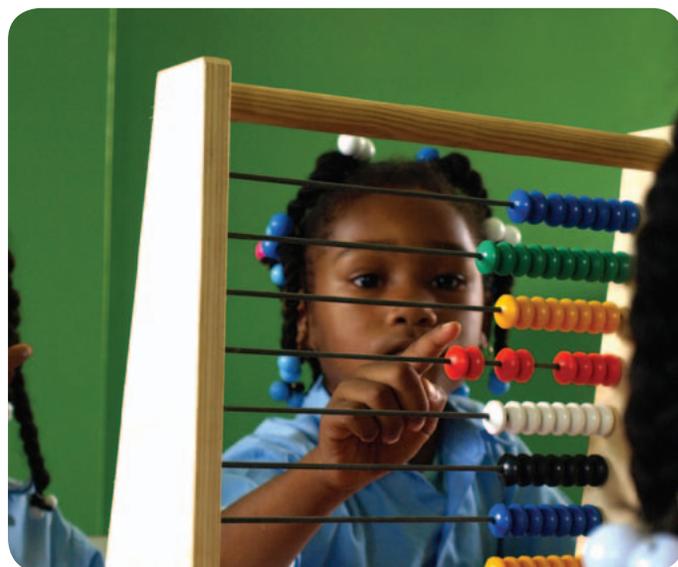


Fortalecimiento de la función de evaluación para mejorar los resultados de desarrollo



Fortalecimiento de la función de evaluación para mejorar los resultados de desarrollo

Informe del Panel Independiente de Revisión sobre la función de
evaluación en el Banco Interamericano de Desarrollo

Derechos de reproducción © 2011
Banco Interamericano de Desarrollo
Todos los derechos reservados

Para mayor información sobre esta y otras publicaciones del Banco Interamericano de Desarrollo, diríjase a:

Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577, EE.UU.
Tel: (202) 623-1000
Fax: (202) 623-3096
www.iadb.org

Fotografías de la portada (de izquierda a derecha). Autora: Patricia Rincón/BID, hombre recolectando granos de café en Colombia, como parte de los Modelos Innovadores de Intervención para el Sector Cafetero, proyecto cuya ejecución está a cargo de la Federación Nacional de Cafeteros y que ofrece incentivos y estructuras de organización para el producto cafetero y mercados de factores y además brinda asistencia a jóvenes agricultores para que tengan acceso a mercados de factores y nuevos segmentos especializados. Autor: Rafael Álvarez/BID, niña de la República Dominicana con un ábaco, como parte del Programa para la Equidad de la Educación Básica, que tiene por objeto ampliar la cobertura del segundo ciclo de la educación básica, mejorar la pedagogía de las escuelas multigrado, aumentar la eficiencia interna en zonas urbanas marginales, extender la jornada escolar y reformar los programas de capacitación previa de docentes. Autor: BID, mujer argentina ordenando naranjas, como parte del Proyecto de Servicios Agrícolas Provinciales II, que brinda servicios y planes de negocios a agricultores en las provincias para infraestructura y servicios agropecuarios, infraestructura de riego y drenaje, y promoción de agronegocios. Autor: Santiago Galdós Gago, autobús del Sistema Metropolitano en su ruta por Lima (Perú).

La edición, el diseño y la producción de esta publicación estuvieron a cargo de *Communications Development Incorporated*, Washington, D.C.

La tarea del Panel Independiente de Revisión sobre la Función de Evaluación fue encomendada por el Banco Interamericano de Desarrollo. Esta revisión es una publicación independiente que refleja los puntos de vista y las opiniones de los miembros del Panel, que contribuyeron a título personal. Esta publicación no necesariamente refleja la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo.

Índice de contenidos

Prólogo	vii
Prefacio	ix
Siglas y abreviaturas	xi
Sinopsis: Fortalecimiento de la función de evaluación para mejorar los resultados de desarrollo	xiii
Capítulo 1	
Diagnóstico del sistema vigente	1
Un marco en evolución pero ineficaz	1
Por qué se necesita un mejor sistema	3
Hacia un sistema de evaluación colaborativo e incluyente	4
Notas	9
Capítulo 2	
Evaluación independiente: cambios necesarios	11
Descripción y alcance del sistema de evaluación independiente	12
Análisis del uso y la influencia de los productos de evaluación independiente	14
Una estrategia para fortalecer la función de evaluación independiente	20
Notas	30
Capítulo 3	
Autoevaluación: Una labor en curso	33
Descripción y alcance del sistema vigente	33
Análisis del uso y la influencia de los productos de autoevaluación	37
Gestionar el cambio para consolidar los logros	43
Notas	46
Capítulo 4	
Equilibrio entre la independencia y la rendición de cuentas en la supervisión del Directorio	49
Fundamento e implicaciones de la independencia	49
Determinación del equilibrio apropiado	51
Formas de fortalecer la supervisión del Directorio	52
Nota	55
Apéndice 1	
Resumen del alcance y la metodología de la revisión externa de la función de evaluación del BID	57
Apéndice 2	
Representatividad de la encuesta	61

Apéndice 3	
Cuadros de apoyo para el análisis del sistema de evaluación independiente	63

Apéndice 4	
Cuadros de apoyo para el análisis del sistema de autoevaluación	77

Cuadros

2.1	Utilidad de los productos de OVE (%)	20
3.1	Intentos del BID de establecer un sistema de autoevaluación operativo	35
4.1	Evaluación de la independencia estructural de OVE	50
A2.1	Demografía de los encuestados, por unidad institucional	61
A2.2	Demografía de los encuestados, por ubicación del encuestado	62
A3.1	Síntesis de los productos de evaluación de la Oficina de Evaluación y Supervisión	63
A3.2.	Costos de la oficina de evaluación, por tipo y categoría de evaluación (2010)	64
A3.3	Número total de proyectos activos y completados (2010)	64
A3.4	Retrasos en la ejecución del programa de trabajo	65
A3.5	Oportunidad de la presentación de las evaluaciones de programas de país con respecto a las estrategias de país de 2010	66
A3.6	Evaluaciones de programas de país concluidas, 2010	66
A3.7	Calidad general de los productos de la Oficina de Evaluación y Supervisión (%)	67
A3.8	Puntajes promedio para el uso de productos de la Oficina de Evaluación y Supervisión, por unidad institucional	67
A3.9	Puntajes promedio del uso de los productos de la Oficina de Evaluación y Supervisión, por ubicación del personal	68
A3.10	Influencia de los productos de la Oficina de Evaluación y Supervisión, por región de países (%)	68
A3.11	Influencia de los productos de la Oficina de Evaluación y Supervisión, por sector (%)	69
A3.12	Tipo de influencia, por regiones de países y por producto de la Oficina de Evaluación y Supervisión (%)	70
A3.13	Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de la evaluación del programa de país (CPE), por oficina	71
A3.14	Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de la evaluación del programa de país (CPE), por ubicación	71
A3.15	Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones de impacto y las evaluaciones ex post de proyectos, por oficina	72
A3.16	Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones de impacto y las evaluaciones ex post de proyectos	72
A3.17	Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones de supervisión de sistemas y procedimientos del Banco, por oficina	73
A3.18	Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones sectoriales y temáticas, por ubicación	73
A3.19	Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones sectoriales y temáticas, por oficina	74
A3.20	Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones sectoriales y temáticas, por ubicación	74
A3.21	Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones de políticas e instrumentos, por oficina	75

A3.22	Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones de políticas e instrumentos, por ubicación	75
A3.23	Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones/validaciones del sector privado (incluida la Corporación Interamericana de Inversiones)	76
A3.24	Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones/validaciones del sector privado (incluida la Corporación Interamericana de Inversiones), por ubicación	76
A4.1	Adopción de las normas de buenas prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación para evaluaciones del sector privado	77
A4.2	Puntajes promedio para el uso del sistema de autoevaluación, por oficina	77
A4.3	Puntajes promedio para la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, por oficina	78
A4.4	Puntajes promedio para la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, por ubicación	78
A4.5	Puntajes promedio para el Panorama de Efectividad en el Desarrollo, por oficina	78
A4.6	Puntajes promedio para el Panorama de Efectividad en el Desarrollo, por ubicación	78
A4.7	Puntajes promedio para los informes de seguimiento del avance (con posterioridad a 2009) y los Informes de seguimiento del desempeño de proyectos (con anterioridad a 2009), por oficina	79
A4.8	Puntajes promedio para los informes de seguimiento del avance (con posterioridad a 2009) y los informes de seguimiento del desempeño de proyectos (con anterioridad a 2009), por ubicación	79

Gráficos

1.1	Todas las partes de un sistema de evaluación equilibrado deben funcionar en forma mancomunada para lograr mejores resultados	1
1.2	En un sistema equilibrado de evaluación los ciclos de retroinformación mejoran la efectividad en el desarrollo	4
2.1	Influencia promedio de los productos de OVE	15
2.2	Familiaridad con los productos de OVE	15
2.3	Uso de los productos de OVE, por tipo	16
2.4	Número de encuestados que afirman utilizar cada tipo de producto	16
2.5	Uso de los productos de OVE entre los encuestados familiarizados con ellos	17
2.6	Uso de los productos de OVE por unidad institucional	18
2.7	Propósito del uso de los productos de OVE	19
3.1	Apoyo al proceso de implementación del sistema de autoevaluación	38
3.2	Uso de productos de autoevaluación	39
3.3	Uso del sistema de autoevaluación, por unidad institucional	40
3.4	Finalidad de la utilización del sistema de autoevaluación	41
3.5	Influencia del sistema de autoevaluación en la toma de decisiones	41
4.1	Función de supervisión del Comité de Políticas y Evaluación	52

Recuadros

1.1	Participantes en el sistema de evaluación	2
1.2	Crear una cultura de aprendizaje y evitar escollos	7
1.3	Acciones para crear una cultura de aprendizaje en el BID	7
1.4	Seguimiento y evaluación por los países clientes	8

1.5	Acciones para aumentar la participación de los países clientes en los procesos de OVE	8
1.5	Acciones para aumentar la participación de los países clientes en los procesos de OVE	9
2.1	Divulgación de conocimientos en Internet	28
2.2	Medidas para mejorar el uso, la influencia y la difusión de la información de las evaluaciones	29
2.2	Medidas para mejorar el uso, la influencia y la difusión de la información de las evaluaciones	30
3.1	Breve reseña de sistemas anteriores	34
3.2	Operaciones sin garantía soberana: más adaptables, mayor satisfacción	36
3.3	Factores que contribuyen al éxito de las transformaciones institucionales	44
3.4	Transformar la cultura del BID para que la función de autoevaluación contribuya a la toma de decisiones	45
4.1	Comparación del Comité de Políticas y Evaluación con comités similares de otros bancos de desarrollo	53
4.2	Medidas encaminadas a fortalecer la supervisión y la rendición de cuentas	54
4.2	Medidas encaminadas a fortalecer la supervisión y la rendición de cuentas	55

Prólogo

En agosto de 2010, el Directorio Ejecutivo del Banco Interamericano de Desarrollo encomendó la realización de una revisión externa de la función de evaluación que lleva a cabo el Banco a fin de evaluar su calidad. Como resultado de esa revisión, se formuló una serie de recomendaciones con el objetivo de reforzar el papel que dicha función desempeña en el logro de la efectividad en el desarrollo. En el prefacio que se presenta a continuación se describe en detalle el proceso emprendido por el Panel.

En el Comité de Políticas y Evaluación se consideró detenidamente cada una de las recomendaciones formuladas por el Panel y se llegó a un acuerdo general al respecto.

Dicho Comité revisó posteriormente el plan de acción detallado en el que se establecen las respuestas de la Administración y OVE, incluidas medidas que han de adoptar en el futuro para abordar las principales recomendaciones. Si bien no forman parte propiamente del informe del Panel, esos planes de acción se adjuntan al documento como Apéndice 5 para facilitar la comprensión por parte del público general de los planes de implementación de la Administración.

El Directorio acordó poner a disposición del público el informe del Panel una vez que las revisiones y los planes se hubieran concluido e incorporado al documento. Habiéndose cumplido estas condiciones, el Banco hará público el documento en mayo de 2011.

Prefacio

En los últimos cinco años el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha adoptado reformas de gran envergadura para transformarse en una institución que se centre en el logro de resultados, poniendo de manifiesto su compromiso con la reducción de la pobreza, la igualdad y la mejora de las condiciones de vida en América Latina y el Caribe. En la Declaración de Cancún y en el informe sobre el Noveno Aumento General de Capital, por un monto de US\$70.000 millones, se hace hincapié en una gestión “basada en resultados”. El sistema de evaluación ha de desempeñar un papel clave como aporte a la capacidad del BID de producir resultados donde éstos importan —sobre el terreno— y la consecución del objetivo global de la institución de lograr un desarrollo eficaz.

En agosto de 2010 el Directorio Ejecutivo del BID encomendó la realización de una revisión externa de la función de evaluación para evaluar la calidad de ésta y formular recomendaciones al Directorio sobre el fortalecimiento del papel que dicha función cumple en la consecución de la efectividad en el desarrollo. Para ello, en enero de 2011 el Directorio designó un Panel Independiente de Revisión (IRP) formado por Bruce Murray (Presidente del Panel), Janet Mancini Billson y Gonzalo Castro de la Mata. Joan Barclay fue nombrada Secretaria de Investigación del Panel, Megan Mullins fue la administradora de la encuesta y Nelly Arce brindó respaldo administrativo. En el Apéndice 1 se resume el alcance, el enfoque y la metodología de la revisión externa.

El Directorio delegó la facultad de supervisar la revisión independiente a su Comité de Políticas y Evaluación, que se encarga de supervisar la función de evaluación del BID. El Comité formó un Comité de Selección y

Revisión para que orientara el proceso de revisión externa del IRP. El Panel quisiera expresar su agradecimiento a Vinita Watson, Directora Ejecutiva por Canadá y Presidenta del Comité de Políticas y Evaluación, por el útil asesoramiento y la sabia orientación que impartió a lo largo de todo el proceso de revisión externa; sus contribuciones fueron esenciales para la labor del IRP. El Panel también agradece las contribuciones de otros miembros del Comité de Selección y Revisión, a saber: José Carlos Miranda, Director Ejecutivo por Brasil y Suriname y Presidente del Comité de Programación; Hugo Rafael Cáceres, Director Ejecutivo por Bolivia, Paraguay y Uruguay y Presidente del Comité de Organización, Recursos Humanos y Asuntos del Directorio; Manuel Coronel Novoa, Director Ejecutivo por Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua y Presidente del Comité de la Corporación Interamericana de Inversiones; Yasusuke Tsukagoshi, Director Ejecutivo por Croacia, Japón, Corea, Portugal, Eslovenia y el Reino Unido y Presidente del Comité de Auditoría; y Gustavo Arnavat, Director Ejecutivo por los Estados Unidos de América.

El Panel agradece el respaldo esencial proporcionado por funcionarios clave de la Oficina de Supervisión y Evaluación, la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo y las Vicepresidencias de Países, de Sectores y del Sector Privado. Numerosos funcionarios de las oficinas de todos los Directores Ejecutivos y funcionarios del BID dedicaron parte de su tiempo a participar en entrevistas individuales y grupos de discusión y respondieron a la encuesta en línea del IRP. En total 1.115 personas recibieron la encuesta electrónica a la que respondieron 621 sondeos (el

56%), de los cuales 345 trabajan en Washington, D.C. y 276 en Representaciones.

En Brasil, Guatemala, Jamaica y Perú, el personal del BID, así como funcionarios públicos, brindaron una excelente asistencia en la organización de visitas del panel a esos países y compartieron sus reflexiones sobre el sistema de evaluación del BID.

El IRP funcionó como un panel independiente y tuvo plena libertad para dar forma a sus propias opiniones y llegar a conclusiones basadas en su análisis. El presente informe refleja las opiniones del Panel, que no necesariamente se corresponden con las opiniones o políticas del BID, sus Directores Ejecutivos o los Gobiernos que éstos representan.

Siglas y abreviaturas

AsDB	Banco Asiático de Desarrollo
CPE	Evaluación del programa de país
DEF	Marco de Efectividad en el Desarrollo
DEM	Matriz de Efectividad en el Desarrollo
DEO	Panorama de la Efectividad en el Desarrollo
ECB	Fortalecimiento de la capacidad de evaluación
ECG	Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
GEI	Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
IRP	Panel Independiente de Revisión
LRR	Informe de resultados del préstamo
MDB	Banco multilateral de desarrollo
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
MTAP	Plan de acción a mediano plazo
M&E	Seguimiento y evaluación
SGS	Operación sin garantía soberana
OCDE-CAD	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OVE	Oficina de Evaluación y Supervisión
ITP	Informe de terminación de proyecto
PEC	Comité de Políticas y Evaluación del BID
PMR	Informe de seguimiento del proyecto
ISDP	Informe de seguimiento del desempeño del proyecto
CGS	Operaciones con garantía soberana
SCF	Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo del BID
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo del BID
VPC	Vicepresidencia de Países (BID)
VPP	Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana (BID)
VPS	Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (BID)
XPMR	Informe ampliado de seguimiento del desempeño

Sinopsis: Fortalecimiento de la función de evaluación para mejorar los resultados de desarrollo

Conclusiones y recomendaciones clave

La debilidad de los ciclos de retroinformación y aprendizaje impide al sistema de evaluación del BID alcanzar su objetivo de contribuir a mejorar los resultados de desarrollo.

— Panel Independiente de Revisión

La principal finalidad de un sistema de evaluación es propiciar la eficacia de una institución y su capacidad de lograr resultados de desarrollo. En un sistema eficaz se consideran las dimensiones de rendición de cuentas y aprendizaje de la función de evaluación. Por rendición de cuentas se entiende la atribución de responsabilidades para el logro de resultados de desarrollo y por aprendizaje, la aplicación de los conocimientos obtenidos y las lecciones extraídas de las evaluaciones para lograr mejores resultados. Para atender a las necesidades de los países clientes, instituciones como el BID requieren, cada vez en mayor medida, una eficaz gestión por resultados y un funcionamiento fundamentado en una base de sólidos conocimientos. El conjunto de un sistema de evaluación que funcione en forma apropiada debe ser mejor que las partes que lo integran; los productos y servicios no deberían constituir fines en sí mismos, sino componentes de un sistema plenamente integrado y dotado de sólidos ciclos de aprendizaje y retroinformación que den lugar a una continua mejora de los resultados.

En el BID, cuatro partes interesadas tienen a su cargo la función de evaluación global de la institución: el Directorio, con el respaldo del Comité de Políticas y Evaluación; la Administración, que supervisa el sistema de autoevaluación; la Oficina de Evaluación

y Supervisión (OVE), que lleva a cabo la función de evaluación independiente; y los países clientes, incluidos los gobiernos prestatarios y los beneficiarios. El Panel Independiente de Revisión (IRP) comprobó que, sobre el papel, las funciones de tres de las cuatro partes interesadas (el Directorio, OVE y la Administración) están diseñadas de forma que sean acordes con las buenas prácticas. El Directorio, con el respaldo del Comité de Políticas y Evaluación, se encarga de supervisar el sistema de evaluación. OVE lleva a cabo su labor en forma independiente e informa al Directorio, en tanto que la Administración ha preparado un Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF), de carácter integral, concebido para que sirva como primera función de autoevaluación a largo plazo y sostenible del BID. La cuarta parte interesada (los países clientes) está notablemente ausente en el diseño.

El BID ha logrado considerables avances en materia de evaluación desde 1999, año en que se estableció OVE. En ese entonces el sistema de evaluación del Banco se consideraba disfuncional y no existían sistemas operativos de autoevaluación ni de evaluación independiente. El sistema de evaluación se ha hecho más integral, de forma que cuenta con más productos y oportunidades de aprender que nunca y, en teoría, cumple las normas de buenas prácticas establecidas por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación de los Bancos Multilaterales de Desarrollo (ECG).

En la práctica, sin embargo, el IRP detectó deficiencias que impiden al BID obtener los beneficios de un sistema de evaluación eficaz. Una deficiencia importante es la falta de

colaboración e integración entre las entidades que toman parte en el sistema de evaluación. Sin un entorno de trabajo basado en la mutua colaboración el ciclo de retroinformación y aprendizaje no puede existir. Sin retroinformación y aprendizaje las conclusiones de las evaluaciones no se utilizan en la forma debida, es decir para influir en la formulación de nuevas estrategias y políticas y sin esa influencia las contribuciones de la función de evaluación al objetivo de ayudar al BID a lograr buenos resultados de desarrollo son ínfimas. La falta de colaboración, retroinformación y aprendizaje no es el único problema.

Antes de que las partes del sistema puedan integrarse y complementarse debidamente, cada una de ellas debe funcionar adecuada y eficazmente por sí misma, lo cual no sucede actualmente. La función de supervisión del Comité de Políticas y Evaluación se ve limitada por la falta de los instrumentos necesarios para ajustar las actividades de evaluación a los objetivos del BID. La función de autoevaluación, aunque está logrando algunos éxitos tempranos con la implementación de su nuevo marco, se enfrenta a resistencia y carece de los recursos que aseguren su viabilidad a largo plazo. Lo más importante, no obstante, es que OVE debe cambiar. Su interpretación de la independencia la ha aislado. Además, la confianza y la credibilidad entre OVE, la Administración y algunos miembros del Directorio se han deteriorado y el personal operativo tiene, con demasiada frecuencia, la sensación de que los informes de OVE son inútiles o carecen de pertinencia.

