios del Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación que deben ser adoptados por todas las organizaciones de las Naciones Unidas. También implicaría perder la ventaja de poder acceder fácilmente a la información y a los frecuentes debates informales entre el Oficial superior de supervisión y evaluación y el personal de la Secretaría, lo que contribuye de sobremanera a la calidad de las evaluaciones en lo que atañe al mandato de los informes finales. Además, el seguimiento de las recomendaciones de la evaluación durante la revisión del proyecto depende de sobremanera en esos debates, y, de otra manera esto haría necesario un sistema más formalizado.

91. El Oficial superior de supervisión y evaluación tiene una gran responsabilidad, no sólo en el seno de la Secretaría, sino en particular en relación con el Comité Ejecutivo. Los debates previos y durante las misiones de evaluación con las dependencias para el ozono y los representantes de alto nivel en los países

que operan al amparo del artículo 5, exigen un buen conocimiento del Fondo, lo mismo que aptitudes diplomáticas. En consecuencia la dependencia debe tener una estatura a la altura de su responsabilidad y una situación especial en el organigrama de la organización. En consecuencia debe estar dirigida por un profesional altamente calificado, cuyo rango no podrá ser inferior a un P-5.

92. Los acuerdos plurianuales contienen disposiciones en relación con las evaluaciones periódicas a mediano plazo efectuadas por el Oficial superior de supervisión y evaluación como herramienta de supervisión, basándose en los datos recogidos en el terreno en lugar de apoyarse únicamente en los informes anuales de ejecución elaborados por los organismos de ejecución, que a menudo no dan una visión muy clara y demasiado positiva. Estas deben ser efectuadas de manera más regular, centrándose en los países que corren riesgos de no cumplir con los calendarios de eliminación, para poder así evaluar que la eliminación definitiva prevista ha sido realizada tal como estaba programada. Estos estudios deberán también permitir supervisar la marcha de las preparaciones de los Planes de gestión de eliminación de los HCFC y sus posibles vínculos con los planes nacionales de eliminación de los CFC, que están siendo concluidos en la actualidad. Para los planes de eliminación concluidos, se deberán preparar informes de culminación, combinados con evaluaciones finales seleccionadas para verificar si se ha efectivamente producido la eliminación notificada y para generar la experiencia adquirida para los Planes de gestión de eliminación de los HCFC. Cuando se hayan producido algunos progresos en los Planes de gestión de eliminación de los HCFC, se deberán efectuar también para éstos evaluaciones periódicas a mediano plazo. Las tablas presentadas en la Red con una visión general de los acuerdos plurianuales, facilitarán una mejor supervisión de esos acuerdos, pero no pueden reemplazar totalmente la información recogida en el terreno en países tipo. También se aconsejan las evaluaciones para sectores que pronto estarán terminados, tales como los enfriadores, los inhaladores de dosis medida, el 1,1,1-tricloroetano, y el metilbromuro.

93. Tras 10 años de actividades continuas de evaluación y las decisiones correspondientes del Comité Ejecutivo, se aconseja examinarlas todas para poder apreciar en que medida han sido seguidas, si algunas son redundantes y otras superadas y racionalizarlas, en particular en lo que atañe a su aplicación a los Planes de gestión de eliminación de los HCFC y para notificar los requisitos. Además, mucho de la experiencia adquirida notificada debe ser resumida y vinculada a las futuras tareas del Fondo.

94. Ni el presupuesto, ni los recursos humanos de la oficina del Oficial superior de supervisión y evaluación ha cambiado desde su creación. Cuando se estiman los aumentos de los costos en los últimos diez años en honorarios de consultores, gastos de viaje, etc., no se puede dejar de preguntarse cual es la lógica por la cual se mantiene al presupuesto en un crecimiento cero. También la oficina necesitará tener más personal si el Oficial superior de supervisión y evaluación aplica las propuestas presentadas en este informe, en relación con la notificación y las evaluaciones de los acuerdos plurianuales.

Annex I

DRAFT TERMS OF REFERENCE FOR COMPILING INFORMATION ON EVALUATION OFFICES OF SOME INTERNATIONAL FUNDING INSTITUTIONS AND COMPARING THEM WITH THE MULTILATERAL FUND

