



INICIATIVA PARA LA EFECTIVIDAD DE LA AYUDA

EVALUACIÓN SOBRE LA EFECTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD A NIVEL DEL PAÍS (CLEAR)*

Términos de Referencia

EVALUACIÓN SOBRE LA EFECTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD A NIVEL DEL PAÍS (CLEAR)

Antecedentes

Las agencias de cooperación destinan alrededor de US\$ 800 millones - 1 mil millones por año a las microfinanzas. Lamentablemente, el apoyo de la cooperación a menudo no ha sido efectivo para ayudar a crear un acceso permanente de las personas de bajos recursos a servicios financieros.

Puestas en marcha por Ministros, directores de agencias y el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP)¹, las Evaluaciones de Pares de Cooperantes en Microfinanzas (“The Microfinance Donor Peer Reviews”) impulsaron a 17 agencias de cooperación a mirarse a sí mismas al espejo, a través de los ojos de sus pares, para comprender porqué sus operaciones no reflejan sistemáticamente buenas prácticas y tomar medidas correctivas. Entre abril 2002 y noviembre 2003, 17 miembros de CGAP participaron en Evaluaciones de Pares de Cooperantes de Microfinanzas (Peer Reviews). Las evaluaciones de pares revelaron cinco elementos de efectividad endosados por todas las agencias participantes y plasmados en la Estrella de la Efectividad: (i) claridad y coherencia estratégica; (ii) sólida capacidad del personal; (iii) responsabilidad por los resultados; (iv) buen manejo del conocimiento, y (v) instrumentos apropiados. Todas las agencias evaluadas publicaron sus cartas para la gerencia con recomendaciones y están emprendiendo acciones concretas para mejorar su efectividad.²

Durante una reunión de directores de agencia y altos ejecutivos sostenida en febrero 2004, las agencias participantes se comprometieron a implementar un programa de trabajo de cuatro etapas basado en las conclusiones de las Evaluaciones de Pares (Peer Reviews). Uno de los pasos consiste en llevar la iniciativa para mejorar la efectividad de la ayuda al campo de actividad. En consecuencia, los miembros de CGAP están poniendo en marcha las **Evaluaciones sobre la Efectividad y Responsabilidad a nivel del País (CLEAR)**. De manera similar a las Evaluaciones de Pares, las Evaluaciones de País reflejan un esfuerzo de pares y complementarán el trabajo realizado durante las evaluaciones en las oficinas centrales, las visitas al campo y el reciente Estudio Sectorial sobre Uganda.

Las CLEAR acercan la efectividad de la ayuda de los donantes a las operaciones sobre el terreno y a las partes interesadas (gobierno, oferentes de servicios financieros) que cooperan con los donantes en diferentes programas. CGAP desarrolló estos Términos de Referencia (TdR) mediante un proceso

* CLEAR: Country Level Effectiveness and Accountability Reviews

¹ CGAP es un consorcio de 28 agencias de desarrollo que trabajan en el ámbito de las microfinanzas, cuyas oficinas están ubicadas en el Banco Mundial. CGAP fue creado por los principales países donantes y los líderes de las microfinanzas como un recurso para la industria financiera con objeto de establecer estándares, proporcionar servicios de asesoría, realizar investigación y desarrollo e introducir innovaciones financieras sobre el terreno. CGAP atiende a oferentes de servicios financieros, agencias de desarrollo, gobierno y otros proveedores de servicios tales como auditores y agencias de calificación del crédito. Para mayor información ver www.cgap.org.

² Para mayor información sobre las Evaluaciones de Pares, ver http://www.cgap.org/projects/donor_peer_reviews.html

participativo de consulta. Además, CGAP diseñó un cuestionario enviado a los 28 puntos focales de agencias donantes asociadas y a personal seleccionado que trabaja en el terreno. Veinticinco personas (tanto en el terreno como en las oficinas centrales) de 14 agencias de cooperación completaron el cuestionario. Seis agencias participaron en una conferencia en julio 2004 para discutir las respuestas y asuntos relevantes. El presente documento muestra los resultados de este esfuerzo conjunto.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de las Evaluaciones de País (CLEAR) es ayudar a los donantes a mejorar su efectividad para crear sistemas financieros a favor de la población pobre tanto a través de acciones individuales como colectivas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- (1) Aprovechar el fuerte impulso generado por los hallazgos y las recomendaciones de las Evaluaciones de Pares de Cooperantes de Microfinanzas (Peer Reviews) para profundizar la labor de CGAP en torno a la efectividad de la ayuda y llevarla al campo de actividad.
- (2) Ayudar al personal de la cooperación sobre el terreno y al personal de la Oficina Central a identificar factores que promueven o impiden la efectividad individual y colectiva de la cooperación en países seleccionados, y hacer recomendaciones para mejorar la efectividad de la ayuda.
- (3) Apoyar programas, iniciativas o esfuerzos conjuntos que aborden las dificultades de países específicos para incrementar las microfinanzas; y
- (4) Sintetizar las lecciones aprendidas en los diferentes países para desarrollar un marco de análisis que permita identificar las intervenciones efectivas y óptimas de donantes en los tres niveles de sistemas financieros a favor de la población pobre (micro, meso y macro).³

RESULTADOS

Entre octubre 2004 y diciembre 2006 se efectuará un total de seis CLEAR en una diversidad de regiones. Los resultados de estas Evaluaciones de País (CLEAR) serán lo más específicos posible, tomando en consideración las restricciones de tiempo y recursos. Las Evaluaciones de País no son estudios exhaustivos de sector, sino que se concentrarán en asuntos estratégicos para la efectividad de los cooperantes: (i) identificar brechas en los sistemas financieros de los países en que se desempeñan; (ii) diseñar intervenciones en base a su ventaja comparativa y tomando en cuenta el trabajo de otros; y (iii) modificar sus procedimientos y sistemas internos para trabajar de manera más efectiva con otros sobre el terreno.

Se prevén cuatro resultados principales:

I. Recomendaciones específicas de país

Presentación de resultados de la evaluación a cooperantes y demás actores. El equipo evaluador presentará su análisis y las recomendaciones iniciales durante dos reuniones independientes - una de ellas será para todos los actores participantes tales como gobierno, oferentes de servicios y personal de agencias de la cooperación, y la segunda será exclusivamente para el personal de los cooperantes. Este análisis se basará principalmente en la retroalimentación recibida de todos los actores entrevistados.

³ Un sistema financiero para la población de bajos recursos consta de tres niveles: micro (clientes e instituciones intermediarias tales como bancos, ONG, cooperativas, etc.), meso (auditores, agencias de calificación de crédito, redes profesionales, oficinas de crédito, centros de capacitación, información y tecnología) y macro (políticas, regulación y supervisión).

Informe sobre la efectividad de los donantes. Este informe tendrá dos partes. La primera parte consistirá en una "carta abierta" dirigida a todos los cooperantes que participaron en la evaluación con una presentación de las brechas en el sector financiero para la población pobre, un análisis de los factores que apoyan o impiden la efectividad de los cooperantes, y recomendaciones específicas acerca de la manera en que éstos pueden maximizar su efectividad. Este documento se publicará junto con otros documentos de CGAP sobre la efectividad de la ayuda.

La segunda parte del informe estará compuesta por las evaluaciones individuales de cada agencia de la cooperación que participó en la evaluación. Cada cooperante recibirá únicamente su propia evaluación. Las evaluaciones se presentarán en base al esquema de la Estrella de Efectividad modificada (con los ocho elementos), y una evaluación de 360 grados por parte de actores clave del país (personal de gobierno y de agencias de la cooperación, agencias ejecutoras, oferentes de servicios financieros, personal de institutos de capacitación, etc.).

II. Apoyo para el seguimiento y la implementación

Respuesta de la comunidad donante a las recomendaciones de la evaluación. Se animará a los cooperantes a formular una respuesta por escrito al informe que contenga un plan detallando las acciones específicas, el cronograma, las partes responsables y los recursos para implementar las recomendaciones, etc.