El BID atraviesa un momento decisivo en lo que respecta a sus funciones de evaluación independiente y autoevaluación. La incorporación a la Oficina de una nueva Directora ofrece a OVE la oportunidad de efectuar cambios y lograr mejoras en cuanto a eficacia, uso e influencia de la función de evaluación independiente. La función de autoevaluación se encuentra también en una etapa crítica. Si no se dinamiza e integra en las operaciones cotidianas fracasará como sus predecesoras. Para tener éxito, necesita orientación y recursos. Si el sistema

de evaluación del BID ha de contribuir a la efectividad en el desarrollo, requerirá liderazgo, respaldo y orientación del Directorio y de la alta Administración.

Recomendaciones y medidas que han de adoptarse

Como objetivo estratégico trienal, el BID debería emprender una transformación institucional para abordar las deficiencias de los ciclos de retroinformación y aprendizaje y articular los componentes inconexos de su sistema de evaluación, lo que permitirá extraer y aplicar lecciones que mejoren los resultados de desarrollo de las operaciones que financia la institución. A fin de lograr esa meta se requerirán medidas tendientes a alcanzar seis objetivos estratégicos de alto nivel. Para crear un único y eficaz sistema de evaluación que intensifique la utilización e influencia del sistema, establezca un equilibrio entre independencia y rendición de cuentas y fortalezca la supervisión, el BID debería:

- *Crear un entorno de aprendizaje basado en una mayor colaboración*, que reduzca las tensiones y promueva una cultura de aprendizaje.
- *Promover una mayor utilización de productos de evaluación independiente* y reformar la cultura de aislamiento de OVE.
- *Implementar plenamente el sistema de autoevaluación y aumentar su utilización* a través de una eficaz estrategia de gestión del cambio y el suministro de los recursos necesarios.
- *Fortalecer la función de supervisión que cumple el Directorio* con respecto al sistema de evaluación, poniendo al Comité de Políticas y Evaluación en condiciones de actuar en la medida necesaria para proporcionar liderazgo en un período de cambio.
- *Aumentar la participación de los países clientes* en el proceso de evaluación.
- *Formular una nueva política de evaluación* que consolide los enfoques del BID, tenga en cuenta las nuevas realidades y refleje las conclusiones del presente informe.

Crear un entorno de aprendizaje basado en una mayor colaboración

Los esfuerzos que realiza el BID en materia de gestión del conocimiento y la generación de una cultura de aprendizaje son inadecuados y van a la zaga de los efectuados por instituciones comparables. La labor de gestión de conocimiento del BID se describe de diversas formas pero todas ellas apuntan a que se trata de una “cultura oral”, de escasa tolerancia frente a la innovación y al riesgo. Semejante contexto dificulta el proceso de aprendizaje y reduce la capacidad del personal de utilizar conocimientos provenientes de experiencias anteriores sobre qué funciona y qué no y las razones para ello.

Crear una cultura de aprendizaje constituye un proceso complejo y evolutivo, que requiere de la Administración y del Directorio recursos, liderazgo y apoyo continuo a todos los niveles, así como altos grados de confianza entre los involucrados en el proceso de evaluación, incluida OVE. Lamentablemente, en los últimos años esas relaciones se han deteriorado y se ha perdido el sentimiento común de obligación de trabajar en un contexto de mutua colaboración para extraer lecciones de ambas funciones de evaluación. En la actualidad los recursos, las actitudes y las actividades no son adecuados para crear un entorno de trabajo basado en la colaboración que cierre el ciclo de aprendizaje. Es necesario que la nueva Directora de OVE mejore la comunicación con el Directorio y con la Administración para aumentar la confianza y reducir las tensiones, algo que debe ser reciprocado por la Administración. OVE y la Administración deben resolver sus desacuerdos para que la función de evaluación vuelva a ser un sistema de componentes interrelacionados que persigan un único objetivo: maximizar la efectividad del BID en el desarrollo.

- **Primera recomendación:** Reducir las tensiones para crear una relación de trabajo más constructiva entre el Directorio, OVE y la Administración.

Medidas para lograrlo

- Elaborar un acuerdo de armonización para ambos sistemas de evaluación, que abarque enfoques, directrices y sistemas de puntaje.
- Adaptar las medidas de creación de capacidad de evaluación a las realidades de los países.
- Reactivar el mecanismo formal de la Administración para considerar evaluaciones institucionales o estratégicas.
- Utilizar un enfoque basado en mayor medida en la consulta para preparar el plan de trabajo de OVE.

- **Segunda recomendación:** Mejorar la gestión del conocimiento institucional para fortalecer los ciclos de aprendizaje y retroinformación y así crear una auténtica cultura de aprendizaje.

Medidas para lograrlo

- Invitar al Director de OVE a que asista a reuniones pertinentes de los comités de la Administración.
- Establecer un grupo de trabajo de alto nivel para que dirija la generación de una “cultura de aprendizaje” en el BID.
- Crear un entorno de trabajo que dé prioridad al aprendizaje y lo premie.
- Utilizar conocimientos provenientes del proceso de evaluación como aporte para la toma de decisiones.
- Crear en OVE una pequeña unidad dedicada a extraer y difundir lecciones.

Promover una mayor utilización de productos de evaluación independiente

Dada su escala y sus recursos, la oficina de evaluación independiente elabora un gran número de informes. Las políticas referentes a estructuras y mandatos en materia de presentación de informes son congruentes con las buenas prácticas y la mayor parte de los funcionarios están adecuadamente cualificados para cumplir sus planes de trabajo. No obstante, OVE no está desempeñándose como debería y se requieren cambios

para mejorar el uso y la pertinencia de sus informes y para que se considere a la Oficina como un valioso proveedor de conocimientos. OVE debe mejorar sus procesos y fortalecer su colaboración con el ámbito operativo del Banco. La mayoría de los funcionarios operativos utilizan muy poco los informes de OVE. Demasiados productos de OVE tienen escasa influencia en el aprendizaje y las operaciones. Por lo general, las evaluaciones reflejan una cuidadosa labor de estudio y análisis pero carecen de comprensión contextual o información programática básica, lo que reduce la pertinencia de las conclusiones y la utilidad de las recomendaciones, y en algunos casos existe limitada correspondencia entre el análisis y las recomendaciones. También hay problemas que van más allá de la variedad, el uso y el contenido de los productos de OVE. El hecho de que ésta se halle relativamente aislada de la esfera operativa del BID y no participe en la facilitación del uso de productos de evaluación, así como tensiones entre OVE, la Administración y algunos miembros del Directorio, han ido en detrimento de la utilización y la influencia de los productos de OVE. Ésta debe reformar su cultura y poner un mayor énfasis en el aprendizaje y la utilización estableciendo una mayor colaboración con la Administración. La manera de aumentar la influencia de OVE no es producir más informes de evaluación, sino abordar los asuntos que van en detrimento de la función de aprendizaje y el uso de los productos de la Oficina. En particular, OVE debería proporcionar instrucción y asesoramiento sobre actividades de seguimiento para sus actividades de evaluación, fortalecer sus relaciones con la Administración y con algunos miembros del Directorio y crear confianza y credibilidad. Al asumir sus funciones la nueva Directora de OVE, es imprescindible lograr un más vigoroso liderazgo y un cambio radical en la mentalidad imperante en la Oficina para abordar eficazmente esos problemas.

- **Tercera recomendación:** Aumentar el uso y la influencia de los productos de evaluación independiente para mejorar las futuras operaciones reformando la actividad de OVE, concentrando su enfoque y modificando su cultura.

Medidas para lograrlo

- Reformar la cultura y los procesos de OVE para que contribuyan al aprendizaje.
- Adoptar un proceso de evaluación más incluyente.
- Dar mayor precisión a las recomendaciones de OVE.
- Mejorar la labor de seguimiento.
- Mejorar la gestión y difusión de conocimientos.
- Mejorar la calidad y oportunidad de los productos.
- Crear para OVE el espacio presupuestario necesario para reestructurar su combinación de productos y lograr mejoras en cuanto a eficacia y aprendizaje.

Implementar plenamente el sistema de autoevaluación y aumentar su utilización

En el pasado los intentos realizados para elaborar y mantener un sistema de autoevaluación nunca se implementaron plenamente o fracasaron. Los cambios introducidos por el DEF en 2008 han puesto al BID en el buen camino para establecer una función de autoevaluación de alta calidad congruente con las buenas prácticas pero el sistema de autoevaluación enfrenta graves desafíos de implementación a nivel operativo. Abundan las percepciones negativas, pues se cree que el sistema se introdujo con demasiada rapidez y sin adecuados recursos, capacitación, consulta ni directrices. Numerosos funcionarios consideran al sistema como un mandato desprovisto de financiamiento y creen que es de escasa utilidad y excesivamente rígido. En consecuencia, no se está usando como se debería si se quiere establecer una cultura de aprendizaje a largo plazo. El BID debe abordar estos temas prestando atención a los comentarios de funcionarios experimentados y adoptando una genuina estrategia de gestión del cambio para orientar las etapas finales de implementación e incrementar el nivel de utilización por los funcionarios. Se requieren recursos para asegurar la plena implementación del sistema pues, de lo contrario, seguirá corriendo el riesgo de convertirse en un nuevo

intento fallido de crear una cultura de aprendizaje a partir de resultados.

El DEF, que constituye el marco de organización para la autoevaluación, sólo se ha aplicado parcialmente y se ha topado con una fuerte resistencia por parte de algunos funcionarios. Por ello, a medida que se avanza hacia la plena implementación se requieren esferas de mejora válidas tales como una mayor flexibilidad en su diseño y un papel más activo de los líderes del Banco en el establecimiento de directrices. Muchas de las críticas y preocupaciones son iguales a las presentes en cualquier entidad en que se esté llevando a cabo un cambio institucional a gran escala, por lo que son de esperar. No obstante, si no se da respuesta a esas preocupaciones y comentarios y el sistema de autoevaluación experimenta dificultades para lograr la plena implementación sin el apoyo de un plan estratégico de gestión del cambio respaldado por recursos, su longevidad correrá serio peligro. Se trata de un grave motivo de preocupación, dado el historial del BID de intentos fallidos de introducir una eficaz función de autoevaluación.

- **Cuarta recomendación:** Elaborar e implementar una estrategia de gestión del cambio y proporcionar los recursos necesarios para completar la aplicación del nuevo sistema de autoevaluación a fin de aumentar su utilización por parte del personal, la Administración y el Directorio.

Medidas para lograrlo

- Tener en cuenta los comentarios de los funcionarios para ajustar el sistema y dotarlo de flexibilidad.
- Introducir incentivos genuinos para el personal y reconocer adecuadamente la labor de autoevaluación.
- Reconsiderar la necesidad de medir los resultados con el mismo grado de detalle para todas las operaciones.
- Proporcionar recursos y respaldo adecuados para completar la aplicación y realizar la gestión del cambio.
- Aplicar con carácter experimental nuevos enfoques antes de introducirlos en todo el BID.

- Mantener la atención concentrada en el aumento del aprendizaje.
- Armonizar metodologías y procesos con OVE.
- Proporcionar transitoriamente recursos adecuados para completar la implementación del Marco de Efectividad en el Desarrollo.

Fortalecer la función de supervisión que cumple el Directorio

Independencia, en el caso de OVE, no significa aislamiento, ni derecho de existir más allá de los límites de la supervisión y la rendición de cuentas. Tener una oficina de evaluación independiente que deba rendir cuentas a un órgano rector implica, naturalmente, una tensión pero esa rendición de cuentas es necesaria para mantener un sistema de evaluación responsable, eficaz e integrado, cuyos componentes operen en forma conjunta. La clave para lograr una relación de trabajo constructiva entre la Administración y OVE consiste en un firme liderazgo del Directorio, guiado por un proceso de supervisión eficaz y útil.

De cara al futuro, debería aclararse formalmente el papel del Comité de Políticas y Evaluación como asesor del Directorio sobre todos los temas relacionados con la supervisión de la función de evaluación y la rendición de cuentas de OVE. Debería dotarse al Comité de todos los instrumentos necesarios para que el sistema de evaluación funcione de manera apropiada. Asumiendo un papel más destacado en materia de supervisión y proporcionando al Comité de Políticas y Evaluación los instrumentos adecuados para que el sistema de evaluación funcione debidamente, el Directorio estará en mejores condiciones de alentar la utilización de los productos de evaluación, y su influencia, y evitar la repetición de prácticas desacertadas.

- **Quinta recomendación:** Fortalecer la supervisión, por parte del Directorio, de los sistemas de evaluación independiente y autoevaluación dotando al Comité de

Políticas y Evaluación de las herramientas necesarias para asegurar la rendición de cuentas, resolver diferencias y supervisar todos los productos de evaluación.

Medidas para lograrlo

- Fortalecer los términos de referencia del Comité de Políticas y Evaluación y definir claramente su función de supervisión.
- Hacer hincapié en el aprendizaje a partir de las conclusiones de las evaluaciones.
- Conferir al Comité de Políticas y Evaluación responsabilidad de supervisión de todos los productos de OVE, incluidas las evaluaciones de programas de país.
- Crear marcos de resultados para las funciones de evaluación independiente y autoevaluación.
- Fortalecer el informe anual presentado por el Comité de Políticas y Evaluación al Directorio.
- Intensificar la fiscalización del programa de trabajo y del presupuesto de OVE.
- Asumir un papel activo en la resolución de diferencias entre OVE y la Administración.

Aumentar la participación de los países clientes

A los países clientes, incluidos diversos interesados dentro de los países, les preocupa cada vez más el logro de resultados. Los clientes desean saber qué ha funcionado y qué no, especialmente a nivel de proyectos y de sectores. Para aprender a partir de la experiencia es necesario que los países clientes y los beneficiarios participen más directamente en el sistema de evaluación del BID. Los países desempeñan un papel crucial en el sistema de autoevaluación reuniendo y analizando datos, y siendo informados por los beneficiarios de si se están logrando resultados o no, pero su función no se contempla explícitamente en el DEF. Dentro de los países hay una escasa participación en los procesos de OVE que no va más allá de la recopilación de datos y la formulación de comentarios sobre borradores de evaluaciones de programas de país y evaluaciones de impacto.

El objetivo del sistema de evaluación del BID es claro: utilizar sistemas nacionales validados para armonizar las necesidades de seguimiento e información y preparar formatos conjuntos para la presentación de informes periódicos. Ello sería congruente con los objetivos de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y el Programa de Acción de Accra. No obstante, para alcanzar esa meta tanto el BID como los países prestatarios deben comprometerse a llevar adelante durante años un programa sostenido respaldado por recursos apropiados y una activa colaboración.

- **Sexta recomendación:** Fortalecer el papel de los países clientes en el proceso de evaluación para lograr mayor eficacia y eficiencia sobre el terreno a través de un mayor uso de sistemas nacionales, reduciendo al mínimo los costos para los países, llevando a cabo evaluaciones conjuntas y aplicando otros mecanismos, con carácter experimental, para promover una mayor participación.

Medidas para lograrlo

- Utilizar un enfoque más preciso para conocer la manera en que los países clientes utilizan los productos de evaluación y extraen enseñanzas de los mismos.
- Adaptar los programas de creación de capacidad de evaluación a las realidades de los países.
- Reducir los costos que se trasladan a los países, a través de una mejor armonización entre donantes, mejoras en cuanto a recopilación de datos y eliminación de la necesidad de medir “todos los aspectos de todos los proyectos”.
- Llevar a cabo evaluaciones conjuntas y aplicar, con carácter experimental en países que tengan la capacidad y el interés de hacerlo, otros mecanismos tendientes a incrementar la participación de los países clientes.

Formular una nueva política de evaluación

En la actualidad los principios rectores, la estructura institucional y los objetivos globales

del sistema de evaluación del BID están dispersos en cinco documentos diferentes. En los tres documentos más antiguos, aprobados en 1999 y 2000, se enunció el marco del sistema de evaluación independiente de la institución. Los principios y objetivos expuestos para ese sistema no han variado en lo esencial a lo largo de más de una década. La política aplicable al nuevo sistema de autoevaluación se adoptó más recientemente (en 2008). Debería existir una política única, consolidada, en que se tengan en cuenta los numerosos cambios ocurridos dentro del BID y en la comunidad internacional de profesionales de la evaluación desde 2000 hasta la actualidad. Una nueva política debería reflejar el avance hacia una responsabilidad compartida con los países y el creciente valor de las actividades basadas en resultados y conocimientos compartidos. La nueva política debería reflejar también las

conclusiones del IRP y debería ser un primer paso hacia la integración de las funciones de evaluación independiente y autoevaluación en un sistema genuinamente basado en la colaboración.

- **Séptima recomendación:** Preparar una nueva política, de carácter consolidado, que estructure la totalidad del proceso de evaluación del BID y en la que se identifiquen claramente las funciones y responsabilidades de los interesados.
- **Octava recomendación:** Disponer que la Administración y OVE preparen planes de acción detallados sobre las tareas enunciadas en este informe que el Comité de Políticas y Evaluación respalde, basándose en el plan de seguimiento preliminar que se expone a continuación.

Plan preliminar de seguimiento de la implementación de las medidas recomendadas por el Panel Independiente de Revisión

Medida	Inmediata (1 a 6 meses)	Corto plazo (6 a 18 meses)	Mediano plazo (18 a 36 meses)	Responsables
Primera recomendación. Reducir las tensiones para crear una relación de trabajo más constructiva entre el Directorio, OVE y la Administración				
Es necesario que la nueva Directora de OVE mejore la comunicación con el Directorio y con la Administración para aumentar la confianza y reducir las tensiones, algo que debe ser reciprocado por la Administración	✓			OVE y Administración
Organizar retiros conjuntos, con el respaldo de un facilitador profesional, para identificar y sugerir formas de resolver esferas de desacuerdo	✓			OVE y Administración
Reactivar el mecanismo formal de la Administración para considerar evaluaciones institucionales o estratégicas	✓			Administración
Utilizar un enfoque basado en mayor medida en la consulta para preparar el plan de trabajo de OVE	✓			OVE
Elaborar un acuerdo de armonización para los sistemas de evaluación independiente y autoevaluación, que abarque enfoques, directrices y sistemas de puntaje		✓		OVE y Administración
Adoptar un proceso de evaluación más incluyente	✓			OVE
Segunda recomendación. Mejorar la gestión del conocimiento institucional para fortalecer los ciclos de aprendizaje y retroinformación y así crear una auténtica cultura de aprendizaje				
Invitar al Director de OVE a que asista a reuniones pertinentes de los comités de la Administración	✓			Administración
Reconocer que la creación de un ciclo de aprendizaje eficaz constituye un proceso complejo y evolutivo, que requiere de la Administración y del Directorio recursos, liderazgo y apoyo continuo a todos los niveles		✓		Directorio y Administración
Establecer un grupo de trabajo de alto nivel para que dirija este esfuerzo	✓			Administración
Crear una cultura que dé prioridad al aprendizaje y lo premie			✓	Administración
Aprender de otros bancos multilaterales de desarrollo, algunas organizaciones no gubernamentales y entidades de desarrollo, para adoptar prácticas que hayan dado resultados satisfactorios (tales como crear confianza, adoptar un enfoque estratégico y centrar la atención en el liderazgo) y evitar los errores cometidos por otros (tales como la sobrecarga de información, la falta de recursos o identificación con el proceso, intentos de difundirlo todo y la falta de concentración)		✓		Administración y OVE

(sigue)

Plan preliminar de seguimiento de la implementación de las medidas recomendadas por el Panel Independiente de Revisión

