



Oficina de Evaluación y Supervisión, OVE
Banco Interamericano de Desarrollo

1300 New York Ave. N.W., Washington, D.C. 20577

RE-282-1

***Revisiones propuestas al plan
de trabajo de OVE para 2004***



Oficina de Evaluación y Supervisión

Oficialmente distribuido al Directorio Ejecutivo el 24 de junio de 2004.

REVISIONES PROPUESTAS AL PLAN DE TRABAJO DE OVE PARA 2004

1.1 Desde la aprobación del plan de trabajo y el presupuesto de OVE para 2004, los Directores formularon distintas solicitudes en relación con la posibilidad de efectuar modificaciones al plan para cumplir objetivos altamente prioritarios del Directorio. El presente documento tiene por objeto analizar los principales cambios sugeridos y solicitar la orientación del Directorio en relación con una revisión del plan de trabajo de OVE para 2004.

A. Evaluación de instrumentos

1.2 En la Asamblea Anual celebrada en el Perú, los Gobernadores manifestaron el deseo de que se realice una evaluación de los instrumentos de préstamo del Banco como aporte para el proceso de redacción de un nuevo marco de préstamo con vistas a su adopción en la Asamblea Anual de 2005. El actual plan de trabajo de OVE para 2004 contiene varios elementos capaces de contribuir al logro de dicho objetivo, a saber:

- Préstamos para inversión como instrumentos
- Análisis de las operaciones de préstamo al sector privado (programado para fines de 2004)
- Instrumentos de préstamo flexibles (culminación programada para 2005)

1.3 En el pasado se evaluaron varios otros instrumentos, incluido el de préstamos de emergencia (en 2002), el programa de préstamos al sector privado (en 2001) y las operaciones de préstamos en apoyo de reformas de política (por EVO en 1999).

1.4 Las consultas celebradas con los Directores aparentemente han puesto de manifiesto un interés considerable por que OVE lleve a cabo un análisis integral de los instrumentos del Banco desde el punto de vista de su relación con la facultad de éste para atender las necesidades de los países prestatarios y de cómo dichos instrumentos aumentan la efectividad de la institución en el ámbito del desarrollo. Esa evaluación aportaría elementos para el examen que deben llevar a cabo los Directores Ejecutivos, por resolución de la Asamblea de Gobernadores, de fecha enero de 2002. En virtud de dicha resolución, el Directorio Ejecutivo

examinaría los resultados de su aplicación, comunicaría sus conclusiones y sometería recomendaciones a la Asamblea de Gobernadores en la reunión anual de la Asamblea de Gobernadores de 2005. El examen también comprendería a) medidas para incrementar la efectividad del Banco en el desarrollo, b) medidas para incrementar la efectividad, en el desarrollo, de cada categoría de préstamo, en especial los de apoyo a reformas de políticas y de emergencia, y c) el establecimiento y uso de nuevos instrumentos de préstamo.

- 1.5 Con respecto a los instrumentos de préstamo del Banco, los Gobernadores decidieron que el Banco

...adopte medidas para reforzar la efectividad, en función del desarrollo, de todos los instrumentos de sus categorías de préstamo y, a fin de mejorar la calidad de inicio y la calidad de la cartera del Banco, esas medidas abordarán a) los aspectos operativos de la programación y la preparación y ejecución de los proyectos; b) la organización interna y los procedimientos de aprobación de las operaciones, tomando en cuenta las recomendaciones de la Oficina de Supervisión y Evaluación; c) sistemas de monitoreo y evaluación; d) los esfuerzos constantes para reforzar la función de programación, mediante el mejoramiento de los documentos de país y del trabajo analítico y de diagnóstico relacionado con la administración pública y las salvaguardias fiduciarias; y e) los esfuerzos permanentes para refinar la coordinación y la armonización con otros donantes bilaterales e instituciones financieras multilaterales en lo atinente a evaluaciones analíticas, políticas y procedimientos, reformas del sector financiero, y códigos y normas.

- 1.6 Como aporte para dicho examen por el Directorio Ejecutivo, esta evaluación analizará todo el espectro de instrumentos de préstamo del Banco a fin de medir sus características esenciales desde el punto de vista de la forma en que favorecen (o menoscaban) la facultad del Banco para responder a las necesidades de desarrollo individuales de los países miembros prestatarios. Se prestará particular atención a los tres instrumentos de préstamo principales, a saber, para inversiones, en apoyo de reformas de política y de emergencia, pero también se analizará el instrumento de préstamos al sector privado y se ofrecerán algunos comentarios evaluativos preliminares sobre los instrumentos de préstamo flexibles más nuevos que todavía no han tenido tiempo de demostrar cabalmente sus posibilidades.
- 1.7 La evaluación se centrará en los propios instrumentos, antes que en las operaciones específicas financiadas por cada uno de ellos. La meta es la de entender las posibilidades y limitaciones de cada uno y analizar la forma en que dichas características inciden en la capacidad del instrumento para ser efectivo a la hora de atender las necesidades de desarrollo de los prestatarios. Los datos para la evaluación se tomarán de un examen del diseño de las operaciones en el marco de cada instrumento de préstamo, las evaluaciones de OVE tanto temáticas como programáticas de país y las conclusiones evaluativas relacionadas con instrumentos similares en otras instituciones.
- 1.8 A fin de lograr ese objetivo, OVE propone modificar el actual plan de trabajo para 2004 combinando elementos de distintas evaluaciones planificadas, reuniéndolos en un solo informe sobre instrumentos de préstamo, el cual habrá de entregarse al Directorio a fines de agosto de 2004 a más tardar (véase la sección C más adelante). Como el informe tiene por objeto aportar elementos para las deliberaciones del Directorio sobre el nuevo marco de préstamo, su parte medular