Apoyo y herramientas para la implementación. Cuando se le solicite, CGAP brindará asesoría estratégica y técnica para ayudar a los donantes a implementar las recomendaciones de la Evaluación de País. CGAP apoyará en mayor o menor medida, dependiendo de la solicitud recibida. En esta tarea podrían participar colaboradores o consultores de CGAP. El apoyo para el seguimiento podría efectuarse a dos niveles:

- Nivel de país. Después de la entrega del informe, CGAP estará en disposición de (i) regresar al país para presentar las recomendaciones del informe final; (ii) desarrollar herramientas genéricas basadas en las mejores herramientas existentes para ayudar al personal de agencias de cooperantes sobre el terreno a aplicar buenas prácticas (por ejemplo, indicadores para el sector financiero y modelos de términos de referencia para realizar una evaluación de mercado); y (iii) apoyar el diseño de iniciativas conjuntas tales como la definición de mecanismos comunes para elaborar informes y la creación de un grupo de cooperantes en materia de microfinanzas. La magnitud del apoyo de CGAP dependerá de la solicitud.
- Oficinas Centrales de los cooperantes. CGAP puede ayudar a establecer un vínculo entre las Evaluaciones de Pares (Peer Reviews) de las agencias individuales y las Evaluaciones de País (CLEAR). Cuando sea conveniente, CGAP informará a la gerencia y al personal de las oficinas centrales del cooperante sobre los hallazgos de las CLEAR y las implicaciones para la agencia. CGAP presentará además los resultados de las CLEAR en la segunda Reunión de Alto Nivel programada para el año 2006.

III. Síntesis de Lecciones Aprendidas

CGAP redactará un informe para sintetizar las lecciones aprendidas de las seis CLEAR. El informe de síntesis presentaría la Estrella de la Efectividad actualizada, incluyendo los elementos de la efectividad sobre el terreno de los cooperantes en microfinanzas. Las lecciones aprendidas acerca de los requerimientos para mejorar la efectividad de los cooperantes desde la perspectiva de país podrían complementar las nuevas directrices para las agencias de cooperación que están en proceso de formulación.

IV. Marco de análisis para mapear las actividades de los cooperantes en sistemas financieros para la población pobre

Si colaboran entre sí, los cooperantes pueden apoyar de manera más efectiva los sistemas financieros para la población pobre. Un resultado de las Evaluaciones de País (CLEAR) será contar con un marco de análisis para evaluar la efectividad de los donantes sobre el terreno que luego podría utilizarse en cualquier país para determinar sus contribuciones óptimas. El marco de análisis se basará en estos TdR, revisados después de la prueba piloto durante las seis CLEAR.

ALCANCE – ÁMBITOS DE EVALUACION

La metodología de las Evaluaciones de País (CLEAR) se basa en entrevistas con una masa crítica de actores, realizando entrevistas individuales, grupos focales seleccionados, y encuestas tales como el cuestionario de 360 grados sobre la efectividad de los cooperantes.

A partir de la Estrella de la Efectividad resultante de las Evaluaciones de Pares (Peer Reviews) y de reflexiones recientes sobre el enfoque de los sistemas financieros para las microfinanzas (tomando las microfinanzas como parte integral del sector financiero), se incluyen tres ámbitos de evaluación: (i) análisis de brechas con respecto a los compromisos de los cooperantes en la creación de sistemas financieros para la población pobre; (ii) efectividad de la agencia individual; (iii) colaboración entre cooperantes.

Estos ámbitos orientarán de manera general el contenido de las evaluaciones. Se tomará en consideración la diversidad de donantes involucrados en este ejercicio. Las agencias de cooperación tienen estructuras diferentes (desde altamente descentralizadas hasta aquellas que prácticamente no tienen presencia en el terreno), operan de diversas maneras (desde la implementación directa hasta el uso de unidades de administración de proyectos o agencias ejecutoras), y se concentran en diversos tipos de intervención (desde dar apoyo a instituciones intermediarias hasta involucrarse en el diálogo político con los gobiernos). Los equipos evaluadores colaborarán con los cooperantes para ajustar esta guía a las necesidades de cada agencia y país. Sobre la base de los factores mencionados, algunas áreas podrán requerir un análisis más minucioso que otras. Adicionalmente, el término "cooperante" tendrá que ampliarse en algunos casos para incluir las unidades de administración de proyectos (UAP), agencias ejecutoras o proyectos que reciben orientaciones directas de los cooperantes y actúan en su nombre.

I. Análisis de brechas de las actividades de los cooperantes en la creación de sistemas financieros para la población pobre

Las evaluaciones incluirán un análisis rápido del sector microfinanciero del país, usando un enfoque de sistemas financieros para la población pobre.⁴ De manera específica, el análisis de brechas (i) identifica la participación real de los donantes en los tres niveles del sistema financiero para la población pobre; (ii) determina brechas existentes en el apoyo de los cooperantes, concentrándose en áreas en las que éstos pueden brindar apoyo, y (iii) explora cómo la comunidad donante puede llenar estas brechas, en base a la alineación de las operaciones de los agencias de cooperación individuales con su ventaja comparativa. Las evaluaciones también harán todo lo posible para analizar la relación entre las inversiones de cooperantes en los distintos niveles del sistema financiero con su desempeño global (valor por dinero). Este análisis se hará tomando en cuenta las prioridades del sector financiero gubernamental (p.ej. los Programas de Evaluación del Sector Financiero - FSAP).

⁴ Para mayor información sobre este enfoque, ver Helms, Brigit y Goodwin-Grown, Ruth, *Towards a Framework for a Financial Systems Approach to Expanding Poor People's Access to Financial Services*. Versión BORRADOR distribuida durante la Reunión Anual de CGAP, París. Noviembre 2003

Análisis ilustrativo de brechas en el desarrollo del sistema financiero (FSD por sus siglas en inglés)

Sistemas financieros	Actividades de cooperantes	Agencias de cooperación involucradas	Brechas	Recomendaciones para acciones de cooperantes	Quién
MACRO					
MESO					
MICRO					

II. Efectividad de una Agencia Individual

El análisis de la efectividad de una agencia individual se basará en los cinco elementos fundamentales para la efectividad resultantes de las Evaluaciones de Pares (Peer Reviews), además de elementos adicionales considerados importantes a nivel de país. Estos elementos adicionales son: (i) compromiso de colaborar; (ii) influencia e incidencia en el país; y (iii) capacidad de respuesta ante los actores locales. Es posible que los elementos de la efectividad de los cooperantes tengan que afinarse durante el transcurso de las evaluaciones y ponderarse en función de la estructura y los tipos de intervención de una agencia individual.

La siguiente matriz muestra los ocho elementos, con indicadores de buenas prácticas.

Elementos de Efectividad	Análisis	Recomendaciones
Claridad y coherencia estratégica <ul style="list-style-type: none"> • Coherencia en la visión de las microfinanzas • Visión coherente con buenas prácticas aceptadas 		
Experticia técnica y recursos <ul style="list-style-type: none"> • Personal con capacidad técnica • Sistemas apropiados para seleccionar y monitorear a expertos contratados externamente y a socios ejecutores 		
Responsabilidad <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la cartera de microfinanzas • Transparencia en cuanto al desempeño de la cartera 		
Buen manejo del conocimiento <ul style="list-style-type: none"> • La agencia aprende de sus propias experiencias y las de otros 		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Instrumentos</i> Capacidad de trabajar directamente con el sector privado • Amplia gama de instrumentos flexibles 		
Compromiso de colaborar <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de colaborar con otros cooperantes • Sistemas e incentivos existentes para colaborar a nivel operativo con otros donantes 		
Influencia e incidencia en el país <ul style="list-style-type: none"> • Es percibida como influyente en el país, p.ej., puede influenciar las políticas gubernamentales y las tendencias en el sector 		
Capacidad de respuesta ante actores locales <ul style="list-style-type: none"> • Toma en cuenta la demanda local y/o consulta con el gobierno y otros actores antes de desarrollar los programas 		

III. Colaboración entre cooperantes

Las Evaluaciones de País (CLEAR) tratarán de identificar las condiciones necesarias para una efectiva colaboración entre los cooperantes en materia de microfinanzas en cada país. El equipo evaluador elaborará informes sobre modelos de colaboración exitosa, así como sobre las dificultades y malas prácticas comunes en la colaboración entre cooperantes. Las opciones de colaboración abarcan una amplia gama de posibilidades. En uno de los extremos, podría involucrar a agencias dispuestas a participar en diversas actividades específicas en base a su respectiva ventaja comparativa. En el otro extremo, los cooperantes pueden compartir recursos para efectuar una programación conjunta. Entre estos dos extremos existe un sinnúmero de alternativas.