Medida	Inmediata (1 a 6 meses)	Corto plazo (6 a 18 meses)	Mediano plazo (18 a 36 meses)	Responsables
Utilizar conocimientos provenientes del sistema de autoevaluación como aporte para la toma de decisiones			✓	Administración
Crear en OVE una pequeña unidad dedicada a extraer, agrupar y difundir lecciones		✓		OVE
Tercera recomendación. Aumentar el uso y la influencia de los productos de evaluación independiente				
Reformar la cultura de OVE para que la función del evaluador no concluya con la producción de un informe, sino que continúe y abarque la prestación de asesoramiento y respaldo para ayudar a la Administración a efectuar cambios como resultado de los informes de evaluación	✓			OVE
Dar mayor precisión a las recomendaciones de OVE		✓		OVE
Establecer un sistema por el que se dé seguimiento y se pida cuentas a la Administración por la adopción de medidas en relación con recomendaciones aceptadas			✓	OVE y Administración
Mejorar la gestión y difusión de conocimientos, producir más síntesis y productos de conocimiento, aplicar el sistema más temprano en el proceso y lograr una mayor oportunidad			✓	OVE
Modificar la variedad de productos de OVE, elaborar y usar protocolos estándar y producir documentos de enfoque para cada evaluación			✓	OVE
Adoptar un proceso de evaluación más incluyente				
Lograr mayor transparencia adoptando un sistema de clasificación, publicando directrices formales sobre conflictos de intereses para la labor de evaluación y divulgando documentos de enfoque y datos no procesados usados en las evaluaciones de impacto		✓		OVE
Crear el espacio presupuestario necesario mediante la reducción del número de informes de OVE, una mayor eficiencia y, de ser posible, un aumento de la proporción del presupuesto administrativo del BID para equiparar más al Banco con instituciones comparables		✓		OVE y Directorio
Cuarta recomendación. Elaborar e implementar una estrategia de gestión del cambio				
Demostrar, fáctica y retóricamente, que se valora y utiliza la información generada por el sistema de autoevaluación	✓			Directorio y Administración
Tener en cuenta los comentarios de los funcionarios para ajustar el sistema y dotarlo de flexibilidad	✓			Administración
Aplicar con carácter experimental nuevos enfoques antes de introducirlos en todo el BID		✓		Administración
Introducir incentivos para motivar al personal y crear un sistema para pedir cuentas al personal por la realización de las tareas de autoevaluación que se le hayan encomendado y la utilización de los conocimientos obtenidos para mejorar los resultados logrados por las intervenciones del BID		✓		Administración
Reconsiderar la necesidad de medir los resultados con el mismo grado de detalle para todas las operaciones		✓		Directorio y Administración
Disponer que OVE prepare informes de supervisión sobre el sistema de autoevaluación			✓	OVE
Crear sistemas informáticos integrados y compatibles para respaldar el sistema de autoevaluación			✓	Administración
Proporcionar adecuados recursos para completar la transición a lo largo de un trienio para la plena aplicación del sistema de autoevaluación. Además de proporcionar recursos adecuados en forma temporal, debe realizarse un riguroso proceso de identificación de actividades de baja prioridad de las que pueda prescindirse para disponer del tiempo y el espacio presupuestario necesarios		✓		Administración
Quinta recomendación. Fortalecer la supervisión, por parte del Directorio, de los sistemas de evaluación independiente y autoevaluación				
Fortalecer los términos de referencia del Comité de Políticas y Evaluación y definir claramente la función del Comité en materia de supervisión, rendición de cuentas y promoción del aprendizaje y el uso de lecciones provenientes de los sistemas de evaluación independiente y autoevaluación		✓		Directorio
Conferir al Comité de Políticas y Evaluación responsabilidad de supervisión de todos los productos de OVE, incluidas las evaluaciones de programas de país		✓		Directorio
Hacer que el Comité de Políticas y Evaluación centre la atención en el aprendizaje y el uso de resultados de las evaluaciones	✓			Directorio
Fortalecer el informe anual de final de período presentado por el Presidente del Comité de Políticas y Evaluación al Directorio para probar la eficacia y eficiencia de los sistemas de evaluación independiente y autoevaluación, en el que se señalan asuntos estratégicos y se formulan recomendaciones al Directorio sobre los ámbitos que requieren mejoras		✓		Directorio

(sigue)

Plan preliminar de seguimiento de la implementación de las medidas recomendadas por el Panel Independiente de Revisión

Medida	Inmediata (1 a 6 meses)	Corto plazo (6 a 18 meses)	Mediano plazo (18 a 36 meses)	Responsables
Crear marcos de resultados, con parámetros de referencia cuantificados y objetivos para indicadores de desempeño clave, para los sistemas de evaluación independiente y autoevaluación, que el Comité de Políticas y Evaluación pueda usar para evaluar los resultados logrados		✓		OVE y Administración
Intensificar la fiscalización, por parte del Comité de Políticas y Evaluación, del programa de trabajo y el presupuesto de OVE			✓	Directorio
Introducir una revisión anual del desempeño para el Director de OVE		✓		Directorio
Elaborar procedimientos de destitución para el Director de OVE			✓	Directorio, con respaldo de Recursos Humanos
Sexta recomendación. Fortalecer el papel de los países clientes en el proceso de evaluación				
Concentrarse en que los cliente participen en las evaluaciones, aprendan de ellas y las utilicen en su labor de planificación			✓	OVE y Administración
Intensificar la utilización de sistemas nacionales y adaptar las medidas de fortalecimiento de la capacidad de evaluación a las realidades de los países			✓	Administración
Reducir los costos que se trasladan a los países (armonización entre donantes; incorporación de la recopilación de datos a las encuestas periódicas realizadas por departamentos de estadística; reconsideración de la necesidad de medir todos los aspectos de todos los proyectos)			✓	Administración
Llevar a cabo evaluaciones conjuntas, con carácter experimental, con países que tengan la capacidad y el interés de hacerlo			✓	OVE
Séptima recomendación. Preparar una nueva política, de carácter consolidado				
La nueva política de evaluación debería reflejar la experiencia vivida con los sistemas de evaluación independiente y autoevaluación a partir de 2000, los cambios que han tenido lugar en el BID, la evolución de las buenas prácticas en la comunidad internacional de profesionales de la evaluación, el avance hacia un sistema de responsabilidad compartida con los países y las conclusiones del Panel Independiente de Revisión			✓	OVE y Administración
Octava recomendación. Disponer que la Administración y OVE preparen planes de acción detallados				
Una vez que se delibere en el Comité de Políticas y Evaluación sobre el informe del Panel Independiente de Revisión, OVE y la Administración deberían modificar las medidas previstas en este plan de acción preliminar que reciban el respaldo del Comité, especificando la manera y la oportunidad en que se proponen adoptar las medidas necesarias. Estos planes de acción deberían presentarse al Comité de Políticas y Evaluación para su debate y seguimiento	✓			OVE y Administración

Diagnóstico del sistema vigente

El propósito principal de un sistema de evaluación es contribuir a la eficacia de una organización. Para un banco de desarrollo como el BID, un sistema de evaluación que funcione bien debería estar perfectamente integrado en las operaciones, de modo que funcione continuamente para contribuir a mejorar los resultados que se consiguen en las intervenciones financiadas por el Banco. Debe, además, tener un marco claro, que no sólo presente los objetivos, funciones, responsabilidades y estructuras orgánicas, sino que además debe adoptar los principios transversales de confianza, independencia, colaboración y rendición de cuentas. Todo sistema de evaluación que aplique sus procedimientos respetando a la vez estos principios esenciales de una manera equilibrada y mutuamente fortalecedora está en las mejores condiciones de contribuir a la consecución de resultados de desarrollo.

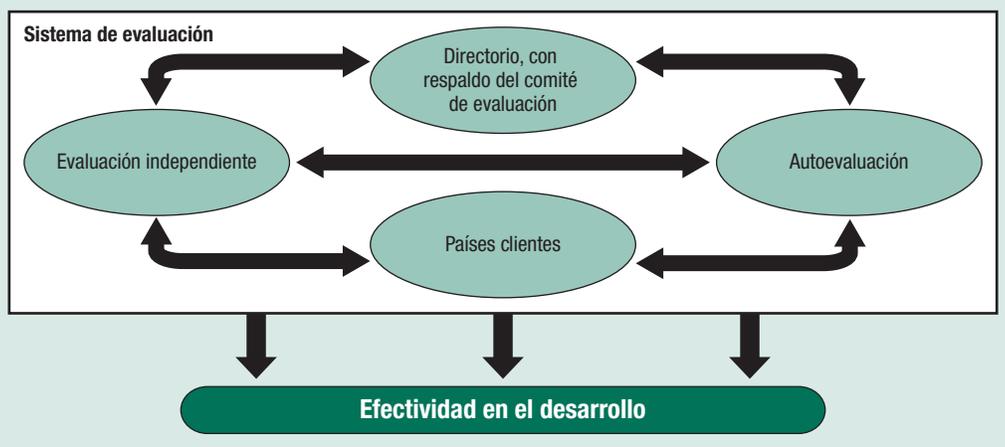
El marco que actualmente rige el sistema de evaluación del BID ha evolucionado con el paso de los años y está concebido para que constituya

una responsabilidad compartida entre el Directorio, la Administración y la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) (Gráfico 1.1). El actual sistema no funciona según lo previsto y no contribuye plenamente a la efectividad en el desarrollo. Las dos funciones principales (evaluación independiente¹ y autoevaluación²) se caracterizan por desafíos y procesos diferentes pero deberían operar en armonía con el Directorio, en el ámbito institucional, y con los países clientes. Los ciclos de retroinformación y aprendizaje son deficientes porque cada uno de los cuatro componentes tiene sus flaquezas y desafíos particulares y también porque los componentes no funcionan de una manera mancomunada para conseguir resultados.

Un marco en evolución pero ineficaz

Para que un sistema de evaluación funcione bien requiere tanto independencia operacional como la obligación de rendir cuentas por

Gráfico 1.1 Todas las partes de un sistema de evaluación equilibrado deben funcionar en forma mancomunada para lograr mejores resultados



El Directorio. El Comité de Políticas y Evaluación fue creado en 1998 con el propósito de examinar nuevos instrumentos de financiamiento, hacer un seguimiento de los procesos de evaluación y supervisión y aquellos relacionados con la efectividad en el desarrollo y servir de vía de comunicación entre el Directorio y OVE.

OVE (evaluación independiente). OVE fue creada en 1999 como oficina independiente que rinde cuentas al Directorio. El trabajo de OVE abarca todos los factores que determinan los resultados operativos como, entre otros, políticas, estrategias, instrumentos, operaciones, políticas y procedimientos internos del BID y la calidad del sistema de autoevaluación. No hay restricción alguna en cuanto a los temas o a la cobertura de evaluación de OVE.

Administración (autoevaluación). El Marco de Efectividad en el Desarrollo de 2008, que rige el sistema de autoevaluación, fue diseñado con el propósito de establecer normas y parámetros de medición claros para la evaluación de todas las intervenciones de desarrollo (operaciones con y sin garantía soberana, estrategias de país y productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidad). Este sistema de autoevaluación incluye el seguimiento del desempeño de la cartera y la realización de autoevaluaciones durante el proceso de ejecución.

Países clientes. Son responsables principalmente del diseño detallado, la ejecución y la supervisión de las intervenciones financiadas por el BID y, además, proporcionan información para determinar si se han obtenido los resultados previstos. No se han definido bien las funciones que deben realizar.

sus operaciones. Podría pensarse que estos conceptos son contradictorios en un sistema que emplea mecanismos de evaluación independiente y de autoevaluación pero no lo son; en realidad, son complementarios entre sí. Para evitar que las contradicciones innecesarias den lugar a la ineficacia, se requiere un sólido proceso de supervisión. Según ha ido evolucionando el moderno sistema de evaluación del BID³ (Recuadro 1.1), los procesos de autoevaluación y evaluación independiente han seguido derroteros diferentes y el Directorio, a través de su Comité de Políticas y Evaluación, no ha tenido el mandato ni los instrumentos apropiados para asegurar que el sistema funcione al unísono. Una mayor supervisión por parte del Directorio contribuiría a reducir las tensiones e incrementar el aprendizaje a medida que el BID procura integrar mejor sus funciones de autoevaluación y evaluación independiente.

Desde 1999, año en que se creó OVE, hasta 2008, el BID carecía de un sistema de autoevaluación operativo. De hecho, en repetidas ocasiones durante la década pasada intentó sin éxito poner en práctica tal sistema. Desde 2008, la Administración ha logrado progresos considerables en el desarrollo de un sistema de autoevaluación acorde con las buenas prácticas pero el modelo tiene menos de

tres años y aún queda mucho por hacer. La resistencia y las dificultades propias del proceso son normales y de esperar al tratarse de una iniciativa de cambio importante como ésta. Para manejar eficazmente el proceso de cambio se requiere un liderazgo enérgico. La labor realizada por la Administración ha creado un entorno que debería posibilitar la creación y aprovechamiento de sinergias entre la evaluación independiente y la autoevaluación y un sistema de autoevaluación más robusto tiene implicaciones en cuanto a la manera en que OVE desempeña sus funciones.

Considerando la situación existente en 1999, cuando se decía que el sistema de evaluación del BID era disfuncional y falto de autonomía, la creación de un sistema de evaluación independiente operativo en los primeros años del nuevo milenio representó un avance sustancial. No obstante, pese al positivo comienzo, en los últimos años OVE ha venido quedando cada vez más aislada del ámbito operativo del BID. La forma en que ha interpretado su mandato de independencia ha provocado la desconexión de algunos miembros del Directorio y de la Administración y OVE no ha dedicado recursos en una cuantía significativa para promover la participación de los países en sus evaluaciones o la difusión de sus productos en los países, ni ha considerado a

la Administración como un cliente principal. OVE ha tenido una escasa intervención en las etapas preliminares de las operaciones y no ha ofrecido asesoramiento suficiente en cuanto a las acciones necesarias para dar seguimiento a sus conclusiones, lecciones y recomendaciones. Como consecuencia de su aislamiento, su insuficiente atención a la Administración como cliente y la falta de concentración en la dimensión de aprendizaje de la evaluación, los clientes consideran que algunos de los productos de OVE son irrelevantes o inútiles.

Por qué se necesita un mejor sistema

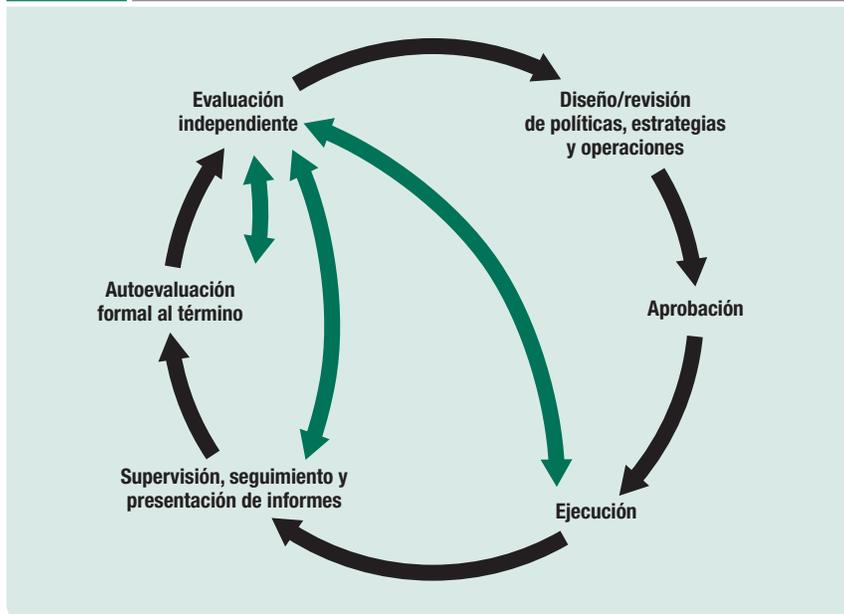
¿Cómo puede el BID perfeccionar el sistema vigente? Antes de poder contestar a esta pregunta, es importante comprender las razones por las cuales disponer de un sistema de evaluación eficiente y colaborativo es tan crucial para la consecución de resultados y, por ende, el objetivo de la efectividad en el desarrollo. La capacidad evaluativa debe estar entrelazada en el manto operativo y no debe tratarse como algo de último minuto ni entenderse como una tarea separada. Las autoridades del BID y los funcionarios gubernamentales confían en que los evaluadores les den una idea clara y fundamentada de lo que funciona y de lo que no funciona, de modo que el riesgo para ambas partes se minimice en la medida de lo posible y los beneficios de sus inversiones en las intervenciones de desarrollo se maximicen. Hay muchas incertidumbres en el proceso del desarrollo, tanto para los países prestatarios (que asumen los préstamos y la deuda) como para los prestamistas (que invierten sumas sustanciales de capital). Para gestionar los riesgos, el BID y los países necesitan recibir conclusiones fiables de evaluación a fin de orientar las futuras operaciones y promover el aprendizaje.

La credibilidad emana de un proceso de evaluación meticuloso, con colaboración de todas las partes, en el cual se procura obtener información de un modo objetivo con el único propósito de mejorar la efectividad en el desarrollo. Por esta razón, los procesos de evaluación deben considerarse como el principal

recurso de aprendizaje del BID. Con demasiada frecuencia, OVE ha socavado la naturaleza colaborativa del proceso y ha perdido de vista la necesidad de usar las conclusiones y las lecciones extraídas de las evaluaciones para ayudar a mejorar los resultados. En cambio, ha venido presentando sistemáticamente informes a los que da escaso o ningún seguimiento y citando reiteradamente los mismos problemas sin ofrecer orientación clara en cuanto a lo que funciona y lo que no, ni recomendar formas factibles de mejorar la siguiente generación de intervenciones.

Si las evaluaciones independientes utilizan resultados validados del sistema de autoevaluación se pueden obtener beneficios significativos para el proceso de desarrollo, dado que la autoevaluación cubre todas las políticas, estrategias, y operaciones, mientras que la evaluación independiente examina sólo un subconjunto. La función de autoevaluación, una vez puesta plenamente en práctica, será un sistema mucho más amplio que la evaluación independiente y debería ser la principal fuente para informar a la Administración en cuanto a lo que funciona y lo que no. En el pasado, se contaba con un número de conclusiones de autoevaluación demasiado reducido para su utilización. Aún han de transcurrir varios años antes de que el nuevo marco de autoevaluación genere resultados fiables que OVE pueda utilizar en su trabajo de evaluación. Sin embargo, una vez que se aplique el marco, habrá un equilibrio mucho mayor entre las funciones de evaluación independiente y autoevaluación, siendo esta última la fuerza motriz en la evaluación de los resultados de desarrollo.

Lamentablemente, el BID tiene un precario sistema de gestión de conocimientos y carece de una cultura de aprendizaje que valore la retroinformación objetiva sobre éxitos o fracasos. Varios entrevistados manifestaron que el BID tiene una “cultura oral” que no valora el uso de medidas cuantitativas objetivas para evaluar los resultados y que la institución pierde de forma rutinaria conocimientos tácticos valiosos debido a la rotación del personal. Además, la falta de armonía entre los enfoques adoptados por OVE y la Administración ha



generado tensiones, relaciones tirantes y desincentivos para aprender, lo que contrasta directamente con los procesos internos necesarios para llegar a un sistema equilibrado de evaluación que funcione de modo eficaz.

Si los sistemas de evaluación independiente y de autoevaluación operaran en forma mancomunada y si la supervisión del Directorio fuera lo suficientemente sólida como para lograr un proceso fluido, el resultado sería un ciclo continuo de retroinformación y aprendizaje en el que se utilizarían las conclusiones de evaluación para perfeccionar el diseño de la siguiente generación de políticas, estrategias, y operaciones (Gráfico 1.2). Aun cuando la estructura aprobada del actual sistema de evaluación del BID parece ser acorde con las buenas prácticas, no se han generado las sinergias necesarias y, por ende, la cultura de aprendizaje resultante es débil o inexistente y se ve menoscabada además por la falta de confianza mutua entre OVE y las demás partes del sistema de evaluación. La confianza es esencial para generar el aprendizaje. Afortunadamente, existen pasos claros que se pueden dar para cosechar los beneficios plenos de un sistema eficaz y crear ciclos de retroinformación que sirvan para mejorar la efectividad en el desarrollo.

Hacia un sistema de evaluación colaborativo e incluyente

El sistema de evaluación del BID debería funcionar como un sistema interrelacionado e interconectado pero que mantenga la integridad de sus partes individuales. Para que el proceso funcione como se desea, se requiere emprender acciones en esferas que abarquen todo el sistema de evaluación. Al resolver ciertos aspectos subyacentes de importancia clave (la confianza, el aprendizaje y la participación de los países), se reforzará el proceso de retroinformación y aprendizaje en todo el Banco, se cambiará la mentalidad y la cultura de aislamiento de OVE, se creará una cultura de aprendizaje en el ámbito operativo del BID y se llevará a toda la institución por un sendero propicio para aumentar su efectividad en el desarrollo mediante un mejor proceso de evaluación.

Reducir tensiones y generar confianza

La generación de confianza y el establecimiento de relaciones constructivas dependen en gran medida, aunque no únicamente, del liderazgo y el estilo de actuación. Escuchar los puntos de vista de los demás y alentar al personal de todos los niveles a hacer lo mismo son ingredientes esenciales del éxito. Al mismo tiempo, es normal que existan períodos de tensión entre los departamentos de evaluación independiente y la Administración, incluso en sistemas de evaluación totalmente integrados, dado que se enfrentan presiones encontradas y objetivos individuales. No obstante, la gestión de tales tensiones para evitar que lleguen a socavar la confianza institucional es una parte vital del proceso. Además de requerir que todas las personas hagan gala de profesionalismo y cortesía, es crucial disponer de un organismo rector facultado que realice una supervisión eficaz (en el caso del BID, el Directorio).