1. As per decision 56/8(d) the 56th Meeting of the Executive Committee decided:

“To request the Senior Monitoring and Evaluation Officer to prepare and submit a document to the 57th Meeting of the Executive Committee outlining existing terms of reference for the position and briefly summarizing how evaluation functions in other similar fund secretariats and financial institutions were organized and implemented.”
2. In order to obtain a rapid and neutral analysis, a consultant will prepare a draft report covering the following:
 - (a) Compilation of information on the mandate, terms of reference, scope of work and institutional procedures, budget, staffing, and reporting lines of monitoring and evaluation offices of the following fund secretariats and financial institutions, taking into account the resolutions of the United Nations General Assembly and reports of the Joint Inspection Unit (JIU) on strengthening of oversight mechanisms:
 - (i) Global Environment Facility (GEF);
 - (ii) International Fund for Agriculture Development (IFAD);
 - (iii) World Bank Group (WB);
 - (iv) Inter-American Development Bank;
 - (v) United Nations Development Programme (UNDP).
 - (b) The information should focus on:
 - (i) Terms of reference and scope of work of the evaluation and monitoring offices/functions; this includes describing what role ex-post evaluations and mid-term evaluations play, how lessons learned are integrated into future project preparations and approvals, how recommendations are followed up, how monitoring by routine reporting and ad-hoc data collection functions and feeds data collection for evaluation, what role the implementing agencies play and what the relations are with audits, management reviews and external overall evaluations;
 - (ii) Management structure and *modus operandi* of the evaluation units/functions, including lines of reporting, ease of access to information, level of communication with staff of the Secretariat needed for carrying out balanced and well informed evaluations, and options for outsourcing part of the evaluation work;
 - (iii) Budget, staffing and development of resources since 2004 and discussions in the governing bodies about their development.
3. The consultant will compare the procedures followed by the institutions named above with those of the Multilateral Fund.

Annex II

SUMMARY TABLE

| | Appointment of head of evaluation office (EO) | Terms of appointment | EO reports to | Evaluation budget (million US \$) | Professional staff in EO |
|------|---|---------------------------------------|---|--|---------------------------------|
| WB | President nominates, Board approves | Fixed term of 5 years; non-renewable | The Board | 2004 = 25.8 2008 = 30.7 (+19 %) | 99 106 (+7 %) |
| GEF | The Council | Fixed term of 5 years; renewable once | The council | 2004 = 1.9 2008 = 4.0 (+110 %) | 6 12 (+100 %) |
| IFAD | Nominated by Head, approved by Board | Fixed term of 5 years; renewable once | The Board | 2004 = 3.5 2008 = 5.5 (+58 %) | 14 25 (+79 %) |
| UNDP | Staff appointment by Executive Board | Fixed term of 5 years; renewable once | Substantive to Executive Board; administrative to Administrator | 2004 = 4.0 2008 = 7.0 (+75 %) | 14 25 (+78 %) |
| IDB | By the Board | Fixed term of 5 years; renewable once | Board | 2004 = 7.0 2008 = 7.0 (no change) | 25 25 (no change) |
| MLF | Chief Officer selects; UNEP's Executive Director appoints | Fixed term of 2 years; renewable | Executive Committee | 1999 = 0.3 2008 = 0.3 (no change) | 1 1 (no change) |

Annex III

CHARACTERISTICS OF GOOD INDICATORS

1. Indicators are critical components of any programme/project. They are indispensable instruments both for project/programme implementation and evaluation. They are observable signs that indicate the changes in certain conditions or the results from specific conditions. In other words, they are observable signals of status change. They should be selected during the formulation stage of a programme/project when objectives or goals are being established. Indicators will have to be compared with respect to baselines when monitoring is carried out and will have to be utilized when an evaluation takes place. The absence of good indicators may render an evaluation that falls short of its objectives.

2. There are clear criteria for determining the characteristics of good indicators. One is the **SMART** indicators², developed by UNDP and used many United Nations agencies. SMART stands for:

- S** Specific
- M** Measurable
- A** Attainable
- R** Relevant
- T** Tractable

3. The World Bank also developed a set of criterion for good indicators abbreviated as **CREAM**³.

- C** Clear = precise, unambiguous
- R** Relevant = appropriate to subject
- E** Economic = available at reasonable cost
- A** Adequate = sufficient basis to assess
- M** Monitorable = amenable to independent valuation

² UNDP/EO, *Results-oriented Monitoring and Evaluations*. New York, 1997

³ WB, *Ten Steps to a Results-based Monitoring and Evaluation System*. Wash. DC, 2004

Annex IV

ACKNOWLEDGEMENTS AND SOURCES

1. This report is prepared on three sets of information: personal interviews, publications of the organizations studied and the web pages of the same. Both the publications and WebPages are public domain. In order to keep fluidity of the text, no references and footnotes are given.

- **Interviews:** The consultant wishes to acknowledge gratefully the assistance extended to him by Robert van den Berg (GEF), Pierre Kingbo(WB), Luigiani Lavizzari and Khalid Elharizi (IFAD), Juha Uitto and Nurul Alam (UNDP), Stephen Quick (IDB), Gurbur Kumar (OIOS), and Yee Woo Guo (OIOS). They all gave their valuable time and discussed freely the pertinent aspects of evaluation and monitoring in their respective organizations. Ansgar Eussner (former SMEO) closely cooperated with the consultant throughout the preparation of the report and Andrew Reed (MLF) supplied valuable information. Heartfelt thanks to all of them.

- **Publications/WebPages:**

World Bank

<http://web.worldbank.org/external/default/main>

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS>

World Bank/IFC/MIGA, *IEG Independent Evaluation Group*. Washington, DC, no date.