RECURSOS HUMANOS

I. Equipo evaluador

Dada la intensidad en términos de tiempo de las CLEAR (tres semanas en el país), y en base a experiencias similares tales como el Estudio Sectorial de CGAP sobre Uganda, el equipo evaluador incluirá dos consultores, además de un evaluador de una agencia de cooperación (“el par”) y dos colaboradores del CGAP.

Consultores. En primer lugar, los consultores serán los responsables del trabajo investigativo, incluyendo la recopilación y lectura de información documental, y de entrevistar al personal de las agencias de cooperación y otros actores. Colaborarán en la fase preparatoria, participarán a tiempo completo durante las tres semanas de la evaluación y elaborarán el primer borrador del informe.

Evaluador de una agencia de cooperación (“el par”). El evaluador se integrará al equipo evaluador durante la última semana de la revisión en el país para apoyar en la formulación de las recomendaciones del equipo. Como preparativo, el par debería seguir de cerca las comunicaciones por correo electrónico sobre el avance de la revisión, participar en una o dos conferencias telefónicas y leer con detenimiento la información documental.

CGAP. El proceso general de Evaluación de País será administrado por un colaborador del CGAP, el gerente de CLEAR. Este gerente será el hilo conductor de las seis evaluaciones. Participará activamente en la fase preparatoria, podrá permanecer hasta tres semanas en el país y será el principal responsable de la publicación del informe. Un funcionario de alto rango de CGAP se integrará al equipo evaluador durante la última semana de la revisión.

Miembros del equipo evaluador	Calificaciones clave
Consultores (2 personas)	Experiencia en microfinanzas, comprensión de la efectividad de la ayuda de cooperantes, con sede fuera del país a evaluar, excelentes habilidades de comunicación.
Par evaluador (1 persona)	Miembro del personal de campo o al menos con dos años de experiencia reciente en el trabajo de campo, con sede fuera del país en que realizará la evaluación; no debe formar parte del personal de la misma agencia que los expertos conocedores de los cooperantes, los campeones (ver más abajo)
CGAP (2 personas)	Familiarizados con la iniciativa de Evaluación de Pares

II. Contactos a nivel de país

La realización exitosa de las CLEAR requerirá del apoyo de diversas personas clave en el país.

- **Expertos conocedores de los agencias de cooperación (los campeones)**

CGAP identificará a dos colaboradores de agencias de cooperación en el país para que orienten e impulsen el proceso de cada evaluación. Estos asesorarán al equipo evaluador, ayudarán a identificar a las personas clave de cada grupo de actores a ser entrevistadas, seleccionarán la mejor información documental, retroalimentarán periódicamente al equipo evaluador y brindarán un apoyo general (de manera muy similar al punto focal en las Evaluaciones de Pares, Peer Reviews). Los expertos locales serán decisivos para la organización sin contratiempos de las Evaluaciones de País (CLEAR), pero no serán miembros del equipo evaluador. Las agencias para las cuales trabajan los expertos se someterán a la revisión al igual que las demás agencias. Entre los criterios para seleccionar a estos expertos se encuentran: buen conocimiento de las microfinanzas en el país, familiaridad con el trabajo de otros cooperantes; gozar de buena reputación en el país; y estar comprometidos con la promoción de las CLEAR.

- **Coordinador logístico**

Para cada Evaluación de País, CGAP contratará a un coordinador logístico en el país para que éste concierte citas, organice los grupos focales y las presentaciones de los resultados de la evaluación, y se ocupe de otros asuntos logísticos. Los requisitos para este cargo incluyen: experiencia en concertar citas, excelentes habilidades organizativas y una fuerte aptitud interpersonal.

- **Contactos con el gobierno y grupos de oferentes de servicios financieros**

El equipo evaluador identificará a representantes de la comunidad oferente y el gobierno para que sean sus principales enlaces con estos dos grupos de actores en cada país. Estos representantes deberán gozar de una gran credibilidad y ser percibidos como conocedores en su ámbito de actividad (p.ej. el director de la asociación local de microfinanzas).

SELECCION DE PAIS Y CALENDARIO DE EVALUACIONES

El personal y los cooperantes miembros del CGAP establecerán el calendario para las seis CLEAR. Esto implica dos aspectos clave: la selección de los países y el consenso sobre las fechas de evaluación.

Los siguientes criterios ayudarán a orientar la selección final de países que serán anfitriones de una evaluación:

- Presencia de personal de agencias cooperantes dispuesto a asesorar e impulsar activamente el ejercicio (en el caso ideal, dos personas de dos diferentes agencias de cooperación). Este criterio es un requisito indispensable.
- Demanda local /necesidad percibida en el país y/o sólidos contactos en el país. A partir de la lista de países preseleccionados por los cooperantes miembros del CGAP, el Gerente de CLEAR evaluará la receptividad de cada país antes de tomar una decisión definitiva.
- Presencia de personal de agencias cooperantes con cierta experiencia en microfinanzas.
- Potencial de impacto sobre la efectividad futura de la ayuda de los cooperantes.

Las seis Evaluaciones de País (CLEAR) deberían abarcar una diversidad de países en términos de:

- Extensión geográfica
- Madurez de desarrollo del sector microfinanciero
- Grado de compromiso de los cooperantes

El calendario tentativo de las evaluaciones es el siguiente:

Primera evaluación:

4 - 25 de octubre en Camboya

Fechas propuestas para las evaluaciones posteriores:

13 de febrero - 4 de marzo de 2005 (Nicaragua)

24 de abril - 13 de mayo de 2005

28 de agosto - 16 de septiembre de 2005

14 de noviembre - 2 de diciembre de 2005

5 de marzo - 24 de marzo de 2006

TAREAS

Las CLEAR constan de cuatro fases principales: preparación, revisión en el país, elaboración y presentación de informes y seguimiento.

Fase 1: Preparación

La fase preparatoria será coordinada por el Gerente de CLEAR en cooperación con el resto del equipo evaluador (consultores y par evaluador), y con el apoyo de los expertos locales y el coordinador logístico. Se deberá informar con suficiente antelación a todos los actores clave acerca del propósito, alcance y cronograma de la Evaluación de País.

Tareas específicas:

- **Confirmar fecha y equipo evaluador.** El CGAP es el responsable de confirmar las fechas de la evaluación y de coordinar la composición del equipo evaluador.
- **Comprometer a la gerencia de las agencias y a actores clave.** CGAP trabajará con los puntos focales de sus cooperantes miembros para informar a la gerencia (jefes de oficinas sobre el terreno y/o jefes de departamentos regionales) acerca de las CLEAR y asegurar su compromiso con el proceso. Los expertos locales y el coordinador logístico circularán una carta de presentación de una página firmada por CGAP, dirigida a los directores de las oficinas de país / embajadas y actores clave para incentivar su participación en la Evaluación de País (ver Anexo 5).
- **Sostener una conferencia telefónica.** CGAP organizará una conferencia telefónica con el equipo evaluador y el equipo de país para revisar los TdR y asignar responsabilidades para las tareas de planificación.
- **Contratar al coordinador logístico.** CGAP contratará a una persona en el país en calidad de coordinador logístico, con apoyo de los expertos locales. Este puesto a tiempo parcial empezaría bastante tiempo antes de la evaluación misma.
- **Identificar a informantes clave.** Esta tarea será uno de los elementos que requerirá de más tiempo durante la preparación y es clave para el éxito de la Evaluación de País. Bajo la orientación del equipo evaluador, los expertos locales identificarán a informantes clave entre los principales grupos de actores. Entre las personas a ser entrevistadas se encuentran:
 - (i) Personal de agencias de la cooperación especializado en microfinanzas
 - (ii) Personal no especializado en microfinanzas que administra programas de cooperantes