Lamentablemente, en años recientes, las divergencias en cuanto a funciones, responsabilidades y el objetivo estratégico de la evaluación independiente han dado lugar a conflictos personales, animosidad y relaciones tensas entre

OVE y otros agentes del sistema de evaluación del BID. Si se carece de apertura y confianza, la retroinformación y el aprendizaje se ven re-frenados y el sistema de evaluación no podrá contribuir plenamente a que el BID consiga resultados de desarrollo. Lograr un sistema de evaluación más útil y eficaz depende de que OVE mejore la comunicación y su interacción con el Directorio y la Administración, a fin de reparar las relaciones de trabajo y reducir las tensiones. También depende de que la Administración cree una cultura de aprendizaje, en la cual el personal comprenda claramente que usar las lecciones generadas por ambos sistemas de evaluación para mejorar el diseño de futuras operaciones es algo importante, valorado y retribuido. Hay cuatro modos en los cuales todos los actores del sistema de evaluación podrían trabajar juntos para reforzar el diálogo y la interacción, a saber:

- *Incluir al Director de OVE en las reuniones de los comités pertinentes de la Administración.* Una revisión efectuada en 1999 estableció que el Director debería ser integrante de ciertos comités clave de la Administración para mantener a OVE involucrada en la realidad del BID pero, debido a su conocimiento de la institución, el antiguo Director no estimó necesario aplicar esta recomendación. Considerando que la actual Directora de OVE es nueva en el BID, su asistencia a tales reuniones sería un paso positivo para aumentar el conocimiento sobre la Oficina y reducir su aislamiento.
- *Elaborar un acuerdo interno de armonización.* OVE y la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) deberían seguir el ejemplo de otros bancos de desarrollo cuyos departamentos de evaluación y la administración rutinariamente colaboran en la concertación de acuerdos de armonización que cubren los planteamientos, las metodologías y los sistemas de calificación de productos similares para los que usan las normas de buenas prácticas disponibles.
- *Usar un método consultivo para elaborar el plan de trabajo de OVE.* Un proceso

transparente y estructurado con mayor claridad aseguraría la pertinencia de los temas de evaluación en sus contextos apropiados y determinaría la correcta oportunidad de las evaluaciones, de modo que éstas puedan aportar elementos de juicio para la toma de decisiones. Esto implicaría efectuar más consultas con los Directores Ejecutivos, la Administración y el personal operativo superior antes de presentar el plan de trabajo preliminar al Comité de Políticas y Evaluación para su consideración, con la salvedad de que la autoridad final en cuanto a qué incluir en el plan de trabajo preliminar siga correspondiendo al Director OVE.

- *Adoptar un proceso de evaluación más incluyente.* La interacción de OVE con el personal se limita en gran parte a recopilar datos durante las evaluaciones y a recabar comentarios sobre los informes preliminares. En ocasiones esto ha exacerbado las tensiones, ya que el personal operativo resulta sorprendido por el contenido del informe preliminar y considera que en éste no se abordan todas las preguntas de evaluación pertinentes. La falta de interacción a veces contribuye a la formulación de recomendaciones que en la práctica no se pueden aplicar. Una consulta más amplia con el personal del BID ha sido, con mucho, la sugerencia más frecuente de los funcionarios encuestados cuando se les pregunta cómo pueden mejorarse los productos y procesos de OVE. No obstante, tales consultas deberían iniciarse al principio del proceso de evaluación mediante una deliberación sobre el documento preliminar de enfoque y continuar durante todo el proceso.

Crear una cultura de aprendizaje

La gestión de conocimientos que se realiza en el BID es inadecuada y va a la zaga de la realizada en otros bancos y organizaciones de desarrollo. Para entender por qué sucede esto es importante reconocer los obstáculos institucionales que han contribuido a la situación actual. La estrategia institucional de gestión

de conocimientos del BID cuenta con un presupuesto anual de US\$10 millones distribuido entre las diferentes unidades operativas, dividido según las necesidades de éstas y ajustado a los mandatos de la estrategia de conocimiento del BID. Las medidas encaminadas a satisfacer las singulares necesidades de la función de evaluación son limitadas. En 2011, SPD ha proporcionado apoyo en forma de capacitación en materia de evaluación y consultas requeridas pero carece de los recursos necesarios para atender la demanda de divulgación de conocimientos y formación. La Oficina ha recibido sólo US\$44.000 para llevar a cabo talleres de evaluación y capacitación. OVE, por su parte, no se ha concentrado en los aspectos de aprendizaje propios de la evaluación y no asigna recursos significativos a la gestión y diseminación de conocimientos y el aprendizaje.

Sobre el terreno, se demanda la divulgación de lecciones, especialmente para sectores y proyectos, pero los recursos y las actividades actuales no son adecuados para cerrar el ciclo de aprendizaje. A fin de crear una nueva cultura que recompense el aprendizaje, se requiere efectuar un esfuerzo de colaboración entre SPD, OVE, el personal operativo y de investigación, la Administración y otros grupos interesados clave, incluidos los socios en los países, con objeto de armonizar los incentivos institucionales, compartir los éxitos y los fracasos y generar una atmósfera de mayor confianza. Como parte de un planteamiento estratégico global sobre el aprendizaje, debería ampliarse la función de OVE para mejorar la difusión, lo que sólo puede ocurrir si OVE se involucra activamente en todos los ámbitos del BID.

En adelante, los esfuerzos que realicen OVE y las divisiones del BID deben ser objeto de una correcta coordinación, a fin de asegurar que el mensaje que se emita y la labor de extensión que se realice sean uniformes en todo el sistema de evaluación. La creación de un ciclo eficaz de aprendizaje es un proceso «evolutivo» complejo y un mandato serio que requiere recursos, liderazgo y apoyo constante

en todo el BID. En el Recuadro 1.2 se resumen algunas recomendaciones sobre lo que se debe y no se debe hacer y en el Recuadro 1.3 se sugieren ciertas acciones. Para el desarrollo de una cultura de aprendizaje y fortalecimiento de los ciclos de aprendizaje se requerirán recursos, ya que no puede quedar como un mandato sin financiar.

Ampliar el papel de los países clientes

Si el propósito de un sólido sistema de evaluación es reforzar la efectividad en el desarrollo, es preciso que los clientes incorporen activamente los productos de evaluación en sus procesos de planificación. Las intervenciones del BID deberían apoyar, de un modo eficiente en función del costo, las medidas adoptadas por sus clientes para crear sistemas nacionales de evaluación robustos y coherentes (Recuadro 1.4). Tales sistemas son necesarios para gestionar todas las inversiones en el país, lo que incluye los presupuestos públicos y los flujos de instituciones de desarrollo. La prestación de apoyo para reforzar estos sistemas sería consecuente con el principio de responsabilización mutua establecido en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo y el Programa de Acción de Accra.

Los países desempeñan un papel crucial en el sistema de autoevaluación, ya que reúnen y analizan los datos necesarios para demostrar si se están consiguiendo los resultados. Sin embargo, esta función no se contempla explícitamente en el Marco de Efectividad en el Desarrollo. Los países cuentan con escasa participación en los procesos de OVE, fuera de la recopilación de información y la formulación de comentarios sobre las evaluaciones preliminares de los programas de país y las evaluaciones de impacto. Este ciclo de aprendizaje debería cerrarse mediante la adopción de políticas y procedimientos en los que se explicita dicha función, de modo que los interesados de los países se involucren más en el sistema de evaluación. En el Recuadro 1.5 se proponen acciones para aumentar la participación de los países clientes.

Recuadro 1.2 Crear una cultura de aprendizaje y evitar escollos

Crear una cultura de aprendizaje

- *Generar confianza.* Crear un entorno de confianza que permita aprender de los éxitos y los fracasos.
- *Concentración.* No tratar de difundir todo. Desarrollar un planteamiento estratégico para la divulgación de conocimientos y el aprendizaje.
- *Liderazgo.* Reconocer que el papel que han de desempeñar los líderes del Banco en la tarea es clave para el éxito; crear incentivos que retribuyan el aprendizaje; dar prioridad al aprendizaje.
- *Generalizar el aprendizaje.* El aprendizaje debe ser incorporado en todos los procesos operativos básicos; es preciso generalizarlo para que sea viable a largo plazo.

- *Integrar y sintetizar.* Reunir información en grupos sectoriales o temáticos a fin de maximizar la posibilidad de reproducir las lecciones aprendidas.

Evitar escollos

- *Evitar la sobrecarga de información.* La tecnología de la información ha mejorado la divulgación de conocimientos pero a riesgo de una sobrecarga de información.
- *Ser selectivo.* No tratar de difundir todo a todos; ser selectivo; priorizar las necesidades; actuar de modo estratégico.
- *Evitar la insuficiencia de recursos*
- *Evitar la falta de identificación*

Recuadro 1.3 Acciones para crear una cultura de aprendizaje en el BID

Abordar los obstáculos internos para el aprendizaje

- Reforzar el entorno de confianza entre los interesados y los actores.
- Armonizar los incentivos institucionales con el objetivo de promover el aprendizaje.
- Compartir los éxitos y los fracasos.

Adoptar un planteamiento estratégico con respecto al aprendizaje

- El BID necesita disponer de una estrategia focalizada para generar y difundir las lecciones extraídas de evaluaciones independientes y autoevaluaciones.
- La estrategia debería identificar “qué” información se ha de generar, “a quién” se distribuirá y “cómo” se difundirá.
- La estrategia tiene que elaborarse con la colaboración de todos los interesados: Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo, Vicepresidencia de Países, Vicepresidencia de Sectores y Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE).
- Asignar recursos para poner en práctica una estrategia satisfactoria.

Ampliar la función de OVE para mejorar el aprendizaje y la difusión

- Facilitar comentarios sobre las políticas y estrategias preliminares como recurso en asuntos de evaluación.

- Crear una pequeña unidad en OVE dedicada a la generación y la difusión de lecciones aprendidas de evaluaciones independientes; coordinar con la División de Gestión del Conocimiento para ayudar a difundir las lecciones aprendidas en formatos de uso fácil.
- Preparar informes sobre las lecciones aprendidas y las conclusiones importantes de las evaluaciones para el personal operativo.
- Concentrar en mayor medida las evaluaciones de OVE en lo que dio buenos resultados en el pasado y en cómo corregir lo que no funcionó y presentar las conclusiones a funcionarios encargados de tomar decisiones, planificadores y diseñadores. Es crucial que la difusión sea inmediata.
- Presentar resúmenes de las evaluaciones de impacto, sucintos y claramente redactados, a los interesados de los países y el personal operativo del BID, a efectos de llevar a cabo una mejor divulgación de conocimientos y aprendizaje.
- Realizar talleres con frecuencia regular sobre las conclusiones de las evaluaciones inmediatamente después de que éstas se concluyan.
- Sintetizar el aprendizaje sobre asuntos clave por grupos sectoriales o temáticos, preferentemente en colaboración con colectivos de profesionales parte del personal operativo.
- Elaborar notas de conocimientos sobre asuntos emergentes.
- Resaltar las buenas prácticas y los casos exitosos para ayudar al BID a reproducir las intervenciones satisfactorias.

Recuadro 1.4 Seguimiento y evaluación por los países clientes

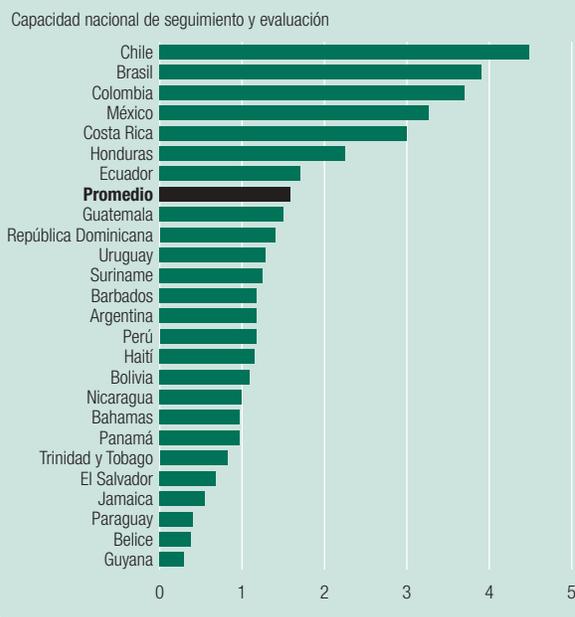
Los países prestatarios asumen considerables costos generados por actividades de seguimiento y evaluación. El BID debe reconocer estos costos e intentar rebajarlos de forma más activa. Más de tres cuartos de quienes respondieron a la encuesta del Panel Independiente de Revisión manifestaron su acuerdo con la afirmación de que el nuevo sistema de autoevaluación imponía gastos adicionales a los países prestatarios. Las estrategias para moderar dichos costos podrían ser, entre otras: la utilización de sistemas nacionales de seguimiento y evaluación al mayor grado posible; el refuerzo de los sistemas nacionales de estadística; y la armonización de los sistemas usados por diversos organismos de desarrollo.

El BID dispone de una estrategia para el fortalecimiento y la utilización de sistemas nacionales, que abarca tanto los sistemas fiduciarios como los no fiduciarios, incluidos los sistemas de seguimiento y evaluación y de estadística¹. Si bien la validación, el fortalecimiento y el uso de los sistemas fiduciarios se han incorporado en las estrategias de país, los sistemas no fiduciarios se consideran proyecto por proyecto. El BID ha dedicado un mayor esfuerzo a desarrollar y usar los sistemas fiduciarios que los no fiduciarios pero debería ser consciente de la realidad de los países y adaptar sus medidas de fortalecimiento de la capacidad de evaluación según sea necesario. El objetivo a largo plazo es contar con sistemas nacionales que sean aptos para la gestión en función de los resultados; los países de la región se encuentran en diferentes etapas de avance hacia la consecución de este objetivo. Sin embargo, el seguimiento y la evaluación necesitan desarrollarse más en la mayoría de los países de la región. De los 25 países analizados, 17 aún carecen de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación (véase el gráfico)². Considerando la magnitud de la tarea, el BID debe buscar fórmulas para complementar los recursos actualmente disponibles en el marco de PRODEV para contribuir al desarrollo de sistemas de seguimiento y evaluación en los países clientes.

No es necesario ni factible tratar de cuantificar los resultados más allá de los efectos directos logrados en todas las operaciones. Por ejemplo, si se han financiado varios proyectos

similares, no debería ser necesario emprender evaluaciones detalladas de todos ellos. Si se han obtenido productos y resultados semejantes, sería lógico deducir que el aporte al desarrollo sería similar al documentado en operaciones comparables.

Valoración de sistemas nacionales de seguimiento y evaluación



Nota: 0 = inexistente; 1 = propuesta; 2 = iniciada; 3 = en desarrollo; 4 = implementada; 5 = consolidada.

Fuente: *Managing for Development Results, Progress and Challenges in Latin America and the Caribbean*. Roberto García López y Mauricio García Moreno. 2010. Gráfico 2.11.1, página 78.

Notas

1. BID. Estrategia de fortalecimiento y uso de los sistemas nacionales (documento GN-2538), 23 de octubre de 2009.
2. Entre los ejemplos de países que cuentan con sistemas robustos de seguimiento y evaluación figuran Brasil, Chile, Colombia y México.

Recuadro 1.5 Acciones para aumentar la participación de los países clientes en los procesos de OVE

Difundir más sistemáticamente los resultados de las evaluaciones en los países prestatarios

- La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) no difunde sus productos sistemáticamente en los países, por lo que se han perdido oportunidades de aprendizaje. OVE debería difundir determinados productos (como las

evaluaciones de los programas de país y las evaluaciones a nivel de proyecto) a los países clientes pertinentes, realizar talleres y otros eventos de aprendizaje en dichos países, y distribuir más sistemáticamente los informes preliminares y los informes finales en copias impresas y electrónicas¹.

(sigue)

Experiencias piloto de evaluación conjunta con países socios

- El sistema de las Naciones Unidas y algunas instituciones bilaterales incluyen a los interesados de los países en sus evaluaciones, cosa que generalmente no sucede en el BID y otros bancos multilaterales de desarrollo. OVE debería iniciar experiencias piloto de evaluación conjunta con un pequeño número de países socios. Esas experiencias deberían seleccionarse con cuidado, porque algunos países tienen capacidad e interés en participar en tales evaluaciones pero otros no.

Metodologías experimentales que permiten una mayor intervención de los beneficiarios

- Por ejemplo, el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) utiliza una técnica llamada “mapeo de alcances” que se concentra en una categoría particular de resultados: los cambios en el comportamiento de las personas, los grupos y las organizaciones con los que trabaja directamente un programa. En lugar de tratar de medir el aporte al desarrollo que generan los socios del programa, el mapeo de alcances se concentra en el seguimiento y la evaluación de resultados en términos de la influencia que ejerce el programa en las funciones que tales socios desempeñan en el desarrollo.
- Considerar el uso de adelantos tecnológicos y el desarrollo de instrumentos de medios sociales que puedan crear nuevas oportunidades para emprender evaluaciones lideradas por beneficiarios.

Proporcionar asistencia selectiva para el fortalecimiento de la capacidad de evaluación

- OVE no ha instrumentado el componente de fortalecimiento de la capacidad de evaluación parte de su mandato.

- OVE debería seguir manteniendo una postura conservadora en la asignación de recursos para el fortalecimiento de la capacidad de evaluación y colaborar con el Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial para apoyar iniciativas regionales de fortalecimiento de la capacidad de evaluación.
- El apoyo directo en países individuales sólo debería proporcionarse cuando se solicite en la estrategia de asistencia o el programa anual de país.

Apoyar los esfuerzos de la Administración encaminados a fortalecer la capacidad de evaluación

- OVE debería constituir un recurso para SPD y otros funcionarios del BID que emprendan medidas de fortalecimiento de la capacidad con países clientes.
- Cuando así se solicite, OVE debería proporcionar orientación y apoyo técnico para facilitar las actividades de fortalecimiento de la capacidad de evaluación que realice la Administración.

Nota

1. OVE debería examinar el convenio con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) en el punto de culminación de las evaluaciones de los programas de país. Una vez completada una de estas evaluaciones, la oficina de evaluación del FIDA organiza un taller en el país con participación de personal operativo superior, funcionarios del gobierno y beneficiarios. El objetivo del taller es analizar las conclusiones, las lecciones y las recomendaciones de la evaluación y llegar a un acuerdo acerca de cómo puede usarse esta información para aportar elementos de juicio para la siguiente estrategia de país. Los acuerdos se resumen en un memorando de entendimiento firmado por un representante gubernamental de alto nivel y un funcionario operativo superior del FIDA.

Notas

1. La evaluación independiente es la realizada por entidades y personas que no están bajo el control de los responsables del diseño y la implementación de la intervención para el desarrollo. Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, página 24, OCDE, Grupo de trabajo del CAD sobre evaluación de la ayuda, 2002.
2. La autoevaluación es la que realizan los responsables del diseño y la

3. implementación de una intervención para el desarrollo. Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, página 24, OCDE, Grupo de trabajo del CAD sobre evaluación de la ayuda, 2002.
- (i) Documento RE-238 Corr. (junio de 1999). Informe final del Grupo de Trabajo del Directorio Ejecutivo sobre Supervisión y Evaluación titulado “Fortalecimiento de la supervisión y reconstrucción del proceso de evaluación del Banco”; (ii) documento GN-2077-1 (agosto de 1999),

Estrategia institucional; (iii) documento RE-244-2 (octubre de 2000), Declaración de misión de OVE; (iv) documento GN-2324 (agosto de 2004), Plan de

Acción a Mediano Plazo de Efectividad para el Desarrollo; y (v) documento GN-2489 (agosto de 2008), Marco de Efectividad en el Desarrollo.



Creada en 1999 para llevar a cabo la función de evaluación independiente del BID, la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) recibió el mandato de ser “una herramienta de aprendizaje institucional y un instrumento para realizar evaluaciones sistemáticas de la eficacia de las políticas de desarrollo que aplica el Banco, de los resultados de las actividades financiadas por el Banco, y procesos afines”¹. Su tarea consistiría en producir estudios de evaluación y revisiones de supervisión de la estrategia y los procesos institucionales, proporcionar orientación normativa sobre asuntos problemáticos y contribuir al fortalecimiento de la capacidad de evaluación a nivel regional². Habida cuenta de sus recursos, la oficina independiente ha tenido un buen desempeño en la producción de una gran cantidad de informes de calidad pero debe crecer y mejorar en algunos ámbitos. Por ejemplo, la mayoría de sus integrantes están altamente capacitados para llevar a cabo el plan de trabajo pero OVE se beneficiaría si incorporara más experiencia proveniente del sector operativo en sus procesos de evaluación. Por lo general, las evaluaciones reflejan una investigación y un análisis cuidadosos pero a menudo carecen de comprensión contextual o información programática básica. Como consecuencia de ello, las conclusiones son menos pertinentes y las recomendaciones, menos útiles. Además, es necesario hacer bastante más hincapié en aprender de las conclusiones de OVE y en utilizarlas en los procesos de toma de decisiones del Banco.

Se consideraba, y se sigue considerando, que los productos de OVE son críticos para el éxito a largo plazo de la transición del BID hacia una cultura basada en los resultados (véase el Cuadro A3.1 del Apéndice 3). Si bien en esta revisión se ha determinado que

el personal y los productos de OVE en general son de buena calidad, el Panel Independiente de Revisión (IRP) también estableció que existen problemas sistémicos que socavan la capacidad de OVE para llevar a cabo las funciones estipuladas y reducen el uso y la influencia de sus productos.