World Bank/OED, *Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches*. Washington, DC, 2002.

World Bank, *Ten Steps to a Results-based Monitoring and Evaluation System*. Washington, DC, 2004.

GEF, *Terms of Reference for an Independent Monitoring and Evaluation Unit*. Washington, DC, July 2003.

GEF, *The GEF Evaluation and Monitoring Policy*. Washington, DC, 2006.

IFAD

<http://www.ifad.org/evaluation/whatwedo/index.htm>

<http://www.ifad.org/evaluation>

<http://www.ifad.org/evaluation/index.htm>

<http://www.ifad.org/evaluation/guide/5/index.htm>

<http://www.ifad.org/operations/index.htm>

<http://www.ifad.org/governance/index.htm>

IDB, *Agenda*, RE-238 Corr., 22 June 1999 (not for public use).

IDB, Policy and Evaluation Committee, RE-345, 22 October 2008.

<http://www.iadb.org/ove/>

<http://www.iadb.org/aboutus/howWeOrganized.cfm?lang=en>

UNDP Executive Board, *The Evaluation Policy of UNDP*, DP/2005/28, May 2006.

<http://www.undp.org/eo/eo-mandate.htm>

<http://www.undp.org/eo/eo-organigram.htm>

MLF, *Report of the 56th Meeting of the Executive Committee*, UNEP/OzL.Pro/ExCom/54/64, 2008.

Monitoring, Evaluation and Institutional Learning. www.muliateralfund.org

http://www.multilateralfund.org/evaluation_document_library_htm

<http://www.multilateralfund.org/evaluation.htm>

http://www.multilateralfund.org/results_impact.htm

http://www.multilateralfund.org/overview_results_and_impact.htm

<http://www.multilaterafund.org>

UNEG

Evaluation in the System

<http://www.uneval.org/index.cfm?module=1Library&page>

OIOS

Internal Oversight

General Assembly, *Report of the Office of the Internal Oversight services*. Agenda 120, 132, 136

July 2006

<http://www.un.org/Depts/oios>

Annex V

**REVISED JOB DESCRIPTION AND QUALIFICATIONS FOR MONITORING AND
EVALUATION OFFICER
(UNEP/OzL.Pro/ExCom/23/4, Annex II)**

JOB DESCRIPTION

Under the general supervision of the Chief Officer, the incumbent will be responsible to:

1. Draft the work programme and work plan for monitoring and evaluation *for Sub-Committee/Executive Committee review and approval.*
2. Work with the implementing agencies, bilateral and other agencies to explore ways of ensuring effective monitoring and evaluation of projects supported by the Fund *consistent with Executive Committee requirements.*
3. Coordinate monitoring and evaluation functions *required by the Executive Committee* with those of implementing and bilateral agencies, financial intermediaries and recipient countries
4. *Following any Executive Committee request and/or guidance, and* in cooperation with implementing agencies, prepare and update standard monitoring and evaluation guidelines for the content of project proposals, progress reports and completion reports for Fund-supported activities *for Sub-Committee review and Executive Committee approval.*
5. Verify that *Executive Committee approved* monitoring and evaluation standards are being applied to all facets of the development and implementation of approved projects.
6. Develop monitoring and evaluation systems and databases *consistent with the need to generate data requested by the Executive Committee* with which to describe and analyze activities supported by the Fund.
7. Manage special evaluation studies, including the preparation of terms of references *for Executive Committee approval*, selecting *diverse* evaluators *consistent with any applicable bidding requirements*, and overseeing the implementation of evaluations.
8. Aggregate information on the performance of the Fund in meeting Fund and project objectives *consistent with information requested by the Executive Committee.*
9. Report to the Monitoring, Evaluation, and Finance Sub-Committee *and the* Executive Committee on the performance of and lessons learned from projects approved under the Multilateral Fund at all stages of implementation based on experience from bilateral and other agencies through periodic reports in relation to Executive Committee policies and guidelines.
10. Report to the Monitoring, Evaluation, and Finance Sub-Committee *and the* Executive Committee on the process of monitoring and evaluation being used and suggest changes as necessary.
11. Follow-up on the decisions and directives of the Executive Committee within the field of monitoring and evaluation.

12. *Prepare, and after Executive Committee approval, disseminate* information on best practices and successful results.
13. Undertake missions, as required to carry out the above functions.

QUALIFICATIONS

1. At least 10 years of experience, in the areas of monitoring, evaluation, and research.
2. Advanced university degree in a relevant field of the social sciences, engineering, or equivalent qualifications and/or experience in monitoring and evaluation.
3. Experience with respect to both programming and programme implementation would be an advantage.
4. Demonstrated abilities in assessment techniques and good skills in interpersonal communication.
5. Fluency in English and preferably other UN languages.
6. Knowledge of office automation systems and related software are essential.
7. Good analytic writing, communications, and administrative skills.