- (iii) Personal de agencias cooperantes que ha ejercido influencia en el sector microfinanciero del país pero que ya no se encuentra en el mismo
 - (iv) Personal regional de la oficina central responsable de las microfinanzas en el país de evaluación (entrevistas telefónicas)
 - (v) Personal de UAP de cooperantes y agencias ejecutoras (estas personas son particularmente importantes para entender la relación entre las agencias de cooperantes y las ejecutoras)
 - (vi) Personal de empresas consultoras y ONG internacionales que operan localmente en el ámbito de las microfinanzas
 - (vii) Personal de asociaciones microfinancieras, redes, instituciones de capacitación y otros proveedores de servicio relevantes
 - (viii) Personal de gobierno involucrado en microfinanzas
 - (ix) Oferentes de servicios microfinancieros de diversas instituciones de diferente tamaño, incluyendo también encuentros con oferentes que operan fuera de la capital (bancos, cooperativas, IMF, etc.).
- **Recopilar información documental.** Con la asesoría de los expertos locales y otros contactos, el equipo evaluador reunirá -tanto en las oficinas centrales como en los países sometidos a evaluación- la documentación disponible sobre microfinanzas, desarrollo del sector financiero, colaboración entre cooperantes, etc. En la sección "Información documental" de los TdR se encuentra una lista ilustrativa de documentos.
 - **Programar reuniones.** El coordinador logístico programará reuniones y entrevistas telefónicas con todos los informantes clave. En la medida en que sea posible, las reuniones se realizarán en un mismo lugar para evitar que los evaluadores inviertan demasiado tiempo en desplazamientos. Cuando sea necesario, los evaluadores visitarán a los entrevistados en su lugar de trabajo.
 - **Enviar cuestionarios.** Los expertos locales y el coordinador logístico ayudarán a distribuir a todos los participantes el Perfil de Actividades de los Cooperantes en Microfinanzas y el Cuestionario de 360 grados sobre la Efectividad de la Agencia Cooperante. El propósito de los perfiles es proporcionar una síntesis de las actividades consolidadas de los cooperantes en el ámbito de las microfinanzas del país. El cuestionario de 360 grados recogerá las percepciones de informantes clave acerca de la efectividad de las agencias individuales de cooperación en el país. Las encuestas se encuentran en los Anexos 1 y 2. En algunos casos, el cuestionario de 360 grados se enviará junto con la carta de presentación.
 - **Organizar logística.** El coordinador logístico establecerá una oficina con buen acceso a comunicaciones, electricidad y transporte durante toda la evaluación. Cuando sea posible, la oficina local del Banco Mundial sería una buena opción. Asimismo, es posible que se requiera asistencia para reservar una sala de reunión para las presentaciones finales de los resultados de la evaluación.

Resumen de las tareas clave de la fase I

Tareas	¿Quién?	¿Cuándo? (previo a fecha de evaluación)
Confirmar fecha y equipo de evaluación	CGAP	6 semanas
Comprometer a la gerencia de la agencia	CGAP, EC, PF	6 semanas
Contratar coordinador logístico	CGAP, EC	4 semanas
Sostener conferencia telefónica	EE, EC, CL	4 semanas
Identificar a informantes clave	CGAP, EC, PF	4 semanas
Recopilar información documental	EC, CL	3 semanas
Programar reuniones	CL, EC	3 semanas, programa definitivo listo 1 semana antes de iniciar la evaluación

Enviar cuestionarios	CL, CGAP	3 semanas
Organizar logística	CL	Permanente

Clave:

- PF = Puntos focales de agencias donantes miembros de CGAP
- EC = Expertos conocedores de los cooperantes, los campeones (en el país)
- EE = Equipo evaluador
- CL = Coordinador logístico

Fase 2: Evaluación en el país (3 semanas)

Durante las dos primeras semanas de la evaluación, los consultores y el gerente de CLEAR estarán en el país. Se reunirán con una masa crítica de actores empleando entrevistas individuales y grupos focales seleccionados. El par evaluador y el ejecutivo de alto nivel de CGAP se incorporarán al equipo evaluador en la tercera y última semana en el país. El equipo evaluador en pleno se reunirá una segunda vez con informantes clave seleccionados, revisará los hallazgos preliminares con los expertos locales y organizará dos talleres para la presentación de los resultados de la evaluación.

Tareas específicas:

- **Celebrar reunión preparatoria.** Una vez en el campo, el equipo evaluador, los expertos locales y el coordinador logístico se reunirán para revisar la agenda y los aspectos logísticos de las primeras dos semanas. Durante esta reunión preparatoria, los expertos locales informarán y orientarán al equipo evaluador acerca de asuntos clave para el desarrollo de las microfinanzas en el país, incluyendo nuevas propuestas de proyectos que están en gestión. Cualquier documentación que no haya sido enviada previamente se entregará al equipo evaluador.
- **Entrevistar a informantes clave.** El equipo evaluador entrevistará en persona o por teléfono a informantes clave. En el caso ideal, las reuniones serán individuales para mantener la confidencialidad. En algunos casos, el equipo evaluador podría dividirse para maximizar el número de reuniones. Se solicitará a todos los entrevistados que brinden sus recomendaciones sobre cómo mejorar la efectividad de los cooperantes.
- **Conducir reuniones con grupos focales.** Cuando sea conveniente, el equipo evaluador realizará reuniones con grupos focales. Tales reuniones podrían organizarse para un grupo de actores (p.ej. oferentes de servicios financieros, el grupo de coordinación de cooperantes a nivel de país) mientras que otras pueden estar diseñadas para explorar asuntos específicos. En general, los participantes de los grupos focales también serán entrevistados de manera individual.
- **Consolidar y analizar los Perfiles de la Actividad de los Cooperantes en Microfinanzas.** Los consultores del equipo evaluador recopilarán todos los perfiles recibidos para preparar un análisis consolidado de las actividades microfinancieras de los cooperantes en el país.
- **Afinar los hallazgos preliminares con informantes clave seleccionados.** El equipo evaluador en pleno se reunirá nuevamente con informantes clave seleccionados para que sirvan como una especie de consejo asesor a fin de afinar los hallazgos y recomendaciones preliminares.
- **Verificar la exactitud de los datos con los expertos locales.** Conservar la independencia y objetividad es esencial para el proceso y los resultados de las CLEAR. Sin embargo, el equipo evaluador revisará sus hallazgos y recomendaciones preliminares con los expertos locales para verificar la exactitud de los datos.

- **Preparar y presentar resultados.** El equipo evaluador elaborará una presentación en Power Point con los hallazgos y recomendaciones de la evaluación para dos reuniones con el personal de las agencias cooperantes y demás actores. El propósito de estas presentaciones es la retroalimentación franca y constructiva de manera colegiada.

Una reunión se realizará con todos los actores para obtener retroalimentación acerca de los hallazgos y recomendaciones preliminares del equipo evaluador. La segunda reunión se realizará exclusivamente con personal de agencias de la cooperación (tanto técnico como administrativo) para discutir los resultados y la implementación de las recomendaciones preliminares, incluyendo posibles acciones de seguimiento. Estas reuniones podrían efectuarse en dos días diferentes. El informe se basará en las notas detalladas para las presentaciones y la retroalimentación obtenida durante las reuniones.

Resumen de las tareas clave de la fase II

Tareas	¿Quién?	¿Cuándo?
Realizar reunión preparatoria	EE, EC, CL	1er día de la evaluación
Entrevistar a informantes clave	EE	Permanente
Realizar reuniones con grupos focales	EE, CL	Permanente
Consolidar perfiles de donantes	EE, CL	permanente, listo en la 2ª semana en el país
Afinar hallazgos preliminares	EE	3ra semana de la evaluación
Verificar exactitud de datos	EE, EC	3ra semana de la evaluación
Preparar y presentar resultados	EE, CL	3ra semana de la evaluación

Fase 3: Elaboración de informes

- **Redactar informe.** El equipo evaluador empezará a redactar el informe estando todavía en el país. Este será conciso, concreto y procesable, con particular énfasis en la propuesta de recomendaciones prácticas. Las recomendaciones se basarán en las opiniones obtenidas de todos los actores, incluyendo los del gobierno y oferentes de servicios, combinado con el análisis efectuado por el equipo evaluador. Constará de dos partes: una "carta abierta" dirigida a todas las agencias de la cooperación que participaron en la revisión y evaluaciones individuales para cada agencia participante.

La carta abierta se basará en las presentaciones de los resultados de la evaluación y la retroalimentación recibida durante las reuniones. Podría contener lo siguiente:

- Una descripción actualizada del sector financiero para la población pobre del país (niveles micro, meso y macro), incluyendo la identificación de brechas en el sistema y las necesidades del sector para los siguientes cinco años;
- Un análisis de los factores internos que obstaculizan o promueven la efectividad de la ayuda de los cooperantes en microfinanzas (fortalezas y oportunidades). Siempre que sea posible, el informe resaltaré ejemplos de buenas prácticas de los cooperantes; y
- Recomendaciones a la comunidad donante acerca de cómo mejorar la efectividad de la ayuda en base a la ventaja comparativa de las agencias individuales y cómo brindar el apoyo apropiado al sector en el futuro.