Como parte de la revisión, el Panel Independiente de Revisión examinó el desempeño de OVE en el contexto de sus cuatro principios rectores:

- La evaluación es un instrumento, no un fin en sí misma.
- La evaluación está centrada en el aprendizaje institucional, que debe ser la norma aplicada para juzgar la pertinencia y la eficacia de la actividad de evaluación.
- La evaluación determina la efectividad en el desarrollo de las actividades del Banco, con acento en la interacción entre el Banco y los países miembros prestatarios.
- La evaluación debe centrarse en los resultados de las actividades financiadas por el Banco.

Si se mide en función de estos principios, OVE no está teniendo el desempeño que debería tener. No ha destinado suficientes recursos a la evaluación como herramienta de “aprendizaje institucional” y tiende a producir documentos académicos que no tienen amplia difusión, por lo que tienen poca utilidad para el personal del BID o los clientes en los países. OVE ha aplicado metodologías de evaluación sofisticadas para determinar la efectividad en el desarrollo de las actividades del BID pero no se ha centrado de manera sistemática en “la interacción entre el Banco y los países miembros prestatarios”, por lo que se ha generado una desconexión entre la evaluación y el aprendizaje y la planificación para futuras

operaciones. Además, debido a la limitada evaluabilidad de muchas operaciones, a OVE le ha resultado sumamente difícil identificar con precisión los “resultados de las actividades financiadas por el BID”. La falta de métodos y enfoques armonizados entre OVE y la División de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD) también disminuye la eficiencia y eficacia de OVE.

Más allá de los asuntos mencionados, existen problemas adicionales en relación con la oficina de evaluación independiente derivados fundamentalmente de una cultura operativa deficiente. Las insuficientes consultas con la Administración y las contrapartes en los países han debilitado la influencia de OVE como proveedor de conocimientos. Su falta de interacción con otras partes interesadas en el sistema de evaluación ha reducido su pertinencia y frenado el crecimiento de una cultura basada en el aprendizaje, que es absolutamente vital para un sistema de evaluación eficaz. La interpretación que hace OVE de su condición de oficina independiente contribuyó a su aislamiento respecto de las operaciones del BID. Las relaciones tensas también han impedido que OVE efectuara un aporte tan importante como el que hubiese sido deseable a la faceta de aprendizaje de la función de evaluación.

En el documento de política en virtud del cual se creó OVE se señalaba que un mecanismo eficaz para vincular a OVE con el Banco era crucial para el funcionamiento adecuado de la unidad de evaluación independiente³. El mecanismo cumpliría una serie de propósitos, entre los que se incluye actuar como punto central para facilitar el acceso de OVE a la documentación y el personal durante el curso de su labor de evaluación, proporcionar un medio para recabar las opiniones de la Administración sobre las conclusiones y recomendaciones de los estudios antes de que OVE presente los informes finales al Directorio y elaborar y considerar sugerencias e ideas a efectos de su inclusión en el programa de trabajo de OVE. Este mecanismo, que se esperaba que la Administración estableciera, no ha funcionado.

Trabajar para restaurar el prestigio de OVE como unidad caracterizada por su

colaboración y pertinencia, que apoya de manera activa el aprendizaje derivado de la función de evaluación para mejorar el diseño de políticas, estrategias y operaciones es una de las prioridades más urgentes para la nueva Directora de OVE. Además de cambiar la cultura de OVE, se necesitan mejores prácticas de rendición de cuentas y supervisión para aumentar el uso y la influencia de los productos de OVE, tema que se analiza en el capítulo 4.

Descripción y alcance del sistema de evaluación independiente

OVE invierte alrededor de US\$5,2 millones (el 73% de su presupuesto total de US\$7,1 millones) en evaluaciones, una proporción que está en consonancia con la de los departamentos de evaluación de otros bancos multilaterales de desarrollo. Los principales productos de evaluación de OVE, a saber, las evaluaciones de programas de país (CPE) y las evaluaciones sectoriales o temáticas, representaron la mayor parte de su gasto en 2010 (US\$3,3 millones). Los recursos destinados a estudios de supervisión y evaluaciones institucionales varían de un año a otro y pueden ser sustanciales. El trabajo realizado para los grupos del sector privado en el BID representa una parte relativamente pequeña del presupuesto. Los costos promedio de los principales productos de OVE parecen ser razonables, aunque las evaluaciones de programas de país realmente consumen una cantidad considerable de recursos (Cuadro A3.2).

En su conjunto, el volumen de productos de OVE, a juzgar simplemente por el número de informes, es elevado. Tiene una cantidad impresionante de evaluaciones en curso para una oficina de su tamaño (75 evaluaciones estaban en curso o se completaron en 2010) (Cuadro A3.3). Sin embargo, la producción de semejante cantidad de informes puede no ser la forma más eficaz para que OVE cumpla su mandato, especialmente cuando algunos de ellos no son oportunos. Las deficiencias en la variedad de productos de la Oficina, las insuficiencias en los procesos de consulta y colaboración y los retrasos en la aplicación

del programa de trabajo reducen el impacto de OVE.

Deficiencias en la gama de productos. En el ECG, OVE es líder en la realización de estudios de evaluabilidad y evaluaciones de impacto. La Oficina de Evaluación y Supervisión produce con regularidad cuatro productos de evaluación principales⁴: estudios de supervisión (que incluyen los informes sobre evaluabilidad); evaluaciones de programas de país; evaluaciones sectoriales, temáticas y ex post; y evaluaciones institucionales o de políticas e instrumentos⁵. En el marco de acuerdos contractuales, OVE también brinda apoyo en materia de evaluación a la Corporación Interamericana de Inversiones y al Fondo Multilateral de Inversiones. Si bien la variedad de productos de OVE es rica y razonable para su presupuesto y dotación de personal, el énfasis en las evaluaciones de programas de país, establecido como mandato normativo, demanda una parte desproporcionada de sus recursos y existen deficiencias respecto de una integración más plena del conocimiento derivado de las evaluaciones en las operaciones del BID. OVE tiene también otros mandatos normativos que será necesario revisar a fin de determinar si restringen innecesariamente su capacidad para movilizar recursos con mayor eficacia. En la actual combinación de productos faltan informes “insignia” anuales, evaluaciones de proyecto tradicionales⁶, metaevaluaciones y productos de síntesis y conocimiento. Todos estos productos son habituales en otros bancos multilaterales de desarrollo y deberían incorporarse a la gama de productos de OVE⁷.

Procesos de consulta y colaboración insuficientes. Las decisiones relativas a la reestructuración de la gama de productos de OVE deberían estar precedidas de una amplia consulta con la Administración y el Directorio a fin de asegurar que los cambios sean pertinentes con respecto a sus necesidades. Sin embargo, la adecuada consulta con otras partes es una de las deficiencias de OVE, tanto en la formulación de su programa de trabajo como en la realización de evaluaciones.

La Oficina de Evaluación y Supervisión se comunica con los gobiernos y la Administración durante la etapa de recopilación de datos e información y cuando recaba comentarios sobre borradores de informes. Por lo demás, la interacción durante el proceso de evaluación es mínima. OVE, la Administración y los clientes en los países se beneficiarían de un diálogo informal más frecuente antes de que OVE presente un borrador de informe. Para acrecentar el aprendizaje y el uso, OVE debería proporcionar asesoramiento y orientación después de que se completen los informes, algo a lo que ha sido renuente pero que no socavaría su independencia. El BID no cuenta con sistemas adecuados para hacer un seguimiento e informar de las medidas adoptadas como consecuencia de las recomendaciones acordadas en los informes de OVE. Dicho seguimiento es un componente crucial del aprendizaje y la rendición de cuentas y sin él se debilita el ciclo de aprendizaje⁸.

Retrasos en la ejecución del programa de trabajo. Los conocimientos generados por las evaluaciones de programas de país no llegan sistemáticamente a los equipos que formulan las nuevas estrategias de país con el tiempo suficiente para que se pueda efectuar una seria reflexión o una cuidadosa integración en nuevos marcos (Cuadros A3.4-A3.6). Esta falta de puntualidad naturalmente contribuye al mantenimiento de la deteriorada reputación de OVE en materia de pertinencia, así como a un uso limitado de un producto primario por parte del BID y los clientes en los países. De las 41 evaluaciones de programas de país programadas para llevarse a cabo durante el período 2004-2010, solo cinco se completaron durante el año para el que se programaron originalmente. Las consecuencias de una tasa de finalización puntual del 12% son adversas para cualquier evaluación pero especialmente para las evaluaciones de programas de país, dado que el Directorio ha dispuesto que se realicen antes de las nuevas estrategias de país. Por supuesto, en ocasiones los retrasos en la realización del trabajo ocurren por razones ajenas al control de OVE pero la estructura

y los procesos internos de la Oficina también son un factor en su reiterado incumplimiento de plazos.

OVE puede resolver algunos de los problemas mencionados de la siguiente manera:

- *Siendo más selectiva*, lo cual le permitiría avanzar hacia un programa de trabajo más simplificado en el que se haga un mayor hincapié en procesos sólidos de consulta, difusión, apoyo tras la finalización de la evaluación y cooperación con la Administración para crear un sistema que realice un seguimiento a las medidas adoptadas de acuerdo con las recomendaciones de OVE.
- *Estableciendo prioridades de trabajo*, lo que permitiría a OVE contar con más tiempo y recursos para mejorar su gestión del conocimiento y ampliar el alcance de su colaboración. Estas acciones aumentarían la probabilidad de que las evaluaciones se utilicen para influir en decisiones futuras.
- *Reasignando recursos* mediante la producción de un menor número de evaluaciones de programas de país y evaluaciones de impacto, lo que reduciría la cantidad total de informes de evaluación, liberaría recursos para otras actividades y disminuiría la probabilidad de que la Oficina esté tan desbordada que no logre cumplir los plazos fijados. OVE debería trabajar con SPD y la Vicepresidencia de Países para introducir informes de finalización de la estrategia de país, que están previstos en el Marco de Efectividad en el Desarrollo pero que no se han implementado. OVE aplicaría entonces buenas prácticas, con lo cual validaría estos informes de finalización y llevaría a cabo evaluaciones de programas de país completas cada dos o tres estrategias de país.

Al estar tan sobrecargada, la Oficina de Evaluación y Supervisión necesita centrar su atención en la mejora de la gestión de proyectos para cumplir los plazos, simplificar los procesos de revisión interna y dar crédito al valor de la colaboración. Ello le permitirá ampliar su gama de productos para superar las deficiencias existentes y lograr un mejor equilibrio entre las evaluaciones de programas de

país y otros productos y también para fortalecer el ciclo de aprendizaje. La Oficina debe dar más valor a la fijación de prioridades para sus actividades y a la reasignación de sus limitados recursos de un modo más eficaz. La formulación de protocolos básicos y sistemas de clasificación para todo tipo de evaluación mejoraría la eficiencia y la calidad de los productos⁹. Como demuestran los datos de la encuesta presentados a continuación, los productos de OVE no se están utilizando en todo su potencial. Por lo tanto, la mejor manera de incrementar el uso y la influencia de OVE no es generar más productos sino modificar la forma en que opera.

Análisis del uso y la influencia de los productos de evaluación independiente

Existen diferencias importantes en la forma en que los productos de OVE se utilizan y en la percepción de la influencia que ejercen. Los datos contemplados en este documento, salvo indicación en sentido contrario, se basan en la encuesta realizada por el Panel Independiente de Revisión entre el personal del BID y funcionarios de las oficinas de los Directores Ejecutivos. Respondieron más de 600 encuestados, un porcentaje extraordinario del 56% de aquellos a los que se les solicitó su opinión. El Panel Independiente de Revisión también recabó opiniones a través de entrevistas individuales, grupos de discusión y visitas a los países.

El uso y la influencia dependen de dos factores clave: si los informes se reciben efectivamente y, de ser así, cuándo se reciben. Entre los clientes en los países, la probabilidad de acceder a los informes a través del sitio virtual del BID es mucho menor que para el personal del BID y dependen más de la difusión directa de OVE.

En términos generales, el uso y la influencia de los productos de OVE son variados y difieren en función de cada situación —la propia unidad organizacional, la ubicación dentro del BID, la región o el sector— y del tipo de producto (Cuadros A3.8-A3.24)¹⁰. Se

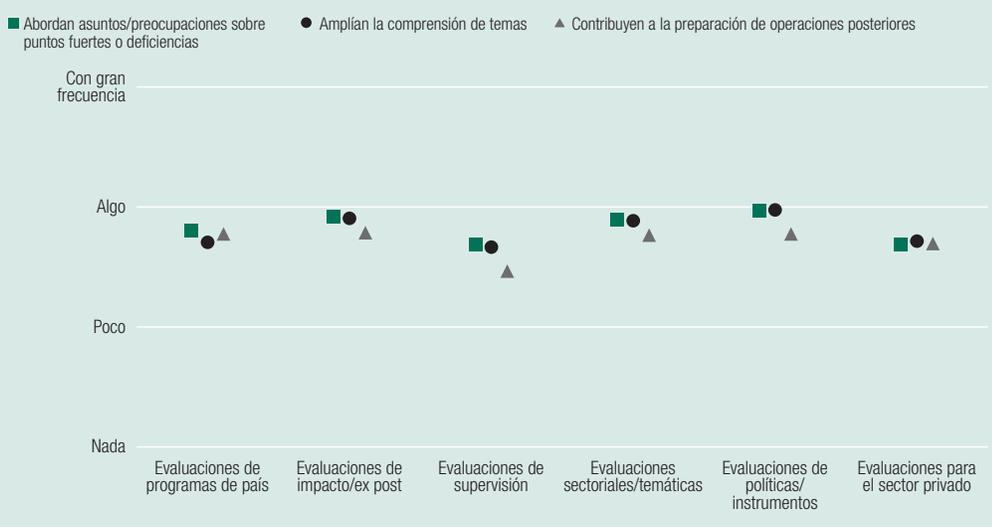
considera que las evaluaciones ex post y de impacto, junto con las evaluaciones sectoriales y temáticas, proporcionan las recomendaciones de mayor utilidad, que las evaluaciones de políticas e instrumentos son las de mejor calidad y que las evaluaciones de programas de país son de menor calidad que los otros productos más especializados mencionados (Cuadro A3.7). En una medición ponderada de todos los productos, las evaluaciones de políticas e instrumentos obtuvieron el mayor puntaje por el hecho de ampliar la comprensión de

los temas y abordar asuntos relativos a puntos fuertes y deficiencias (Gráfico 2.1).

Familiaridad y uso

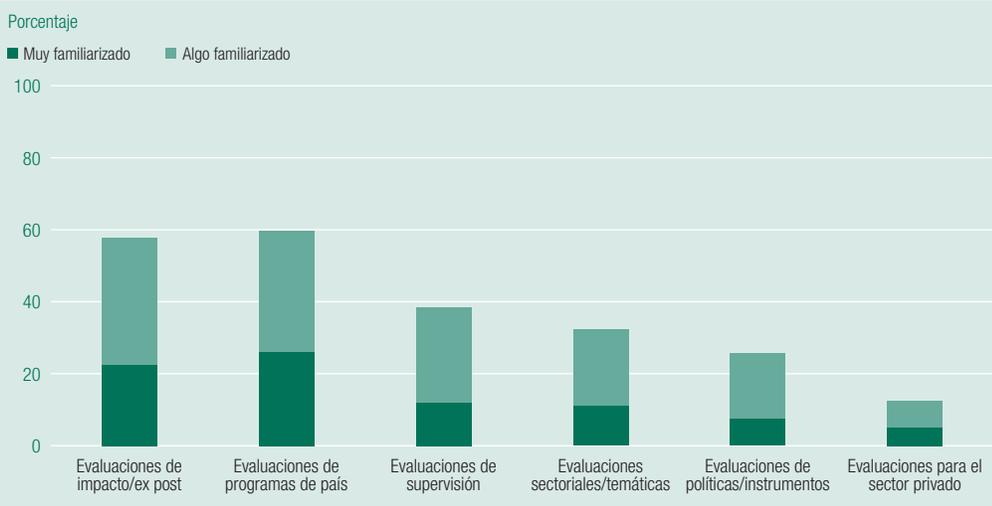
Se pidió a los encuestados familiarizados con los productos de OVE que calificaran su grado de familiaridad con dichos productos en una escala de cuatro puntos, que iba desde la categoría “nada familiarizado” hasta “muy familiarizado”. Las evaluaciones ex post y de impacto ocupan las posiciones más altas entre los productos con los que los encuestados están “algo

Gráfico 2.1 Influencia promedio de los productos de OVE



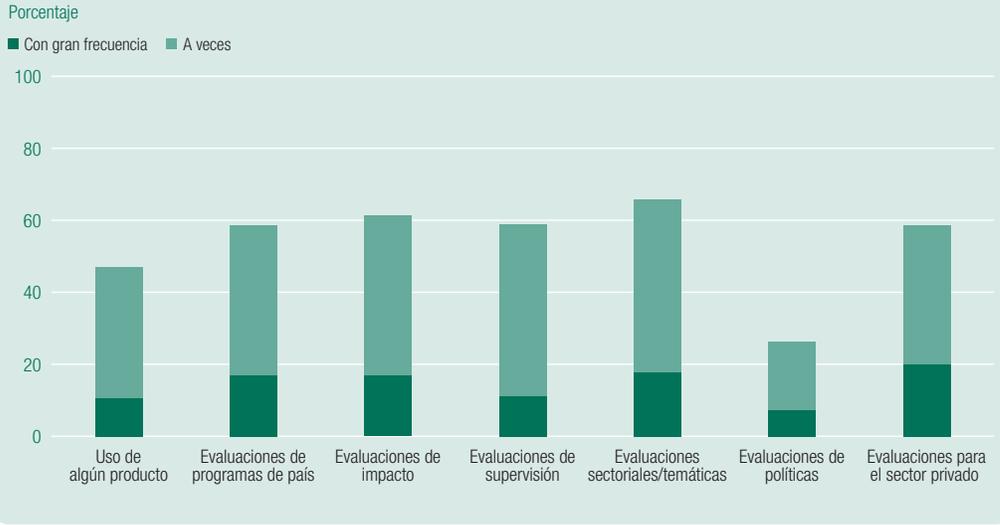
Note: véanse los Cuadros A3.12-A3.24 para un análisis de la significación estadística.

Gráfico 2.2 Familiaridad con los productos de OVE



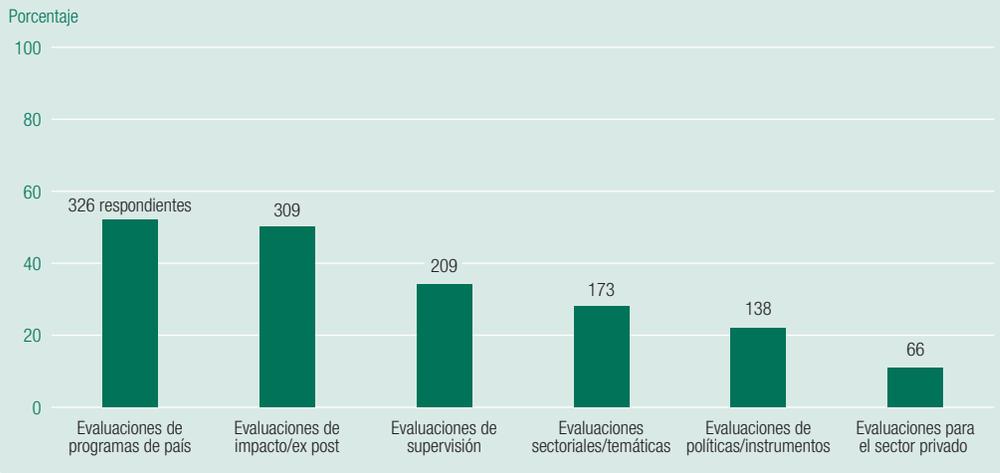
Note: véase el Cuadro A3.13 para un análisis de la significación estadística.

Gráfico 2.3 Uso de los productos de OVE, por tipo



Note: véanse los Cuadros A3.13-A3.24 para un análisis de la significación estadística.

Gráfico 2.4 Número de encuestados que afirman utilizar cada tipo de producto



Note: véanse los Cuadros A3.13-A3.24 para un análisis de la significación estadística.

familiarizados”, mientras que las evaluaciones de programas de país constituyen el producto con el que la mayoría de los encuestados están “muy familiarizados” (Gráfico 2.2).

Para la mayoría de los productos de OVE, cerca del 60% de los encuestados manifestaron que los utilizan al menos a veces. Un número relativamente bajo los utiliza con gran frecuencia (Gráfico 2.3). Las evaluaciones de programas de país y las evaluaciones de impacto son los tipos de evaluación más ampliamente utilizados; las evaluaciones de políticas son las que menos utiliza la mayor parte del personal pero también

constituyen un producto más especializado (Gráfico 2.4). La mayoría de los productos de OVE se utilizan con fines especializados y los resultados de la encuesta reflejan ese hecho; ningún producto es utilizado con frecuencia por más de un tercio del personal. Solo el 10% de los encuestados señalaron que utilizan “con gran frecuencia” alguna evaluación de OVE — la categoría más alta en la escala de la encuesta. Esta conclusión respalda la recomendación del Panel Independiente de Revisión de que debería haber un mayor grado de consulta y difusión de los informes de evaluación de OVE.