será breve y se centrará en los temas clave, mientras que el trabajo sustento analítico se expondrá en anexos al informe principal.

B. Evaluación de iniciativas

1.9 El Informe del Presidente del Comité de Presupuesto, Políticas Financieras y Auditoría se señala lo siguiente:

1.10 "La mayoría de los Directores respaldó las propuestas de la Administración en cuanto a iniciativas y trasposos pero manifestó preocupación frente al hecho de que, a pesar de los sustanciales gastos efectuados en los últimos años en torno a las iniciativas, no se sepa a ciencia cierta si el Banco ha recibido valor a cambio de sus recursos. *Frente a ello, se le indicó a OVE que en sus futuras propuestas de programas de trabajo deberá incluir la evaluación de cualquier iniciativa cuyos gastos se completen en 2004 o más adelante, y cuyo costo total exceda la suma de US\$2 millones*".

1.11 En teoría hay cuatro iniciativas de costo superior a los US\$2 millones cuya culminación está prevista para 2004: i) la estrategia de recursos humanos, ii) la iniciativa de comercio e integración, iii) el programa de fortalecimiento de la inteligencia económica del Banco y iv) la IIRSA. Al mes de junio de 2004 se perfila la posibilidad de que las tres últimas de estas iniciativas puedan prolongarse más allá del año en curso, postergando la fecha prevista para su culminación y, por ende y presumiblemente, la fecha de su evaluación.

1.12 Sin embargo, se prevé que la estrategia de recursos humanos habrá de finalizar en 2004 y OVE solicita orientación del Directorio en cuanto a la necesidad de realizar una evaluación independiente de dicha iniciativa. El texto del informe del Presidente indica que las evaluaciones de iniciativas habrán de incluirse en el programa de trabajo futuro de OVE (2005 o años posteriores), pero si dicha evaluación se necesita para principios de 2005, la labor correspondiente debería comenzar en 2004.

1.13 OVE ha expresado cierta preocupación acerca de iniciativas como la de la estrategia de recursos humanos, en la cual las metas de resultados se exponen en forma poco precisa y no se establecen indicadores que permitan medir los avances hacia el logro de los objetivos enunciados. La estrategia reza como sigue:

"...la presente estrategia de recursos humanos brindará al personal un entorno adecuado que propicie la innovación, la creatividad, el liderazgo intelectual y el espíritu de empresa. El resultado que se espera de la aplicación de esta estrategia es un personal de carrera bien seleccionado que se desarrolle y aprenda en el curso de su desempeño profesional en atención al cambio. El personal es adaptable y, en su gran mayoría, está en condiciones de pasar a desempeñarse en nuevos ámbitos de operaciones y actividades del Banco" (documento GN-2113-3, párrafo 4).

- 1.14 La mayor parte de los componentes de la estrategia se centra en cambios en los procesos (contratación, desarrollo de la carrera) o en cambios en los productos intermedios (elaboración de un plan de dotación de personal a nivel de todo el Banco, establecimiento de un nuevo modelo de empleo), no ofreciéndose ningún vínculo empírico entre dichos cambios y los correspondientes objetivos finales.
- 1.15 Para esa iniciativa, una evaluación sobre el valor obtenido en función de los recursos aplicados será prácticamente imposible de realizar, dado que en la estrategia inicial el concepto de "valor" se define en forma incompleta y no mensurable. Para realizar una evaluación de ese tipo, OVE debería poder establecer su propia norma de valor ex post, antes que trabajar en función de una formulación al respecto propuesta al principio. Adicionalmente, existe ya una evaluación sobre productos intermedios producido por la División de Recursos Humanos como parte de sus procesos y sus funciones, lo cual limita la ganancia de información que se podría obtener a partir de una evaluación independiente centrada en la elaboración de productos.
- 1.16 En vista de ello, OVE desearía la orientación del Directorio acerca de la necesidad, el alcance y el momento de la evaluación sobre la estrategia de recursos humanos.