La carta abierta no contendrá recomendaciones directas a gobiernos u otros actores. Sin embargo, es probable que algunas recomendaciones para las agencias de la cooperación se relacionen directamente con la interacción de éstas con contrapartes gubernamentales u otros actores.

Cada evaluación de una agencia individual contendrá los siguientes anexos:

- Evaluación de la agencia de la cooperación en base a los ocho elementos de efectividad propuestos - la Estrella de Efectividad modificada; y
 - Un punteo con recomendaciones sobre el papel futuro de la agencia en el sector basado en su ventaja comparativa, cuando sea factible.
- **Verificar la exactitud de los datos.** El equipo evaluador someterá el borrador del informe a los expertos locales en un plazo de seis semanas después de finalizar la evaluación para que éstos procedan a una verificación rápida de la exactitud de los datos. El equipo evaluador es independiente y aceptará únicamente los cambios sugeridos que considere apropiados.
 - **Enviar el informe final.** CGAP enviará el informe final a todos los cooperantes participantes en el país y a sus respectivos directores de agencia. Se espera que el informe final se publique en el sitio web del CGAP, junto con otros documentos sobre la efectividad de la ayuda tales como las cartas para la gerencia de la Evaluación de Pares de Cooperantes de Microfinanzas.
 - **Redactar el informe de síntesis.** Una vez realizadas las seis Evaluaciones de País (CLEAR), el CGAP preparará un informe de síntesis con las lecciones aprendidas y las implicaciones en términos de políticas de todas las evaluaciones. (Al informe de síntesis se le adjuntará un marco de análisis para mapear las intervenciones de los cooperantes en la creación de sistemas financieros para la población pobre.)

Resumen de las tareas clave de la fase III

Tareas	¿Quién?	¿Cuándo? (después de concluir la evaluación)
Redactar informe	EE, EC	6 semanas
Verificar exactitud de datos	EE, EC	8 semanas
Enviar informe final	CGAP	11 semanas
Redactar informe de síntesis	CGAP	Agosto 2006

Fase 4: Seguimiento

En función de las necesidades, personal y/o consultores de CGAP pueden regresar al país para presentar el informe final. Después de las CLEAR, algunos países podrían desarrollar iniciativas conjuntas. CGAP brindará el apoyo apropiado cuando se le solicite.

Tareas específicas:

- **Procurar una respuesta de las agencias individuales sobre la carta abierta y la evaluación individual.** CGAP comprometerá a la gerencia de las oficinas centrales y de país / embajadas para que respondan a los resultados de la evaluación.
- **Promover una respuesta conjunta del grupo de coordinación de cooperantes en el país.** CGAP espera que los cooperantes en el país preparen una respuesta escrita a las recomendaciones de la evaluación, incluyendo un plan en que se detallen las acciones específicas que emprenderán.
- **Asesorar iniciativas conjuntas.** Cuando sea pertinente, CGAP y/o consultores apoyarán iniciativas conjuntas desarrolladas por cooperantes después de las CLEAR a través de consultas vía e-mail o teléfono y posibles visitas posteriores.
- **Difundir ampliamente el informe de síntesis.** CGAP animará a los cooperantes miembros a compartir ampliamente los hallazgos de las CLEAR a lo interno de sus agencias - oficinas centrales

y de campo. CGAP también difundirá los resultados entre otras instituciones interesadas en la efectividad de la ayuda como la OCDE / Comité de Asistencia al Desarrollo.

- **Presentar resultados de las CLEAR en la reunión de alto nivel.** CGAP presentará el informe de síntesis en la segunda reunión de alto nivel, durante la cual se discutirá el avance en la implementación de las etapas de acción del Memorando Conjunto. CGAP abordará con la alta gerencia de las agencias la manera de usar los resultados de las Evaluaciones de País (CLEAR) para mejorar la efectividad de la ayuda sobre el terreno.

Resumen de las tareas clave de la fase IV

Tareas	¿Quién?	¿Cuándo?
Buscar respuestas de los cooperantes	EE, EC	4 semanas después de sometido el informe
Asesorar iniciativas conjuntas	EE, EC	Permanente, en función de la demanda
Difundir el informe de síntesis	CGAP	Inicio en agosto 2006
Presentar resultados en reunión de alto nivel	CGAP	2006

DOCUMENTOS CLAVES

A continuación se encuentra una lista ilustrativa de los documentos que podrían incluirse en el paquete para el equipo evaluador:

- Perfil de las actividades de los cooperantes en asuntos de microfinanzas
- Encuestas y evaluaciones existentes sobre el sector microfinanciero del país
- Informes de país sobre el sector microfinanciero y financiero
- Resumen de las políticas nacionales vinculadas a las microfinanzas
- Documentos relativos a la coordinación entre cooperantes
- Evaluaciones individuales de programa
- Documentos de proyectos en gestión
- Estrategias existentes, informes anuales de donantes
- Informe de la Superintendencia de Bancos sobre el sector bancario
- Regulación bancaria y financiera
- Informe de inteligencia económica

RESPONSABILIDAD DE EMPRENDER ACCIONES

La carta abierta (la parte del informe que abarca toda la comunidad donante) es un documento público que será ampliamente difundido. Se espera asimismo que todas las agencias accedan a publicar sus evaluaciones individuales de la misma forma en que se hizo con todas las cartas para la gerencia de la Evaluación de Pares.

El compromiso activo de los directores de agencias y de oficinas de país / embajadas es fundamental para lograr el éxito de las CLEAR. Únicamente con su compromiso las recomendaciones de la evaluación conducirán a mejoras concretas en el terreno. Durante todas las fases de la evaluación no se escatimarán esfuerzos para infundir un sentido de responsabilidad a fin de implementar las recomendaciones a lo interno y entre las agencias.

LISTA DE ANEXOS

1. Perfil de Actividades de Cooperantes en Microfinanzas
2. Cuestionario de 360 grados sobre la Efectividad de los Cooperantes
3. Evaluación Individual de Agencia
4. Desarrollo del sistema financiero - análisis de brechas
5. Carta de presentación
6. Memorándum Conjunto de las 17 agencias que participaron en las Evaluaciones de Pares de Cooperantes de Microfinanzas (Microfinance Donor Peer Reviews)

1. Evaluaciones sobre el Nivel de Efectividad y Responsabilidad de País (CLEAR)

- Perfil de Actividades Microfinancieras de Cooperantes -

Sus comentarios pueden ayudar a las agencias cooperantes a mejorar su desempeño. Tome nota de que este cuestionario es estrictamente confidencial – por favor envíenoslo por email o por correo. Muchas gracias!

Nombre de la agencia cooperante/inversor: _____ Nombre del Contacto: _____

Correo electrónico: _____ Teléfono: _____

Gracias por tomarse el tiempo de completar este perfil. Será un insumo útil para que la Evaluación de País comprenda mejor la situación general de las actividades de los donantes cooperantes en *[insertar país]*, e identifique oportunidades para la cooperación entre cooperantes. No dude en utilizar si la información no cabe en la tabla abajo.

Proyectos de su oficina en *[insertar país]* que contienen microfinanzas/servicios financieros:

Nombre de proyectos activos entre 1999 – 2005	Presupuesto para microfinanzas <i>(indica la moneda utilizada)</i>	Objetivos
Nombre de proyectos planificados hasta 2007	Presupuesto para microfinanzas <i>(indica la moneda utilizada)</i>	Objetivos

Proyectos de su oficina en [insertar país] que contienen microfinanzas/servicios financieros continuado:

Otras áreas con contenido microfinanciero, pero sin proyecto especial	Presupuesto para microfinanzas (indica la moneda utilizada)	Objetivos

Cartera de Microfinanzas de su agencia en [insertar país]: Compromisos y desembolsos

Por favor indique cifras en US\$ o especifique otra moneda. Si no dispone de cifras exactas, por favor incluya un estimado.