El uso real de los dos productos de OVE con los que los encuestados están más familiarizados, las evaluaciones de programas de país y las evaluaciones ex post y de impacto, es menor que el que se hace de otros productos y menor al de esperar a juzgar por el grado de familiaridad de los encuestados. Esta conclusión confirma datos surgidos de entrevistas y de la revisión de documentos que indican que estos dos tipos de evaluación se utilizan menos cuando se preparan tardíamente en el proceso de toma de decisiones.

Entre aquellos que están familiarizados con las evaluaciones sectoriales y temáticas, éstas tuvieron el más alto porcentaje de uso (Gráfico 2.5), seguidas de cerca por las evaluaciones de políticas e instrumentos y las evaluaciones de supervisión. Esta conclusión corrobora los comentarios de los entrevistados, que valoran las apreciaciones, lecciones y recomendaciones de base amplia y transversales. También indica que las evaluaciones a nivel institucional tienen un fuerte potencial de influencia en los públicos destinatarios.

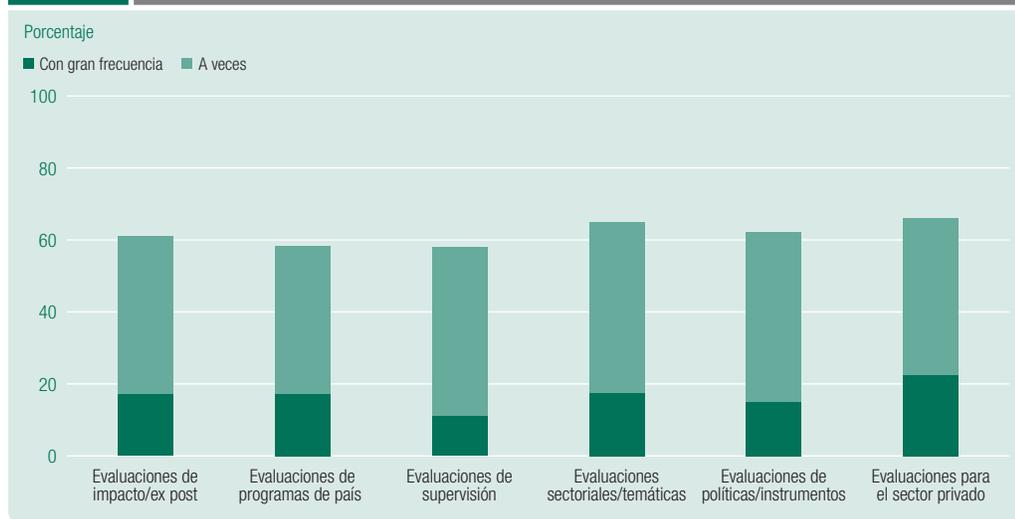
Otras conclusiones sobre la familiaridad y el uso de los productos de OVE:

- Por lo general, OVE hace un mayor uso de sus propias evaluaciones que el resto de oficinas. Fuera de OVE, quienes más utilizan los productos de evaluación independiente

son los Directores Ejecutivos y la Vicepresidencia de Países (VPC).

- Los encuestados de OVE tienen muchas más probabilidades que otros encuestados de estar familiarizados y utilizar las evaluaciones de impacto y evaluaciones ex post de proyectos y de considerarlas útiles. Como es de esperar, los encuestados de la Vicepresidencia de Sectores (VPS) las utilizan más que los de VPC (Cuadro A3.15).
- Los encuestados de OVE tienen muchas más probabilidades de estar familiarizados y utilizar los estudios de supervisión, y de considerarlos útiles, seguidos por los Directores Ejecutivos y SPD. El personal de VPC los utiliza más que el de VPS.
- OVE y los Directores Ejecutivos tienen muchas más probabilidades de estar familiarizados y utilizar las evaluaciones sectoriales y temáticas que otros encuestados. Quienes trabajan en VPS o en OVE son los más propensos a considerar que estas evaluaciones son útiles para abordar temas e inquietudes o para mejorar estrategias futuras (Cuadro A3.19).
- Los Directores Ejecutivos y los funcionarios de OVE y SPD encuestados tienen muchas más probabilidades de estar familiarizados con las evaluaciones de políticas e instrumentos. El uso y la utilidad son

Gráfico 2.5 Uso de los productos de OVE entre los encuestados familiarizados con ellos



Note: véanse los Cuadros A3.13-A3.24 para un análisis de la significación estadística.

considerablemente mayores para los Directores Ejecutivos que para VPS y SPD (Cuadro A3.21).

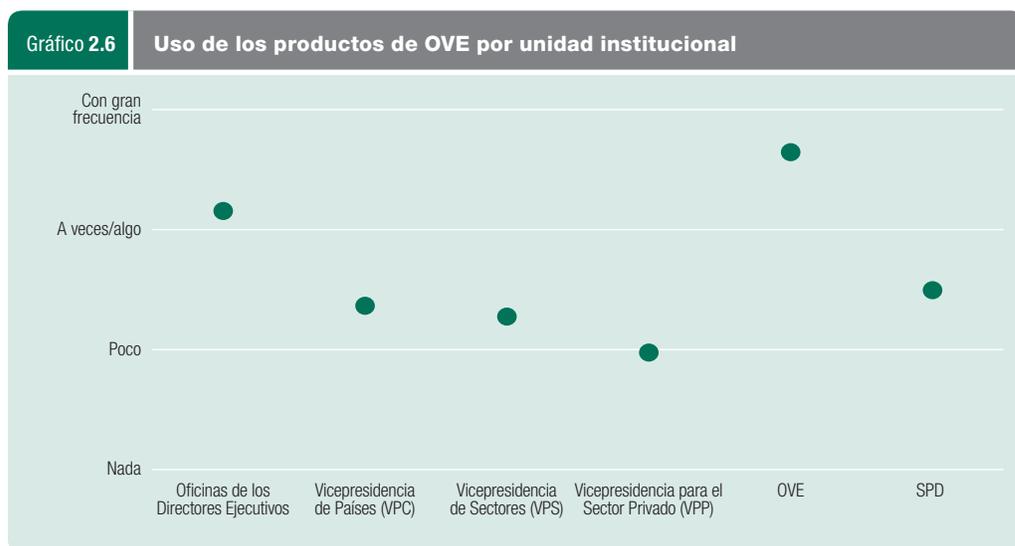
- Si bien los Directores Ejecutivos y los funcionarios de VPS y OVE encuestados están más familiarizados que otros con las evaluaciones del sector privado, los de OVE son mucho más propensos a utilizarlas y considerarlas útiles en su trabajo (Cuadro A3.23).

Los productos de OVE son utilizados fundamentalmente por el personal de OVE y el Directorio, lo que indica una pérdida de aprendizaje para el BID en general y, en última instancia, para los gobiernos (Gráfico 2.6). Los encuestados de las oficinas de los Directores Ejecutivos por lo general utilizan los productos de OVE más que la Administración, lo que refleja el hecho de que el mandato de OVE define al Directorio como cliente. El personal operativo de VPC, VPS y la Vicepresidencia del Sector Privado informó de que utiliza “poco” los productos de OVE. El menor grado de uso de los productos de OVE por el personal operativo revela que OVE no está teniendo la influencia deseada en el diseño de nuevas políticas, estrategias y operaciones.

Utilidad e influencia

El grado de uso de los informes de OVE es bajo a nivel operativo pero en el ámbito

institucional los productos pueden llegar a tener un alto grado de utilidad e influencia. Por ejemplo, el valor que la Asamblea de Gobernadores asigna a la labor de OVE se refleja en todo el Informe sobre el Noveno Aumento General de Recursos, incluida la adopción de normas de evaluación como criterios clave para las aprobaciones¹¹. Los estudios de evaluabilidad, incluido el último y más polémico, también han tenido una importante repercusión en el BID. Por ejemplo, el estudio de evaluabilidad de 2005 contribuyó a la decisión de la Administración de formular y adoptar el Marco de Efectividad en el Desarrollo. En la autoevaluación preparada para la Revisión Externa, OVE citó varias evaluaciones que tenían influencia a nivel institucional¹², una afirmación que es congruente, en líneas generales, con el análisis que hizo el Panel Independiente de Revisión de las respectivas respuestas de la Administración y los informes de la Presidenta del Comité de Políticas y Evaluación. Los estudios de supervisión, cuando el Directorio los solicita para respaldar decisiones específicas sobre gobernanza en el BID, han desempeñado un papel importante en las deliberaciones posteriores sobre políticas. Los análisis de OVE también han servido de respaldo para acuerdos del marco de financiamiento y modificaciones de políticas e instrumentos, por ejemplo en



Note: véanse los Cuadros A3.13-A3.24 para un análisis de la significación estadística.

relación con la forma en que el BID invierte sus activos.

Sin embargo, ¿cuál es el grado de uso de los productos de OVE como contribución a la toma de decisiones operativas? Los encuestados tienen más probabilidades de utilizar los productos de OVE para el diseño de nuevas operaciones que para modificar las existentes y de utilizar los productos mientras elaboran nuevas políticas y estrategias. El propósito por el cual los encuestados utilizan los productos de OVE varía considerablemente según la ubicación y los funcionarios de la Sede utilizan los informes por motivos diferentes que los del personal de las Representaciones (Cuadro A3.14)¹³. Sin embargo, en general el nivel de uso de los informes de evaluación es bajo para todos los propósitos, una conclusión que demuestra que los productos de OVE no están teniendo la influencia que deberían tener para fomentar el aprendizaje (Gráfico 2.7).

Las visitas a los países y las entrevistas del BID indican que el uso de las evaluaciones de OVE sería más elevado si se centraran más en la generación de aprendizaje que en la detección de errores. Los encuestados definieron como “evaluaciones útiles” aquellas que proporcionan:

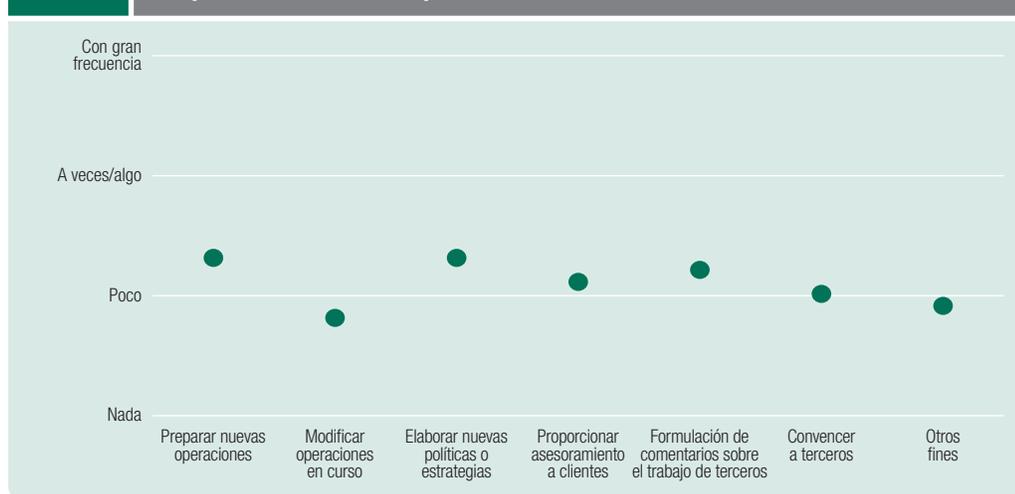
- Lecciones (en lugar de críticas).
- Un análisis claro de aquello que funcionó.
- Recomendaciones sobre la forma de mejorar en el futuro lo que no ha funcionado.

¿Qué valoración reciben los productos de OVE? Con respecto a los indicadores básicos de utilidad (presencia de conclusiones concisas, inteligibilidad y contribuciones útiles al trabajo del Banco), las evaluaciones de programas de país, las evaluaciones ex post y de impacto y las evaluaciones de políticas e instrumentos obtuvieron los puntajes más altos de los encuestados (Cuadro 2.1).

- Las evaluaciones de políticas e instrumentos y las evaluaciones sectoriales y temáticas se consideran los productos de OVE más inteligibles.
- Las evaluaciones ex post y de impacto se consideran las más eficaces a la hora de ofrecer conclusiones concisas.
- Las evaluaciones ex post y de impacto y las evaluaciones de políticas e instrumentos tuvieron un puntaje considerablemente mayor que otros productos de OVE por el hecho de realizar una contribución generalmente útil al trabajo del Banco.
- Las evaluaciones del sector privado se consideraron las menos útiles en los tres indicadores.

La falta de claridad en las conclusiones afecta la inteligibilidad general de los productos de OVE, lo que disminuye su utilidad e influencia entre los usuarios, en particular aquellos que buscan en las evaluaciones una forma de mejorar prácticas anteriores. Además, la

Gráfico 2.7 Propósito del uso de los productos de OVE



Note: véanse los Cuadros A3.8-A3.11 para un análisis de la significación estadística.

Cuadro 2.1 Utilidad de los productos de OVE (%)

Tipo de producto	Presentación concisa de conclusiones		Inteligible y fácil de comprender		Contribución útil al trabajo del Banco		Utilidad global %
	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	
Evaluaciones de programas de país	73	23	77	21	71	25	74
Evaluaciones ex post/de impacto	78	16	78	17	75	20	77
Evaluaciones de supervisión	69	23	68	24	67	23	68
Evaluaciones sectoriales/temáticas	76	17	79	14	71	23	75
Evaluaciones de políticas/instrumentos	76	18	79	15	75	20	77
Evaluaciones para el sector privado	68	24	67	26	62	30	66

falta de un sistema que haga un seguimiento de las medidas adoptadas de acuerdo con las recomendaciones dificulta la evaluación sistemática de la utilidad y la influencia a lo largo del tiempo. No obstante, muchos encuestados entrevistados en el curso de las visitas a los países destacaron que las evaluaciones de programas de país, las evaluaciones de impacto y las evaluaciones sectoriales y temáticas oportunas les resultan particularmente útiles. La evaluación de los préstamos en apoyo de reformas de política en Perú se mencionó como un ejemplo especialmente positivo. Los resultados de la encuesta confirman estas conclusiones.

En cuanto a la influencia, los encuestados consideraron que las evaluaciones de políticas e instrumentos tienen al menos algún grado de influencia, lo que supone el resultado más positivo obtenido de todos los tipos de productos. Las evaluaciones ex post y de impacto las siguieron en cuanto a su grado de influencia y obtuvieron el promedio más alto al considerarse la utilidad para preparar operaciones posteriores, un ámbito en el cual las evaluaciones de programas de país revelaron tener menos influencia. Estas últimas, que consumen una proporción considerable del tiempo y los recursos de OVE, se ubicaron en el cuarto lugar.

El BID y OVE deberían estar preocupados por el hecho de que se considere que, en general, las evaluaciones tienen solo “poca” o “alguna” influencia para cualquiera de los

tipos de encuestados y para cualquier producto de OVE. En particular, la escasa influencia de las evaluaciones de programas de país, en comparación con otras evaluaciones, implica que no son tan eficaces como deberían para un producto estándar que representa una parte sustancial del presupuesto de OVE. Los resultados demuestran que los productos de OVE no están logrando un impacto óptimo y que es necesario formular de manera urgente una estrategia para mejorar el uso y la influencia de las evaluaciones independientes.

Una estrategia para fortalecer la función de evaluación independiente

El uso óptimo del conocimiento y los productos de evaluación no es exclusiva responsabilidad de OVE. La Administración debe crear un entorno de aprendizaje para que el personal del BID utilice de forma rutinaria los resultados de las evaluaciones con el propósito de mejorar las operaciones futuras y los líderes en el BID deben demostrar abiertamente su compromiso con el fomento de una cultura de aprendizaje. En los capítulos siguientes se analizan medidas encaminadas a que la Administración fortalezca la autoevaluación y el Directorio refuerce la supervisión y la rendición de cuentas, aunque el ajuste de los sistemas de OVE también es un ámbito que exige acciones urgentes. Como se indicó anteriormente, un

ambiente de trabajo colaborativo fuertemente cimentado en la confianza, el respeto y el compromiso mutuos es vital para la robustez de un sistema de evaluación integrado.

Todas las partes interesadas tienen que comprender que hay muchos factores que afectan la calidad, oportunidad, eficacia e influencia de las evaluaciones. Al mismo tiempo, el trabajo de OVE sería más influyente si implicara un mayor grado de consulta, fuera más incluyente y oportuno y estuviera mejor difundido. OVE puede basarse en sus puntos fuertes para mejorar la calidad de sus productos, su cultura de trabajo y su pertinencia institucional. Las siguientes recomendaciones surgen de la evaluación realizada por el Panel Independiente de Revisión de los puntos fuertes y débiles del sistema de evaluación independiente y deberían abordarse como asunto prioritario.

- *Cambiar la cultura de OVE.* Para que el BID alcance sus metas de efectividad en el desarrollo, OVE debe contribuir al ciclo de aprendizaje y no quedarse al margen. La función de OVE no debe terminar cuando se completa un informe.
- *Adoptar un proceso más incluyente.* Cualquier parte interesada que esté directamente comprometida en el tema de una evaluación valoraría que hubiera un mayor nivel de consultas durante todas las etapas de la evaluación y aprendería de esas consultas. Además de enriquecer el aprendizaje, un enfoque más incluyente permitiría asegurar que las evaluaciones aborden temas importantes para las partes interesadas y se eviten sorpresas cuando los borradores de informes se distribuyen para recabar comentarios. Como cuestión de práctica, OVE debería aplicar los principios de receptividad e inclusión.
- *Dar mayor precisión a las recomendaciones.* Las recomendaciones de OVE a menudo son abstractas o demasiado generales y sugieren muy pocas acciones que sean factibles y medibles. Las recomendaciones deben estar bien formuladas para fomentar el aprendizaje y mejorar el desempeño.
- *Mejorar el seguimiento.* Para tener repercusión, las conclusiones de las evaluaciones

deben estar vinculadas con la toma de decisiones en el futuro.

- *Reducir los retrasos en el trabajo.* Es necesario que OVE logre generar todos sus productos en el momento oportuno. La influencia disminuye en gran medida si los productos se generan demasiado tarde como para contribuir a la toma de decisiones.
- *Crear el espacio presupuestario necesario.* La forma de incrementar el uso y la influencia de OVE no es producir aún más informes sino hacer las cosas de otra forma. OVE y los líderes del Banco deben reconsiderar su presupuesto y sus mandatos para lograr el máximo uso estratégico de los recursos humanos y financieros de OVE.
- *Fortalecer la gestión del conocimiento.*

Cambiar la cultura de OVE

El primer paso para OVE es cambiar su cultura. La concepción que OVE tiene de la independencia ha dado lugar a su aislamiento. Debe haber un cambio hacia una visión de la función de evaluación como contribución al aprendizaje. Para que el BID logre sus metas, hay que cerrar la brecha actual entre la labor de evaluación y el diseño de las futuras operaciones. OVE debe comenzar por lo siguiente:

- *Compartir conocimientos.* OVE interpreta su función en el proceso de evaluación como la necesidad de insistir en la presentación de pruebas justificativas para cualquier afirmación y centrarse en los resultados y no en las intenciones o los esfuerzos. Si bien esta postura es encomiable y correcta, es igualmente importante transmitir el mensaje de forma tal que se pueda oír. Una organización basada en el aprendizaje depende de mensajes constructivos y medios sistemáticos para difundir las conclusiones y las lecciones aprendidas de las evaluaciones.
- *Dar efecto a la función de evaluación desde el inicio de las actividades.* OVE debería ayudar a que el personal operativo tenga acceso a las conclusiones pertinentes de las evaluaciones en la etapa de diseño de nuevas políticas, estrategias y operaciones.

En algunos casos, esto podría comprender la formulación de comentarios sobre los borradores de políticas y estrategias para corroborar si las lecciones surgidas de las evaluaciones se han reflejado de manera adecuada en las propuestas que se estén analizando. En otros casos, OVE podría brindar asesoramiento y orientación sobre la forma de implementar sus recomendaciones o de adoptar medidas de acuerdo con sus conclusiones. El papel de OVE implica ofrecer asesoramiento basado en su acervo de pruebas derivadas de las evaluaciones; la prerrogativa de la Administración es aceptar o rechazar ese asesoramiento. Ofrecer comentarios durante el proceso de toma de decisiones no socava la independencia ni la integridad de OVE. Para abordar las inquietudes sobre el equilibrio entre las funciones de evaluación independiente y asesoramiento de OVE, se podría apartar a cualquier miembro de la Oficina que proporcione asesoramiento y orientación del proceso de evaluación posterior para la política, estrategia u operación sobre la que haya brindado asesoramiento. Esta cláusula debería formar parte de las directrices sobre conflictos de intereses de OVE.