C. Modificaciones al plan de trabajo

- 1.17 La nueva evaluación integral de instrumentos propuesta obliga a una sustancial reorientación de tareas dentro de OVE. Como la propuesta se plantea en momentos en que se registra una extraordinaria demanda de producción en el ámbito de las evaluaciones de programas de país (debiendo entregarse 12 de dichas evaluaciones en 2004), la realización del nuevo estudio afectará los siguientes elementos del plan de trabajo:
- El estudio sobre los instrumentos de préstamo flexibles previsto para 2005 se incluirá en dicho informe; en sus deliberaciones sobre el plan de trabajo de OVE para 2005, el Directorio decidirá si para ese mismo año se requiere un trabajo ulterior sobre el tema
 - La evaluación de las operaciones del Banco en materia de préstamos al sector privado se llevará a cabo según lo planificado, para efectuar su entrega hacia fines de 2004, pero algunas de las conclusiones de dicho trabajo se incluirán en la evaluación sobre los instrumentos.
 - La medición de la evaluabilidad de los préstamos individuales se postergará para 2005.
 - Las evaluaciones sobre salud, fortalecimiento del sector público, transporte y energía se empezarán en 2004 para presentarse en 2005
 - La evaluación del mecanismo de investigación independiente se postergará hasta que, con respecto al mismo en su forma revisada, se haya acumulado suficiente experiencia como para justificar una evaluación.

1.18 El cuadro adjunto muestra los cambios propuestos con respecto al plan de trabajo presentado al Directorio el año pasado.

Cuadro 1: Plan de trabajo revisado de OVE para 2004-2005

Estudios de supervisión			
2003	Estado	2004	2005
Informe Anual 2002/3	F03	Informe Anual y Presupuesto 2003/4	Informe Anual 2004/5
Herramientas para la supervisión de proyectos	CP03	Evaluación y atenuación del riesgo en los proyectos	
		Estudio de supervisión y examen de las carteras de países	
Plan de trabajo y presupuesto de OVE	F03		
Validación de informes de terminación de proyecto	Ec	Validación de informes de terminación de proyecto	Validación de informes de terminación de proyecto
Análisis de la metodología para las asignaciones de recursos del FOE en función del desempeño	F03	Mecanismo de Investigación Independiente ¹	
Medición de la evaluabilidad de los documentos de programación	Ec		
Adicionalidad del plan de acción para los países de los grupos C y D	F03		
Informe de evaluabilidad de los proyectos	F03	Medición de la evaluabilidad de los proyectos ²	
Validación de los informes de seguimiento del desempeño de proyectos	Ec	Validación de los informes de seguimiento del desempeño de proyectos	Validación de los informes de seguimiento del desempeño de proyectos
Evaluaciones de los programas de país			
2003	Estado	2004	2005
Protocolo para la evaluación de los programas de país	F03	Examen del protocolo para la evaluación de los programas de país	
Costa Rica	F03	República Dominicana	Uruguay
Colombia	F03	Panamá	
Bahamas	F03	El Salvador	
Nicaragua	F03	Barbados	
Ecuador	CP03	Guatemala	
Paraguay	CP03	Jamaica	
Belice	CP03		
Brasil	CP03		
Bolivia	CP03		
Argentina	CP03		
Evaluaciones sectoriales y temáticas			
2003	Estado	2004	2005
			Programas para la primera infancia
Educación	F03	Evaluación del sector de la salud ³	
		Reforma tributaria y fiscal	
		Reforma de la administración pública ³	
Agricultura	CP03		
Entrega de servicios por medio de ONG	F03		
Federalismo fiscal	F03	Transporte ⁴	

¹ Postergada hasta que se cuente con suficiente experiencia acumulada

² Postergada hasta 2005

³ Entrega en 2005

Pobreza	F03		
Fortalecimiento legislativo	CP04		
	P		Entidades de auditoría y control
PYME	F03		
Evaluaciones de políticas e instrumentos			
2003	Estado	2004	2005
Préstamos como instrumentos ⁵	CP04	Evaluación de los instrumentos de préstamo	Instrumentos de crédito flexibles ⁶
Resumen de los estudios de evaluación sobre las actividades del sector privado	CP03	Política de servicios públicos: Energía ⁴	Plan de acción del sector privado para los países de las categorías C y D
Información y desarrollo	F03		
Estudios económicos y sectoriales dentro de los países	CP04		
		Actualización de la evaluación de proyectos del PRI	
		Evaluación resumida de las actividades del Grupo del Banco en apoyo del desarrollo del sector privado, incluido un examen de las operaciones del Banco en el sector financiero.	
CII	Ec	CII	
FOMIN	Ec		
Política frente a desastres naturales	CP03		
Actividades en materia de evaluaciones ex post			
Evaluaciones ex post			
		Informes sobre las evaluaciones de resultados y sostenibilidad ex post	Informes sobre las evaluaciones de resultados y sostenibilidad ex post
		Evaluaciones de impacto ex post	Evaluaciones de impacto ex post
2003	Estado	2004	2005
Estudios piloto sobre evaluaciones ex post	CP04	Conferencia regional sobre el establecimiento de la capacidad de evaluación (ATN/SF-5574)	

Códigos de estado: *Ec: En curso*
F03: Finalizada antes de setiembre de 2003
CP03: Culminación prevista para 2003
CP04: Trabajo comenzado en 2003, entrega en 2004

⁴ Entrega en 2005

⁵ Combinada con la evaluación de los instrumentos de préstamo

⁶ Traslada a 2004 y combinada con la evaluación de los instrumentos de préstamo