Total desembolsado (saldo pendiente con proyectos) para microfinanzas (en proyectos solo dedicados a las microfinanzas o componentes de otros proyectos) para los años 2002 – 2004	Favor indicar cantidad en US\$
Total comprometido (comprometido pero aun no desembolsado) para microfinanzas (en proyectos solo dedicados a las microfinanzas o componentes de otros proyectos) para el año 2005	

Instrumentos disponibles de su agencia en *[insertar país]* para apoyar las microfinanzas (respuestas múltiples posibles)

Instrumentos	Favor marcar con X
Donaciones al capital	SÍ NO
Donaciones para asistencia técnica	SÍ NO
Préstamos al capital	SÍ NO
Préstamos para asistencia técnica	SÍ NO
Préstamos al gobierno	SÍ NO
Patrimonio neto	SÍ NO
Garantías	SÍ NO
Otro (<i>Favor especificar</i>) _____	SÍ NO

¿Cuántas de las personas que trabajan en su oficina en *[insertar país]* son expertas en microfinanzas? _____

Gracias por su tiempo. Los resultados de este cuestionario se utilizarán para el informe final de evaluación.

2. Evaluaciones sobre el Nivel de Efectividad y Responsabilidad de País (CLEAR)

- Cuestionario de 360 grados -

Sus comentarios pueden ayudar a las agencias cooperantes a mejorar su desempeño. Tome nota de que este cuestionario es estrictamente confidencial – por favor envíenoslo por email o por correo. Muchas gracias!

Nombre de su organismo o agencia: _____

Con quien trabaja? : Agencia de la cooperación Gobierno Oferente de servicios microfinancieros Proveedor técnico Otro (favor especificar) (*For favor marca con una 'x'*)

Evaluación Individual de Agencias de Cooperación

En base a una escala del 1 al 5 favor valore la efectividad e incidencia de los siguientes organismos en el sector microfinanciero de *[insertar país]*, siendo **1 muy débil, 2 débil, 3 regular, 4 sólido, y 5 muy sólido**. Su evaluación puede basarse en su experiencia directa con los organismos o en su impresión general sobre la efectividad que ellos han tenido dentro del sector microfinanciero de *[insertar país]*.

		Claridad estratégica	Habilidad técnica	Responsabilidad	Manejo del conocimiento	Instrumentos	Influencia e incidencia	Compromiso de colaborar	Respuesta a actores locales
Cooperantes	Ya han trabajado juntos? (S/N)	Coherencia en la visión de las microfinanzas. Visión coherente con buenas prácticas aceptadas	Personal con pericia microfinanciera. Sistemas apropiados para seleccionar y monitorear a expertos contratados externamente y a socios ejecutores	Conocimiento de la cartera de microfinanzas y transparencia en cuanto al desempeño.	Agencia aprende de sus propias experiencias y las de otros.	Capacidad de trabajar directamente con el sector privado. Amplia gama de instrumentos flexibles.	Es percibida como influyente en el país, p.ej., puede influenciar las políticas gubernamentales.	Sistemas e incentivos existentes para colaborar a nivel operativo con otros donantes	Toma en cuenta la demanda local y/o consulta con el gobierno y otros actores antes de desarrollar programas
Cooperante A		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
Cooperante B		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
Cooperante C		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
Cooperante D		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
Cooperante E		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5

		Claridad estratégica	Experticia técnica	Responsabilidad	Manejo del conocimiento	Instrumentos	Influencia e incidencia	Compromiso de colaborar	Respuesta a actores locales
Inversores	Ya han trabajado juntos? (S/N)	Coherencia en la visión de las microfinanzas. Visión coherente con buenas prácticas aceptadas	Personal con pericia microfinanciera. Sistemas apropiados para seleccionar y monitorear a expertos contratados externamente y a socios ejecutores	Conocimiento de la cartera de microfinanzas y transparencia en cuanto al desempeño.	Agencia aprende de sus propias experiencias y las de otros.	Capacidad de trabajar directamente con el sector privado. Amplia gama de instrumentos flexibles.	Es percibida como influyente en el país, p.ej., puede influenciar las políticas gubernamentales.	Sistemas e incentivos existentes para colaborar a nivel operativo con otros donantes	Toma en cuenta la demanda local y/o consulta con el gobierno y otros actores antes de desarrollar programas
Inversor A		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
Inversor B		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
Inversor C		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
Inversor D		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
Otro _____		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5
Otro _____		/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5	/5

Assessment of the Effectiveness of Donor Collaboration

¿Cuáles son las principales fortalezas de la colaboración de los cooperantes en el apoyo a los servicios financieros para la población pobre de [insertar país]?

1

2

¿Cuáles son las principales debilidades de la colaboración de los cooperantes en el apoyo a los servicios financieros para la población pobre de [insertar país]?

1

1

2

¿Cuál es su principal recomendación para mejorar la colaboración de los cooperantes en [insertar país]?

¿En su opinión, cuál es la característica más determinante para la efectividad de los cooperantes?

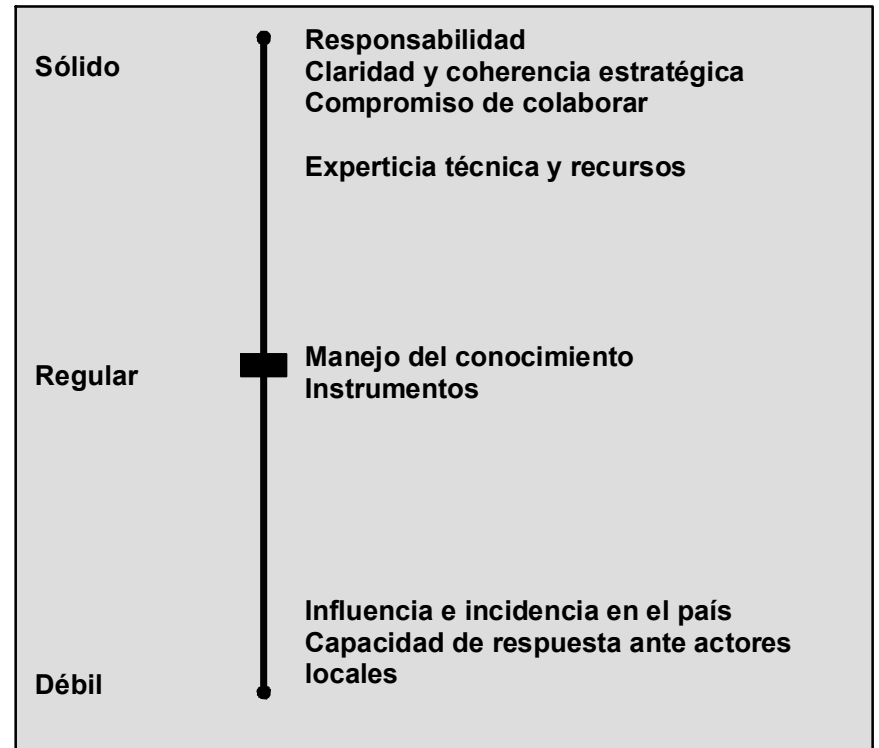
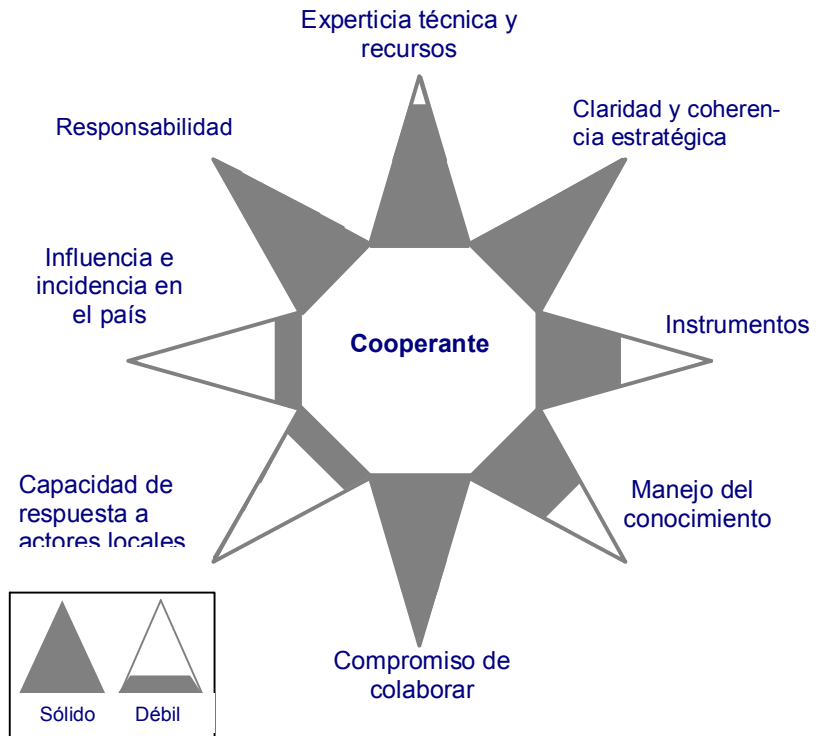
Muchas gracias por su tiempo.