- *Cambiar el tono.* Varios entrevistados señalaron que cuando las conclusiones y recomendaciones no contienen una crítica constructiva o transmiten un tono “negativo” o “provocativo”, la evaluación pierde su utilidad como herramienta de aprendizaje, aun cuando los encuestados coincidan con dichas conclusiones y recomendaciones. OVE debe encontrar un mejor equilibrio entre la crítica y el aprendizaje.

Adoptar un proceso más incluyente

Desde los clientes en los países hasta la Administración, cualquier parte interesada que esté directamente comprometida en el tema de la evaluación valoraría que hubiera un mayor nivel de consultas durante todo el proceso y aprendería de esas consultas. Es loable que OVE haga participar a terceros durante la recopilación de datos o para que formulen

comentarios sobre los borradores de informes pero ello no basta para impulsar un proceso incluyente. Las evaluaciones no pueden seguir un solo modelo, dado que cada una de ellas es única en cuanto a su enfoque y metodología. Sin embargo, OVE debería regirse por cuatro principios como práctica aceptada:

- Utilizar procesos y procedimientos estándar.
- Preparar documentos de enfoque para todas las evaluaciones y compartir su borrador con las partes interesadas.
- Interactuar con todas las partes interesadas pertinentes a lo largo del proceso de evaluación.
- Mantener amplios debates con la Administración al formular las recomendaciones.

Una revisión de los documentos de enfoque de OVE correspondientes a la última década demuestra que éstos varían considerablemente en cuanto a su longitud, formato, metodología, nivel de detalle y diagnóstico. OVE elabora documentos de enfoque para algunas evaluaciones, pero no todas, y no lo hace para las evaluaciones de programas de país. Sin documentos de enfoque, la Administración no puede formular comentarios sobre las preguntas, la metodología y el enfoque de las evaluaciones con suficiente anticipación como para asegurar que se aborden los asuntos que considera importantes. Los documentos de enfoque pueden fortalecer el proceso de evaluación y el producto final al evitar los errores simples, crear una atmósfera de cooperación y generar confianza por medio de la transparencia en las metodologías y los enfoques. OVE debería realizar lo siguiente:

- Adoptar un formato común (adaptado a cada tipo de evaluación) para sus propios fines internos de comparación y para obtener las opiniones de terceros.
- Aplicar directrices sobre buenas prácticas que exijan la preparación de un documento de enfoque, el análisis de metodologías y enfoques con la Administración antes de comenzar la revisión, debates abiertos sobre las conclusiones preliminares y la provisión de tiempo suficiente para

que el país y la Administración remitan sus comentarios.

- Publicar la versión final de todos los documentos de enfoque. Tras un debate y revisión internos, el Grupo de Evaluación Independiente del Grupo del Banco Mundial publica los documentos de enfoque en su sitio virtual para obtener el aporte externo de países, instituciones académicas, organizaciones no gubernamentales y otros donantes.

Es evidente que la colaboración en los documentos de enfoque y su divulgación permitirían que OVE adopte una nueva actitud de inclusión y receptividad pero esa no es la única forma. Como parte de esta revisión, el Panel Independiente de Revisión obtuvo opiniones coincidentes de interesados gubernamentales durante las visitas a los países, que expresaron el deseo de que sus necesidades se tomen con mayor seriedad y que las lecciones de las evaluaciones se faciliten de forma más oportuna. La Oficina de Evaluación y Supervisión debe ser receptiva a estos deseos. Sus principios rectores incluyen la receptividad ante el cliente pero ese concepto debe ampliarse más allá del Directorio, la Alta Administración y el personal operativo. Como establecen las normas del ECG, identificar al gobierno como principal cliente también es una buena práctica, porque el gobierno necesitará información sobre el desempeño pasado en materia de asistencia para poder exigir un mejor servicio. OVE no puede seguir suponiendo que su condición de evaluador independiente lo coloca por encima de la necesidad de consultar, colaborar y atender las solicitudes, en particular las necesidades de los países clientes.

Del mismo modo, debería revisarse el papel de OVE en el fortalecimiento de la capacidad de evaluación. Su mandato para el año 2000 reafirmó la importancia de dicho fortalecimiento y estableció que los sistemas de evaluación eficaces constituyen una parte esencial de los sistemas de gestión por resultados. El fortalecimiento de la capacidad de evaluación se consideró como una responsabilidad compartida entre OVE y la Administración, si bien el papel de OVE habría de ser

limitado. La Oficina de Evaluación y Supervisión delineó un enfoque integrado del fortalecimiento de la capacidad de evaluación en un informe de 2001 pero no planteó un papel explícito para OVE. Mediante la inclusión de componentes de fortalecimiento de la capacidad de evaluación en los préstamos y operaciones técnicas, la Administración asumió el papel principal en relación con dicho fortalecimiento dentro de los países¹⁴. En una revisión del programa de trabajo de OVE realizada en 2003 por el Comité de Políticas y Evaluación se observó que aun cuando la demanda de fortalecimiento de la capacidad iba en aumento (y el BID debía movilizar fuentes adicionales para satisfacer esa demanda), OVE debería concentrarse en sus líneas operativas centrales y asignar sus limitados recursos en consecuencia. Dado el continuo aumento de la demanda de este tipo de servicio por parte de los países, es razonable volver a examinar la contribución de OVE al fortalecimiento de la capacidad de evaluación. Sin embargo, el Panel Independiente de Revisión cree que OVE debería continuar limitando sus actividades en este ámbito para mantener su atención centrada en sus áreas medulares¹⁵.

Dar mayor precisión a las recomendaciones

En la revisión de las evaluaciones de OVE que llevó a cabo el Panel Independiente de Revisión se determinó que las recomendaciones eran lógicas pero, en muchos casos, abstractas y demasiado genéricas. Algunas recomendaciones no estaban claramente basadas en las pruebas presentadas en los informes. Estas conclusiones fueron confirmadas por numerosos entrevistados y mediante una revisión de algunas respuestas de la Administración. Las recomendaciones deberían basarse en las pruebas recogidas en la evaluación y estar bien formuladas para fomentar el aprendizaje y mejorar el desempeño futuro ya que, de lo contrario, tienen poco valor.

Los encuestados por el Panel Independiente de Revisión calificaron la calidad de las recomendaciones de OVE como relativamente alta en comparación con la *calidad global* de

los productos de OVE (Cuadro A3.7) y coincidieron en que las evaluaciones de impacto, ex post, sectoriales y temáticas contienen recomendaciones útiles. Sin embargo, al igual que muchos otros evaluadores, en ocasiones OVE tiene dificultades para formular recomendaciones claras que estén basadas en conclusiones y que se puedan implementar y ser objeto de seguimiento. Los entrevistados describieron varios problemas en relación con las recomendaciones de OVE, entre los que se incluyen indicadores inadecuados y la falta de una base de pruebas, así como asuntos problemáticos relativos a los plazos y las atribuciones.

El Panel Independiente de Revisión elaboró un listado de verificación que incluye las características de las buenas recomendaciones, el proceso aplicado para formularlas, su presentación en los informes de evaluación y su consideración por el Comité de Políticas y Evaluación¹⁶. Al formular recomendaciones, OVE debería preguntarse:

- *¿Son las recomendaciones pertinentes?* Deberían estar estrechamente vinculadas con los objetivos y el propósito de la evaluación.
- *¿Están las recomendaciones fundamentadas?* Deberían estar basadas en las pruebas presentadas en el informe y tener una relación lógica con las conclusiones y las lecciones clave.
- *¿Son las recomendaciones útiles?* Deberían ser pragmáticas y factibles y tomar en consideración si los recursos necesarios para su implementación son razonables.
- *¿Son las recomendaciones adecuadas en cuanto a su alcance?* No deberían ser tan amplias como para que se las considere generalidades ni tampoco tan detalladas como para que la Administración no pueda introducirles ajustes.

Como se señaló anteriormente, la Oficina de Evaluación y Supervisión debe cambiar su enfoque para ser más colaborativa e incluyente. Debe llevarse a cabo una transformación cultural para que cualquiera de las reformas propuestas en este informe realmente funcione. La interacción con otras partes interesadas es necesaria para demasiados aspectos del proceso

de evaluación, incluida la formulación de recomendaciones, como para que una unidad de tanta importancia como OVE actúe en forma aislada. El proceso aplicado para formular y analizar las recomendaciones es tan importante como las pruebas en las que éstas se basan. Un proceso constructivo tendiente a la elaboración de conclusiones y recomendaciones para un producto de evaluación debería ser:

- *Consultivo.* Es necesario que las recomendaciones se elaboren de manera iterativa, con un considerable aporte de la Administración y el personal operativo.
 - *Objeto de orientación.* Es preciso que la Alta Administración proporcione opiniones y orientaciones específicas para informar a los autores sobre las recomendaciones preliminares durante el proceso de control de calidad interno.
 - *Integrado.* Es necesario que la respuesta de la Administración establezca explícitamente qué recomendaciones son aceptables, cuáles no lo son y por qué. Se debería tener acceso fácil a la respuesta, sin necesidad de realizar una extensa búsqueda, y preferiblemente ésta se debería adjuntar en formato impreso al informe de evaluación¹⁷.
 - *Independiente.* Si bien es importante consultar, es preciso que las recomendaciones representen la opinión del departamento de evaluación y la Administración no debería debilitarlas.
 - *Susceptible de ser puesto en práctica.* En última instancia, es necesario que el Comité de Políticas y Evaluación se centre en las recomendaciones, las diferencias entre la Administración y OVE y las medidas que la Administración juzga que son necesarias para implementar las recomendaciones aceptadas.
- Por último, la presentación de las recomendaciones debería seguir los lineamientos corrientes en todos los informes de evaluación para acrecentar su inteligibilidad así como su pertinencia, utilidad e influencia. Al presentar recomendaciones, OVE debería asegurarse de que sean:
- *Selectivas.* Limitar las recomendaciones a cinco o seis ideas de fondo por evaluación.

- *Prescriptivas.* Elaborar las recomendaciones de manera tal que proporcionen instrucciones y orientaciones claras.
- *Accesibles.* Redactar las recomendaciones en un lenguaje claro y no técnico que sea sencillo de comprender para todos sus destinatarios.
- *Focalizadas.* Identificar a la unidad responsable de adoptar las medidas recomendadas para establecer un claro sentido de propiedad.
- *Clasificadas.* Indicar la urgencia y oportunidad de las recomendaciones.
- *Sujetas a limitaciones de tiempo.* Definir claramente en las recomendaciones qué es necesario hacer y en qué plazo, a fin de fomentar la rendición de cuentas.
- *Verificables.* Considerar que todas las recomendaciones deberían poder ser objeto de seguimiento por medio de indicadores verificables.

Mejorar el seguimiento

Para que las evaluaciones tengan incidencia en la mejora del desempeño de una organización, sus conclusiones y la futura toma de decisiones por la Administración deben estar vinculadas. Según establecen los principios rectores de OVE, las lecciones aprendidas de la labor de evaluación son pertinentes siempre y cuando la institución tome nota de dichas lecciones y haga los cambios de comportamiento correspondientes.

Una forma de evaluar si las lecciones se incorporan en futuros trabajos consiste en hacer un seguimiento de las recomendaciones, una práctica alentada por el ECG y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Los sistemas de seguimiento fortalecen la rendición de cuentas de la Administración y ofrecen incentivos para asegurar que los resultados de las evaluaciones se consideren de manera adecuada y que se implementen las medidas de seguimiento acordadas.

El BID no cuenta con un sistema de seguimiento, por lo que su creación debería ser un tema prioritario. Al no hacerse un seguimiento de las recomendaciones, el aprendizaje y la rendición de cuentas no han estado tan

estrechamente vinculados como deberían¹⁸. Un sistema de seguimiento eficaz debería incluir los siguientes atributos principales¹⁹:

- Métodos explícitos para utilizar las conclusiones de las evaluaciones en la toma de decisiones, por ejemplo, un requisito institucional que establezca que se deben tomar en cuenta las recomendaciones en el diseño de nuevas políticas.
- Tiempo suficiente para que la Administración y el personal operativo reflexione sobre la forma de implementar las recomendaciones.
- Una respuesta de la Administración a las recomendaciones de la evaluación en la que opine si las recomendaciones son aceptables y susceptibles de implementación.
- Un plan de acción que describa con mayor detalle la respuesta de la Administración y defina las responsabilidades y los plazos de implementación.
- Una herramienta de seguimiento y presentación de informes anuales que sintetice todas las actividades de seguimiento realizadas.
- Rendición de cuentas y sanciones en caso de que las respuestas, los planes de acción y la implementación de los planes de acción de la Administración no lleguen a concretarse.
- Transparencia, pautas claras y conocimiento del sistema por parte del personal.

Para todas las actividades de seguimiento, es necesario que OVE tenga una participación mucho más activa en el asesoramiento y el ofrecimiento de tutoría. Al mismo tiempo, es preciso que el BID siga el ejemplo de organizaciones como el Banco Asiático de Desarrollo e instrumente un sistema para hacer un seguimiento de las medidas adoptadas de acuerdo con las recomendaciones de OVE acordadas por el Comité de Políticas y Evaluación y presentar informes anuales al Directorio, lo que permitiría pedir cuentas a las partes interesadas si el seguimiento fuera insuficiente²⁰.

Reducir los retrasos en el trabajo

Es necesario que OVE logre generar todos sus productos en el momento oportuno. Los

informes pertinentes y de alta calidad no pueden tener el máximo de influencia si se elaboran demasiado tarde o no se difunden a las personas adecuadas en el momento oportuno. Para que todos los productos de OVE sean más útiles para la Administración y los clientes en los países, la oportunidad de reflexionar y las lecciones aprendidas deben revestir mayor importancia. Sin embargo, si los productos no se entregan en forma oportuna, se habrá perdido la oportunidad de reflexionar.

Los retrasos en el trabajo representan un problema, especialmente en relación con las evaluaciones de programas de país, cuyos plazos de presentación son definidos por el Directorio. En 2010, el Directorio aprobó nuevos lineamientos que rigen la oportunidad de las evaluaciones de programas de país y de las nuevas estrategias de país²¹. Las evaluaciones de programas de país deben ponerse a disposición de la Administración y del Directorio a tiempo para la revisión o aprobación de la nueva estrategia de país, algo que actualmente se exige para reconocer formalmente las recomendaciones más actualizadas de la evaluación de programa de país. Estos nuevos lineamientos aparecen tras años de incumplimiento del cronograma original por parte de OVE²². Por ejemplo, entre 2004 y 2010, OVE completó solamente cuatro evaluaciones de programas de país en el año en que estaban previstas (véanse los Cuadros A3.4 y A3.5 del Apéndice 3).

En lo sucesivo, OVE debería adoptar sus propias medidas para reducir los retrasos en el trabajo y mejorar la puntualidad, como por ejemplo:

- Reducir el número de informes de evaluación para liberar recursos y centrarse en generar las restantes evaluaciones con mayor rapidez. Es más útil generar una evaluación oportuna que cubra la mayoría de los temas centrales que contribuirán a una futura política, estrategia o proyecto que generar una evaluación más completa que no llegue a tiempo para influir en la toma de decisiones o el diseño de nuevas intervenciones.
- Alentar la puntualidad vinculándola con las evaluaciones del desempeño del

personal o mediante un reconocimiento a la difusión oportuna de las conclusiones.

- Mejorar los vínculos entre las evaluaciones de programas de país y la elaboración de las estrategias de país para lograr el máximo efecto en el diseño y la planificación de las estrategias.

Crear el espacio presupuestario necesario

El presupuesto de OVE se ha mantenido relativamente estable durante los últimos cinco años, con un crecimiento anual a una tasa promedio del 1,5%. Su participación en el presupuesto administrativo del BID, que aumentó durante el mismo período en un 8,2%, ha caído notablemente. La participación de OVE en el presupuesto del BID se sitúa actualmente en el 1,2%, un nivel inferior al promedio del 1,5% de los bancos multilaterales comparables. Un aumento del presupuesto actual de OVE de US\$7 millones al nivel promedio de otros bancos multilaterales de desarrollo generaría un monto adicional de US\$1,6 millones.

En el pasado, OVE no solicitó aumentos anuales considerables en su presupuesto y el Directorio ha planteado, en varias ocasiones, su inquietud acerca de la suficiencia de los niveles vigentes. Al preparar el programa de trabajo y el presupuesto para el período 2012-2013, la nueva Directora de OVE debería ponderar cuidadosamente tanto el costo como los beneficios netos de la implementación de las recomendaciones del Panel Independiente de Revisión. Los ahorros potenciales que se podrían conseguir si se cambiara la gama de productos de OVE y se aumentaran las eficiencias han de sopesarse con respecto a la necesidad de recursos adicionales en ámbitos críticos como el aprendizaje y la difusión. Los líderes de OVE deben determinar cuál es la mejor forma de armonizar los recursos de la oficina con su mandato, su responsabilidad de proporcionar valor al BID y los probables costos de transición derivados de una reorientación de sus productos, procesos y cultura, así como de una mejora del uso e influencia de sus productos.

Para liberar recursos necesarios, es preciso revisar los mandatos de OVE para

proporcionar la flexibilidad necesaria a nivel normativo que le permita reestructurar su gama de productos e introducir medidas para mejorar la eficiencia, la difusión y el aprendizaje. Una de las estrategias más inmediatas para lograr esta meta es reducir el número de evaluaciones de impacto y de programas de país, lo que puede llevarse a cabo de la siguiente manera:

- Validar las estrategias de país para que se puedan realizar evaluaciones de programas de país completas en forma rotativa, cada dos o tres estrategias, seleccionadas por subregión o cuando surjan condiciones de carácter singular y urgente.
- Armonizar los enfoques y criterios de puntaje con SPD e introducir informes de terminación para las estrategias de país que OVE valide, obviándose así la necesidad de llevar a cabo una evaluación de programa de país completa antes de cada nueva estrategia de país.
- Avanzar hacia una responsabilidad compartida. El BID está incorporando las evaluaciones de impacto en el diseño de cerca de una cuarta parte de todos los nuevos proyectos, por lo que OVE podría reducir gradualmente el número de evaluaciones de impacto que produce con el propósito de liberar tiempo y recursos para otros tipos de evaluaciones (temáticas y sectoriales, evaluaciones tradicionales de proyectos y productos de aprendizaje).

Hacer las cosas de otra forma exigirá efectuar un uso más estratégico de los recursos humanos y financieros. Es preciso que OVE cree el espacio presupuestario necesario a través de una combinación de las siguientes medidas: reducir el número de informes, mejorar la eficiencia y, posiblemente, aumentar la proporción que le corresponde del presupuesto administrativo del BID para que esté más en consonancia con la de otros bancos de desarrollo.

Fortalecer la gestión del conocimiento

¿Cómo puede OVE asegurar que sus productos se utilicen y sean influyentes? Mediante la introducción de cambios importantes

en la forma en que maneja sus flujos de conocimiento.

Producir una evaluación influyente que se utilice adecuadamente implica seleccionar el tema adecuado en el momento oportuno y difundir las conclusiones entre las personas adecuadas. Hasta las conclusiones y recomendaciones bien fundadas se pasarán por alto si llegan demasiado temprano o demasiado tarde en el proceso de toma de decisiones o si son difíciles de comprender y no se pueden compartir fácilmente. Por lo general, OVE adolece de una debilidad en la difusión, el uso y la influencia de sus conclusiones, lo que genera una desconexión entre la función de evaluación y el crecimiento del BID como organización basada en el aprendizaje.

Para que OVE mejore como recurso de conocimiento —y asegure que las conclusiones de sus evaluaciones se utilicen con mayor frecuencia y tengan más influencia entre los clientes en los países y el personal del Banco— debe fortalecer su gestión del conocimiento, lo que, además, debería gozar de una mayor prioridad institucional. Según se indica en el Capítulo 1, la creación de una cultura de aprendizaje en el BID es esencial para el éxito a largo plazo de un proceso de evaluación integrado. Sin embargo, dentro de OVE las deficiencias sistémicas que son consecuencia de malas prácticas o de un mal diseño siguen socavando el uso y la influencia de los productos de conocimiento.

En general, las evaluaciones de OVE reciben una calificación de entre “aceptable” y “buena” pero necesita mejorar. Por ejemplo, OVE es un caso atípico entre los miembros del ECG dado que es la única oficina de evaluación independiente que no utiliza un sistema de calificación cuantitativa para medir sus productos. Los sistemas de calificación tienen muchas ventajas y además se consideran una norma de buena práctica del ECG²³. Un sistema de ese tipo favorecería la coherencia entre los equipos de evaluación y aseguraría la transparencia de las conclusiones en general. También permitiría agrupar los resultados de las evaluaciones para analizar el desempeño de la cartera y las tendencias

en los efectos directos de los productos a lo largo del tiempo. Este tipo de conocimiento tendría una repercusión sumamente positiva en el diseño de futuros programas y en la posibilidad de que las actividades estén mejor concentradas en los sectores, regiones o unidades. Un sistema de calificación fortalecería el ciclo de aprendizaje del BID y sería de gran utilidad para la planificación estratégica de programas.