DEFINICIONES

- *Claridad estratégica* Coherencia en la visión de las microfinanzas.
Visión coherente con buenas prácticas aceptadas.
- *Experticia técnica y recursos* Personal con capacidad técnica.
Sistemas apropiados para seleccionar y monitorear a expertos contratados externamente y a socios ejecutores.
- *Responsabilidad* Conocimiento de la cartera de microfinanzas.
Transparencia en cuanto al desempeño de la cartera.
- *Buen manejo del conocimiento* Agencia aprende de sus propias experiencias y las de otros.
- *Instrumentos* Capacidad de trabajar directamente con el sector privado.
Amplia gama de instrumentos flexibles.
- *Compromiso de colaborar* Compromiso de colaborar con otros donantes.
Sistemas e incentivos existentes para colaborar a nivel operativo con otros donantes. / en vigor
- *Influencia e incidencia en el país* Es percibida como influyente en el país, p.ej., puede influenciar las políticas gubernamentales.
- *Capacidad de respuesta ante actores locales* Toma en cuenta la demanda local y/o consulta con el gobierno y otros actores antes de desarrollar programas.

Evaluaciones sobre el Nivel de Efectividad y Responsabilidad de País (CLEAR)

3. Efectividad de una Agencia Individual



Evaluaciones sobre el Nivel de Efectividad y Responsabilidad de País (CLEAR)

4. Desarrollo de los Sistemas Financieros – Análisis de brechas

Sistema financiero	Actividades de los cooperantes	Cooperantes involucrados	Brechas	Recomendaciones para acciones de cooperantes	¿Quién?
MACRO					
MESO					
MICRO					

5. Carta de Presentación

Modelo usado para Camboya

Estimado/a colega:

Nos complace invitarle a participar en la **Evaluación sobre la Efectividad y Responsabilidad a nivel del País (CLEAR)** que se realizará en Pnom Penh del 4 al 23 de octubre de 2004.

La Evaluación de País surge ante la preocupación común entre la comunidad donante de mejorar su efectividad en el apoyo a las microfinanzas (prestación de servicios financieros para la población pobre). Las agencias de la cooperación destinan aproximadamente US\$ 800 millones -1 mil millones por año para apoyar las microfinanzas; sin embargo, sus operaciones no reflejan sistemáticamente el uso de buenas prácticas.

A fin de comprender porqué el apoyo de los cooperantes a menudo no es efectivo, los directores de 17 agencias de cooperación bilateral y multilateral lanzaron una iniciativa para la efectividad de la ayuda en el año 2002: las Evaluaciones de Pares de Cooperantes de Microfinanzas (Microfinance Donor Peer Reviews).⁵ Este ejercicio fue facilitado por el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP) en su calidad de consorcio que aglutina a 28 agencias cooperantes, tiene sus oficinas en el Banco Mundial y se dedica a mejorar las microfinanzas. Las evaluaciones permitieron identificar elementos clave de la efectividad de los cooperantes en el área de las microfinanzas y formular recomendaciones para cada agencia participante. Todas las agencias están dando pasos concretos para implementar las recomendaciones. (Ver los resultados publicados en http://www.cgap.org/projects/donor_peer_reviews.html).

Sobre la base de las valiosas contribuciones obtenidas de las Evaluaciones de Pares, los directores de agencias y el personal de las mismas han instado a CGAP a elevar la iniciativa para la efectividad de la ayuda al nivel de país, donde los cooperantes están más cerca de las operaciones y los actores locales. El objetivo general de las Evaluaciones de País (CLEAR) es ayudar a los cooperantes a mejorar su efectividad en la creación de sistemas financieros para la población de bajos recursos tanto mediante acciones individuales como colectivas. De manera específica, las CLEAR pretenden:

- (i) profundizar el trabajo de CGAP en cuanto a la efectividad de la ayuda a fin de que éste incida en el campo de actividad, aprovechando el impulso generado y la experiencia adquirida con las Evaluaciones de Pares;
- (ii) ayudar a las agencias donantes a analizar y mejorar la efectividad de su ayuda individual y colectiva;
- (iii) apoyar iniciativas conjuntas de los cooperantes para incrementar las microfinanzas; y
- (iv) ayudar a los cooperantes a mapear las intervenciones efectivas y óptimas en los tres niveles de los sistemas financieros para la población de bajos recursos (micro, meso y macro).

⁵ Agencia Francesa de Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo, Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, DANIDA, Departamento para el Desarrollo Internacional del Gobierno Británico, la Comisión Europea, Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Fondo Internacional para Desarrollo Agrícola, Organización Internacional del Trabajo, Kreditanstalt für Wiederaufbau, Holanda, Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo, Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo/Fondo de Desarrollo de Capital de Naciones Unidas, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

El resultado consistirá en recomendaciones francas y concretas para mejorar la efectividad de los cooperantes. Más allá de la Evaluación de País, CGAP seguirá estando disponible para colaborar con los cooperantes que trabajan en el ámbito de las microfinanzas en Camboya.

Durante nuestra misión en Camboya, nos gustaría conversar con un amplio grupo representativo de actores clave, incluyendo funcionarios gubernamentales y proveedores de servicios financieros, acerca de su percepción sobre las contribuciones de los donantes a la creación de un sólido sector financiero a favor de la población pobre. La mayor parte de las reuniones serán individuales, si bien es probable que se realicen algunas reuniones de grupo.

En breve nos comunicaremos con usted para fijar la fecha y hora de la reunión de acuerdo a su conveniencia. Hemos adjuntado un breve cuestionario para recabar su valoración acerca de la efectividad de los cooperantes; le agradeceríamos que lo completara y nos lo devolviera. Tenga la plena seguridad de que esta información es absolutamente confidencial.

Su participación en esta evaluación será fundamental para que el análisis y las recomendaciones contribuyan a mejorar la efectividad de los donantes en Camboya, y garantizar que un mayor número de personas pobres tenga acceso a financiamiento.

Atentamente,

Eric Duflos
En nombre del equipo evaluador
eduflos@worldbank.org

Sobre el CGAP:

CGAP es un consorcio de 29 agencias de desarrollo que trabajan en el ámbito de las microfinanzas, cuyas oficinas están ubicadas en el Banco Mundial. CGAP fue creado por los principales países donantes y los líderes de las microfinanzas como un recurso para la industria financiera con objeto de establecer estándares, proporcionar servicios de asesoría, realizar investigación y desarrollo e introducir innovaciones financieras en el terreno. CGAP atiende a oferentes de servicios financieros, agencias de desarrollo, gobierno y otros proveedores de servicios tales como auditores y agencias de calificación del crédito. Para mayor información, ver www.cgap.org.

Donantes miembros de CGAP, septiembre 2004

Miembros bilaterales

Australia, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Japón, Luxemburgo, los Países Bajos, Noruega, Suecia, Suiza, Reino Unido, Estados Unidos

Miembros multilaterales

Banco Africano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo, Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo, Comisión Europea, Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Financiera Internacional, Fondo Internacional para Desarrollo Agrícola, Organización Internacional del Trabajo, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo / Fondo de Desarrollo de Capital de Naciones Unidas

Fundaciones

Fundación Argidius, Fundación Ford

6. Memorando Conjunto

INICIATIVA PARA LA EFECTIVIDAD DE LA AYUDA A LAS MICROFINANZAS: EVALUACIONES DE PARES DE COOPERANTES Reunión de Alto Nivel:

Apalancamiento de Nuestra Ventaja Comparativa para Ayudar a Mejorar la Efectividad de la Ayuda

**Febrero de 2004, París
Memorando Conjunto**

Nosotros, las 17 agencias de cooperación internacional, participantes en las Evaluaciones de Pares de Cooperantes de Microfinanzas, afirmamos nuestro compromiso continuado para mejorar la Efectividad de la Ayuda en general, y específicamente en las microfinanzas⁶. Desearíamos agradecer a Mark Malloch Brown, del Programa de Desarrollo de Naciones Unidas (PNUD), y a Jean-Michel Severino, de la Agencia Francesa de Desarrollo, por patrocinar la Reunión de Alto Nivel en París, y al Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobres (CGAP por sus siglas en inglés) por la organización de la misma. Observando seriamente a un lado de la ecuación del desarrollo – nuestra propia efectividad en el suministro de la asistencia al mismo – podemos dar otro paso hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo para el Milenio (ODM).

La Reunión de Alto Nivel otorgó a la gerencia superior de nuestras agencias una oportunidad singular para abordar el tema de la efectividad de la ayuda, de una manera concreta. Aunque sólo una de las muchas áreas en las que trabajan nuestras agencias, las microfinanzas – o bien el desarrollo de sistemas financieros que funcionen para las personas de bajos recursos – constituyen un sector apropiado para reflexionar sobre la efectividad de la ayuda, dado que aunque ya se han acordado los estándares de buena práctica, actualmente no los aplicamos de manera uniforme a nuestros programas sobre el terreno. De hecho, las Evaluaciones de Pares de Cooperantes confirmaron que podríamos lograr un impacto mucho mayor con los actuales niveles de financiamiento, alineando nuestros programas con las buenas prácticas y creando sobre la diversidad de nuestras fortalezas.

Reconocemos que las microfinanzas contribuyen al logro de las ODM, en particular al objetivo fundamental de reducir a la mitad la extrema pobreza y el hambre para el 2015. Pero abordar las fallas del mercado que impiden a las personas de bajos recursos acceder a los servicios financieros necesarios, constituye una tarea masiva e intimidante. Las microfinanzas constituyen un sector muy dinámico que ha pasado del “microcrédito” a las “microfinanzas” y a “la creación de sistemas financieros que funcionen para la mayoría”. Este panorama cambiante convierte a las microfinanzas en un área que establece un reto particular para el desarrollo comunitario. Ello significa que debemos participar con diversos actores, desde los Bancos Centrales hasta los grupos de apoyo mutuo, de los bancos comerciales a las cooperativas de ahorro y préstamo comunitarias, hasta los auditores y las agencias para la calificación del crédito, reconociendo que existe un gran campo de acción para una diversidad de enfoques. Cuando sea posible, debemos apoyar los planes nacionales de los gobiernos para desarrollar el sector financiero general. Cada uno de nosotros debe contribuir de manera tal que sirva para apalancar nuestras respectivas fortalezas y promueva el aprendizaje mutuo. Por lo menos debemos evitar las acciones que distorsionen los mercados financieros locales.

Las Evaluaciones de Pares de Cooperantes, realizadas entre mayo de 2002 y noviembre de 2003, y la Reunión de Alto Nivel expusieron a nuestras agencias a evaluaciones y recomendaciones francas

⁶ Agencia Francesa de Desarrollo, Banco Africano de Desarrollo, Banco Asiático de Desarrollo, Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, DANIDA, Departamento para el Desarrollo Internacional del Gobierno Británico, la Comisión Europea, Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Fondo Internacional para Desarrollo Agrícola, Organización Internacional del Trabajo, Kreditanstalt für Wiederaufbau, Holanda, Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo, Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional, Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo/Fondo de Desarrollo de Capital de Naciones Unidas, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

y transparentes acerca de cómo podemos mejorar la manera en que trabajamos. Mantenemos un espejo enfocado hacia nuestros propios sistemas, procesos y procedimientos internos. Estos son los factores sobre los que tenemos el mayor control y sobre los que podemos realizar los cambios más inmediatos. Muchos de nosotros consideramos que la metodología, el análisis y las recomendaciones de las Evaluaciones de Cooperantes pueden aplicarse a otras áreas de asistencia al desarrollo, más allá de las microfinanzas.

Endosamos los cinco elementos de la efectividad que han surgido en las Evaluaciones de Pares, puesto que proporcionan una estructura útil para evaluar y establecer estándares para nuestro desempeño. Ellos son: 1) claridad y coherencia estratégica; 2) sólida capacidad del personal; 3) responsabilidad por los resultados; 4) buen manejo del conocimiento; y 5) instrumentos apropiados. Aquellos de nosotros que deseamos continuar involucrados en la creación de sistemas financieros para las personas de bajos recursos, nos comprometemos a hacer todo lo posible para lograr la capacidad básica en cada uno de los cinco elementos, a fin de asegurar nuestra adhesión a los estándares básicos de buena práctica. Asimismo, debemos expandir la labor de las Evaluaciones de Pares de Cooperantes, para incluir a nuestros socios a nivel de país y buscar formas de trabajar juntos de manera más efectiva. Hemos constatado que la colaboración no es siempre fácil, pero tratamos de buscar maneras de reducir los costos de transacción para todos los involucrados, y para nosotros mismos y para nuestros asociados en este campo de actividad.

De cara al futuro, nos comprometemos a cumplir con las cuatro etapas de acción para transformar las recomendaciones de las Evaluaciones de Pares de Cooperantes en resultados tangibles para las personas de bajos recursos. Solicitamos a nuestros colegas técnicos que traduzcan estas etapas de acción en un programa de trabajo para los próximos dos años. El objetivo de esta labor continuada consiste en ser más efectivos en cada país, identificando nuestras fortalezas y nichos apropiados, apalancando las fortalezas de los demás, y alineando y armonizando nuestras operaciones con las prioridades de los diferentes países.

1. Codificar las buenas prácticas. Los actuales directrices conjuntas de buena práctica tienen casi diez años y requieren una actualización, tanto para incorporar las lecciones aprendidas en las Evaluaciones de Pares de Cooperantes, como para hacerlos más fáciles de aplicar a las operaciones. Las nuevas directrices deben incluir, entre otras cosas, un código de conducta, para utilizar subsidios en nuestro trabajo con el sector privado, y orientación acerca de la mejor utilización de los diferentes instrumentos disponibles para las agencias de cooperación bilaterales y multilaterales. Nos comprometemos a enviar mensajes firmes y claros a todo el personal operativo en por lo menos dos áreas: (i) requisito de consulta con el gobierno, todos los demás cooperantes y partes interesadas, antes de aprobar cualquier nuevo apoyo en un país específico o con determinadas instituciones, para asegurar la complementariedad y evitar debilitar a otros en el mercado; y (ii) responsabilidad y transparencia en cuanto al desempeño de la cartera, esto es más importante que “lucir bien”; y la transparencia es crítica para alcanzar nuestra visión compartida en cuanto a crear un acceso sostenible a los servicios financieros para las personas pobres y de bajos ingresos.

2. Compartir y apalancar la capacidad y el conocimiento del personal. Acordamos que una sólida capacidad técnica interna es esencial para administrar o tercerizar las operaciones microfinancieras. Sin embargo, todos nosotros no podemos ni debemos realizar grandes inversiones para desarrollar la capacidad del personal y los sistemas de manejo del conocimiento. Por lo tanto, debemos tratar de apalancar y crear nuestra capacidad y conocimiento técnicos, promoviendo el apoyo cruzado entre agencias, extrayendo la experiencia del sector privado, invirtiendo en nuestro personal nacional, delegando programas – cuando sea apropiado – en aquellas agencias que cuentan con personal técnico altamente capacitado (especialmente cuando la capacidad técnica está descentralizada), fortaleciendo y elevando la escala de las redes, participando en la capacitación conjunta, y desarrollando y contribuyendo a los sistemas comunes de manejo del conocimiento, tal como un portal de Internet.

3. Llevar el proceso y las recomendaciones de las Evaluaciones de Pares de Cooperantes al campo de actividad. Basándose en la estructura descentralizada de muchas de nuestras agencias, las Evaluaciones de Pares de Cooperantes deben aumentar el sentido de pertenencia, la voz y la participación de nuestros colegas, asociados y partes interesadas (organizaciones gubernamentales y

privadas) a nivel de país. Deben emprenderse actividades en países asociados seleccionados para a) obtener la retroalimentación de las partes interesadas a nivel de campo, más allá de la comunidad de cooperantes; y b) probar y documentar los casos de colaboración entre los cooperantes con fortalezas complementarias.

4. **Realizar dos años de seguimiento.** En dos años, proyectamos volver a reunirnos para deliberar acerca de qué pasos estamos tomando, individual y colectivamente, para implementar las recomendaciones de las Evaluaciones de Pares de Cooperantes. Cada una de nuestras agencias debe evaluar y realizar un seguimiento del progreso en las recomendaciones del Grupo. Como parte del seguimiento, las agencias podrían realizar, si así lo desean, una evaluación voluntaria de “verificación”. Estas revisiones más ligeras deben incorporar explícitamente un patrón de referencia para nuestro desempeño.