En otros bancos multilaterales de desarrollo, los departamentos de evaluación normalmente incluyen una unidad relativamente pequeña de gestión y difusión del conocimiento. Estas unidades apoyan el aprendizaje mediante la reformulación oportuna del material de evaluación y su distribución a las partes interesadas clave en un formato de fácil comprensión. La Oficina de Evaluación y Supervisión no cuenta con una unidad de este tipo pero debería tenerla. Un pequeño equipo dedicado al aprendizaje y la difusión ayudaría a OVE a entregar información pertinente a encargados de tomar decisiones en el formato adecuado y en forma oportuna. Crear una unidad encargada de la difusión del conocimiento es solo el primer paso; OVE

debe además forjar las relaciones adecuadas dentro del BID para mejorar sus flujos de conocimiento.

OVE no ha establecido relaciones estrechas con el Sector de Conocimiento y Aprendizaje, con la División de Gestión del Conocimiento ni con el Departamento de Investigación del Banco. Estas unidades deberían ser socios críticos de OVE para extraer lecciones clave de las evaluaciones a fin de poder posteriormente administrar, compartir y difundir ese conocimiento de manera eficaz²⁴. Al forjar estas importantes relaciones, OVE estará en una mejor posición para divulgar las lecciones en diversos formatos y a distintos públicos. Si OVE elabora un producto de calidad, debería considerar igualmente importante la difusión de ese producto; depositar el conocimiento en las manos adecuadas, en el país y dentro del BID, y en el momento adecuado permitirá que OVE avance hacia su conversión en un valioso recurso de conocimiento.

Durante el período de la revisión realizada por el Panel Independiente de Revisión, los encuestados entre los clientes en los países y las Representaciones del BID ofrecieron muchas sugerencias sobre distintas formas de mejorar la función de evaluación del Banco. La deficiente difusión fue una de las inquietudes primordiales. La preocupación para los gobiernos no es la evaluación en sí sino la forma de obtener, interpretar y utilizar los resultados. Para OVE, el solo hecho de ofrecer los resultados de las evaluaciones a los encargados de tomar decisiones de forma oportuna y con posibilidad de poder interpretarlos le permitiría aumentar el uso y la influencia de sus informes. Los clientes en los países desean que los productos y las lecciones aprendidas tengan una mayor difusión, solicitud ésta que podría ser tan sencilla de satisfacer como enviar un mensaje de correo electrónico a cualquier persona que haya efectuado un aporte al proceso de evaluación y proporcionarle un enlace al informe final en el sitio virtual de OVE (Recuadro 2.1).

Actualmente se comparten borradores de informes con las partes interesadas que intervienen directamente en los proyectos,

Recuadro 2.1 **Divulgación de conocimientos en Internet**

No existe una herramienta más poderosa para la difusión de información en el siglo XXI que Internet, pero OVE no está aprovechando la tecnología digital. Es necesario resolver varios aspectos técnicos y de diseño en el sitio virtual de OVE —y en la portada del sitio del BID— a fin de explotar el poder eficiente y de gran alcance de Internet. OVE debería publicar en línea su metodología, sus programas de trabajo y sus informes y utilizar mejor las herramientas de difusión electrónica, tales como los canales de sindicación (*feeds*). Se puede acceder a los productos de OVE en su página virtual pero la portada del sitio del BID no contiene una pestaña denominada “Evaluación” u “Oficina de Evaluación y Supervisión”, ni siquiera “OVE”. Tampoco existe un enlace a OVE a través de las secciones de “Investigación” o “Publicaciones”. La evaluación se incluye únicamente a nivel terciario en la sección “Acerca del BID”, dentro de “Qué hacemos” y, por último, presionando en “Operaciones”. El público externo que trata de encontrar evaluaciones debe atravesar muchos estratos para encontrar lo que busca. Aumentar el número de productos de OVE a los que se puede acceder en línea y lograr que sea más sencillo ubicarlos constituye una mejora muy factible al proceso de flujo del conocimiento y debería ser una alta prioridad, especialmente dada la creciente importancia de la tecnología de la información y las comunicaciones en los países en desarrollo.

lo que representa una parte importante del proceso de evaluación para los países y el personal operativo, ya que fomenta el sentido de propiedad y ayuda a asegurar la exactitud de los hechos y los análisis. Sin embargo, como cuestión de práctica, OVE debería compartir de manera rutinaria y directa todas las evaluaciones con los clientes en los países apenas estén listas para su publicación, una práctica que va más allá de formular comentarios a los borradores y publicar informes en línea.

Una mala difusión perjudica algo más que la reputación de OVE, ya que impide que el BID aprenda cómo lograr resultados,

cómo aprender juntos y cómo convertirse en una organización basada verdaderamente en el aprendizaje. Cuando se traducen en una mejor comprensión sobre qué funciona y qué no y cómo se podría mejorar la acción del Banco en el futuro, los resultados de OVE contribuyen a los esfuerzos del BID para establecer un sistema de evaluación que apoye la efectividad en el desarrollo. Aumentar y diversificar las prácticas de difusión no es la única solución para que los productos de OVE sean más útiles e influyentes, sino una medida crítica entre muchas otras que OVE debe adoptar para mejorar su gestión del conocimiento (Recuadro 2.2).

Recuadro 2.2 **Medidas para mejorar el uso, la influencia y la difusión de la información de las evaluaciones**

El BID debería crear estrategias y mecanismos para fortalecer todos los ciclos de aprendizaje, en especial la relación entre las lecciones aprendidas de las evaluaciones y el diseño y la planificación de operaciones futuras. Generar lecciones aprendidas en un formato que resulte útil tanto para los prestatarios como para el personal del BID debería ser un objetivo importante de cualquier sistema de evaluación.

Incrementar la solidez analítica de OVE

- Mejorar el análisis contextual e institucional.
- Revisar el uso por OVE de consultores locales para determinadas evaluaciones de alto nivel.
- Considerar el fortalecimiento de la capacidad en enfoques cualitativos.

Fortalecer el ciclo de aprendizaje para ampliar el alcance y la influencia de OVE

- Mejorar la generación y transferencia de conocimientos.
- Desarrollar un sistema de seguimiento de las recomendaciones clave de OVE.
- Informar a la Administración sobre las medidas de seguimiento basadas en las recomendaciones.
- Mejorar la calidad de las recomendaciones de OVE.

Extraer lecciones

- Aprender de los éxitos así como de las intervenciones que enfrentaron dificultades o fracasaron.
- Orientar el aprendizaje hacia la comprensión de aquello que dio resultado y ayudar al BID y a los clientes en los países a reproducir lo que sí dio resultado.
- Extraer lecciones de los informes de avance y de evaluación interna.

- Recopilar y extraer lecciones y otra información clave de las evaluaciones en una o dos páginas para su distribución en formato impreso o electrónico.
- Preparar resúmenes sobre las lecciones y conclusiones importantes de las evaluaciones para el personal operativo.
- Sintetizar las lecciones de las evaluaciones sectoriales y temáticas de OVE, analizando la repercusión de múltiples proyectos en diversos países o subregiones, preferentemente en asociación con el personal operativo.

Vínculos con otras divisiones

- Vincularse con el sistema de gestión del conocimiento de la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo y con la División de Gestión del Conocimiento del BID en general.
- Crear una pequeña unidad en OVE que coordine el proceso de aprendizaje con la gestión general del conocimiento en el Banco.

Ampliar la difusión a los clientes en los países

- Preparar un resumen de las evaluaciones de programas de país y otras evaluaciones en lenguaje no técnico para una distribución más amplia.
- Ampliar el uso de los resultados de las evaluaciones en talleres para partes interesadas.
- Difundir todos los informes de OVE de manera más general dentro de departamentos gubernamentales (fuera del organismo ejecutor, a ministerios conexos) y a públicos del mundo académico y no académico, tales como universidades, grupos de expertos y organizaciones no gubernamentales.

(sigue)

Simplificar y actualizar los procesos de revisión y calificación de OVE

- Revisar los procesos de OVE para que incluyan protocolos estándar y documentos de enfoque para todas las evaluaciones.
- Adoptar un sistema de calificación de proyectos para lograr que el BID esté en consonancia con otros bancos multilaterales de desarrollo y mejorar el control de calidad.
- Simplificar el proceso interno por medio del uso de equipos rotativos, en lugar de la totalidad del personal, para revisar las evaluaciones de programas de país y otras evaluaciones importantes.

Mejorar el proceso de consulta

- Ampliar el debate sobre los documentos de enfoque con el personal del BID, los clientes y otros interesados para recabar comentarios antes del inicio de la evaluación.

- Empezar un mayor diálogo con el personal del BID y los clientes a medida que surjan las conclusiones.

Fortalecer la presencia de OVE en Internet

- Mejorar la visibilidad de la labor y los productos de OVE en su sitio virtual.
- Hacer que OVE y sus productos sean más fáciles de ubicar en la portada del sitio del BID.
- Agregar funciones de búsqueda de resultados, resúmenes y lecciones clave de las evaluaciones.
- Hacer un seguimiento de las visitas a la página para determinar las preferencias de los usuarios.

Hacer aportes con respecto a temas emergentes

- Sintetizar las conclusiones de las evaluaciones sobre temas importantes que son objeto de consideración por la Administración para contribuir a la toma de decisiones en situaciones urgentes.

Notas

1. BID. Mandatos, misión y programa de trabajo a mediano plazo para lo que resta del año 2000. Documento RE244-2. Párrafo 2.1.
2. Según se señala en el informe de autoevaluación de OVE, los esfuerzos dedicados al fortalecimiento de la capacidad de evaluación eran limitados; esta decisión contó con el apoyo del Comité de Políticas y Evaluación.
3. BID. Informe final del Grupo de Trabajo sobre Supervisión y Evaluación titulado “Fortalecimiento de la supervisión y reconstrucción del proceso de evaluación en el Banco”. Documento RE-238 Corr. 1999. Página 17.
4. Los Gobernadores impartieron tres instrucciones específicas a OVE en el Acuerdo sobre el Noveno Aumento General de Recursos del Banco: (1) presentar informes anuales al Directorio Ejecutivo sobre la evaluabilidad de proyectos; (2) validar los resultados alcanzados por proyectos que han sido completados; y (3) presentar a los Gobernadores una evaluación sobre la implementación de las reformas establecidas en la Declaración de Cancún antes del 31 de marzo de 2013. Propuesta de Programa de Trabajo y Presupuesto de OVE para el período 2011-2012, septiembre de 2010, página 4.
5. El Cuadro A3.1 muestra los productos, el propósito y la número que figuran en el Programa de Trabajo de OVE para 2010.
6. Las evaluaciones ex post de proyectos constituían el producto principal de la oficina de evaluación que precedió a la creación de OVE en 1999 pero no forman parte del nuevo mandato de OVE.
7. El Panel Independiente de Revisión no recomienda reducir los recursos que OVE asigna a las evaluaciones institucionales, ya que éstas pueden ejercer una influencia importante en el BID. Sin embargo, todos los bancos multilaterales de desarrollo tienen una capacidad limitada para responder a estas evaluaciones de amplio espectro, por lo que deberían limitarse a un número de una o dos por año, seleccionadas cuidadosamente tras

- un análisis con la Administración y el Directorio.
8. El auditor interno del BID cuenta con un sistema para hacer un seguimiento de las medidas adoptadas de acuerdo con las recomendaciones.
 9. El protocolo de OVE para las evaluaciones de programas de país es congruente con las buenas normas establecidas por el Grupo de Cooperación en materia de Evaluación (ECG) pero existen tres notables excepciones: OVE no asigna un puntaje a las evaluaciones de programas de país, no estipula condiciones para un proceso en desarrollo que va más allá de su protocolo y no tiene procesos o procedimientos ordinarios para los estudios de políticas o de supervisión. En la práctica, no todo el personal de OVE está aplicando de manera sistemática los aspectos principales del protocolo para las evaluaciones de programas de país.
 10. El uso y la influencia incluyen la familiaridad de los encuestados con los productos de OVE, el uso fundamentado de las evaluaciones de OVE y las percepciones sobre la utilidad de dichas evaluaciones en el diseño de nuevos proyectos o programas, la modificación de las operaciones actuales, la elaboración de nuevas políticas o estrategias, el asesoramiento a clientes, los comentarios sobre el trabajo de terceros, etc.
 11. Para el Noveno Aumento de Capital, el Directorio había solicitado y considerado la revisión de mitad de período del Octavo Aumento efectuada por OVE.
 12. Autoevaluación del trabajo de OVE: 2001-2010. Diciembre de 2010.
 13. Los encuestados en la Sede del BID tenían muchas más probabilidades de utilizar los productos de OVE para todos los propósitos que aquellos ubicados en las Representaciones, a excepción del diseño de nuevas operaciones y la modificación de aquellas en curso. A la inversa, los encuestados en las Representaciones tenían muchas más probabilidades que aquellos de la Sede de utilizar las evaluaciones de programas de país para formular la próxima estrategia de país y las evaluaciones de impacto para mejorar el diseño de futuros programas (su interés en las evaluaciones de impacto se confirmó en entrevistas en las Representaciones).
 14. Véase el Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo. El BID creó un programa denominado PRODEV para fortalecer la capacidad de gestión por resultados de desarrollo en los países miembros prestatarios. Al igual que OVE, la mayoría de los otros miembros del ECG proporcionan un reducido volumen de apoyo al fortalecimiento de la capacidad de evaluación dentro de los países, algo que en la autoevaluación de OVE se señaló que estaba limitado por los recursos presupuestarios. El papel limitado de OVE en el fortalecimiento de la capacidad de evaluación ha incluido el apoyo a la práctica de realizar evaluaciones de impacto mediante el financiamiento de la reunión anual de la Red de Evaluación de Impacto de la Asociación de Economía de América Latina y el Caribe (LACEA-IEN), la determinación de la pertinencia de las operaciones del PRODEV, orientación y apoyo técnico para facilitar las actividades de la Administración en materia de fortalecimiento de la capacidad de evaluación y presentaciones del personal de OVE en seminarios.
 15. La contribución de OVE al trabajo de fortalecimiento de la capacidad de evaluación podría comprender la cooperación con el IEG para apoyar las iniciativas regionales en la materia, el apoyo directo en los países solo si se solicita en la estrategia de asistencia al país o el programa anual para el país y el apoyo a

- las actividades de la Administración en materia de fortalecimiento de la capacidad de evaluación, de ser solicitado.
16. Panel Independiente de Revisión, Caso de Estudio N° 1 en el Documento de Trabajo N° 2.
 17. El Banco Africano de Desarrollo y el Banco Mundial presentan un cuadro de dos columnas que resume las recomendaciones del departamento de evaluación, por un lado, y las respuestas de la Administración, por el otro. El Banco Asiático de Desarrollo cuenta con lineamientos para que las respuestas de la Administración sean claras y coherentes.
 18. Por ejemplo, en un informe del Centro de Información del Banco se indicó que la Administración no ha tomado en cuenta muchas recomendaciones de OVE: Las evaluaciones de OVE han señalado la continua mala calidad de los análisis económicos, el deterioro del trabajo analítico sectorial, un sistema de cooperación técnica disperso e incapaz de rendir cuentas, la falta de un sistema de información que funcione y traspíes en los esfuerzos realizados para reconstruir un marco de efectividad en el desarrollo. La mayoría de los indicadores de desempeño institucional propuestos por la unidad de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo se centraron en las dimensiones internas de la actividad del BID y no en las externas. Se ha hecho caso omiso de muchas de las recomendaciones de OVE tendientes al fortalecimiento de los sistemas de gestión por resultados en general. *IDB-9 Civil Society Issue Brief 1, "Managing for Development for Results"*, 23 de junio de 2009. www.bicusa.org/en/Document.101256.aspx.
 19. Estos atributos se han extraído del documento titulado *"Reaping the Fruits of Evaluation? An Evaluation of Management Response Systems within Aid Organizations"*, Swedish Agency for Development Evaluation, 2008.
 20. En el Caso de Estudio N° 2 del Documento de Trabajo N° 2, el Panel Independiente de Revisión examina el sistema de seguimiento del Banco Asiático de Desarrollo para proporcionar orientación; el BID debería tomar nota de ese plan de seguimiento cuando cree su propio sistema.
 21. Documento GN-2567-2, Propuesta para modificar el proceso de aprobación de las estrategias de país y el protocolo de las evaluaciones de los programas de país y su relación con las operaciones del Banco.
 22. El mandato de OVE establecía que debía completar una nueva evaluación de programa de país dentro de los dos primeros meses de la toma de poder de un nuevo gobierno en el país. Las directrices sobre estrategias de país establecían únicamente que se debía elaborar una nueva estrategia de país dentro de las cuatro semanas siguientes a un compromiso sustancial con un nuevo gobierno y no daban más detalles en cuanto a plazos de vencimiento. En opinión del Panel Independiente de Revisión, debería permitirse una mayor flexibilidad en cuanto al momento de presentación de las estrategias de país para adaptarse a las condiciones de los países. Los plazos previstos son difíciles de cumplir y, en algunos casos, poco realistas.
 23. El Caso de Estudio N° 3 en el Documento de Trabajo N° 2 del Panel Independiente de Revisión ilustra la aplicación de un sistema de calificación mediante un resumen del enfoque utilizado en el Banco Asiático de Desarrollo.
 24. Por ejemplo, el departamento de evaluación y el personal operativo del Banco Asiático de Desarrollo trabajan en colaboración para generar informes que extraigan lecciones, sector por sector.



En el BID, los procesos de seguimiento y evaluación han constituido una debilidad endémica. Hasta 2008, año en que se creó el Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF), el Banco carecía de un sistema general de autoevaluación, pese a un largo historial de intentos fallidos de establecerlo. A lo largo de la última década, en varias ocasiones el BID trató infructuosamente de crear un sistema de ese tipo. Muchas y variadas razones explican esos fracasos pero la conclusión es clara: en el BID los procesos de autoevaluación han estado predispuestos a fracasar, lo que significa que el actual sistema, establecido hace menos de tres años, debe considerarse como un marco bien orientado pero un tanto frágil. Las posibilidades de éxito aumentan si los líderes de la institución promueven el esfuerzo y prestan atención a los comentarios recibidos, si el personal reconoce la importancia de identificarse con el proceso y si el sistema está dotado de recursos suficientes.

Todas las instituciones enfrentan desafíos al tratar de realizar una “gestión por resultados”. Desde 2008 el BID ha logrado un progreso significativo en el fortalecimiento de su función de autoevaluación y el establecimiento de los sistemas que se necesitan para comprender mejor la eficiencia, la eficacia y los resultados logrados a través de intervenciones de desarrollo. Los cambios introducidos generalmente son positivos y congruentes con las buenas prácticas pero aún no está todo hecho. Puesto que el sistema de autoevaluación se encuentra en medio de un proceso de reforma general de gran envergadura, no es de sorprender que existan desafíos en materia de implementación. Cierta resistencia institucional frente a una iniciativa de cambio tan general es normal y debe preverse. En lugar de

considerar esa resistencia como un cuestionamiento del modelo del DEF, el BID debería concebirla como una oportunidad de aplicar un mejor enfoque de gestión del cambio durante la transición.

Basándose en el reciente y minucioso análisis realizado por la Administración del BID sobre la función de autoevaluación¹, el Panel Independiente de Revisión (IRP) se dispuso a dar respuesta a la siguiente pregunta: “¿en qué medida contribuye el sistema de autoevaluación a mejorar la capacidad del BID para lograr resultados de desarrollo?”. Los serios desafíos en materia de implementación a nivel operativo que enfrenta actualmente el sistema son obstáculos que han de superarse, pues impiden al BID aprovechar todos los beneficios de un proceso de autoevaluación en plenamente operativo. Puesto que un proceso de ese tipo es esencial para contar con un sistema de evaluación interrelacionado y basado en la mutua colaboración, se requieren medidas que aseguren que el marco actual tenga éxito donde los esfuerzos del pasado han fallado. Como los cambios introducidos por este nuevo sistema forman parte de un proceso en curso, las conclusiones del IRP deben considerarse como una evaluación provisional en que se identifican medidas de mitad de curso que han de adoptarse, basándose en gran medida en las actuales percepciones sobre la utilidad y la eficacia del sistema.

Descripción y alcance del sistema vigente

El DEF se introdujo en conjunción con la realineación institucional del BID, en el marco de la cual se creó la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo

(SPD) con el cometido de lograr que las acciones que lleva a cabo el BID se rijan por el logro de resultados y una gestión eficiente de riesgos. Se confió a SPD la tarea de elaborar y supervisar la implementación de la estrategia y el plan institucional del Banco, cuyo objetivo clave es promover la efectividad en el desarrollo de todas las actividades de la institución. Un elemento crucial de la labor encaminada a lograr una eficacia sistemática es la capacidad de determinar qué ha dado resultados en el pasado, a qué se debe ese éxito y cómo repetirlo. Si bien los productos de evaluación independiente, como los de OVE, son de carácter informativo, contar con un proceso sistemático y útil de seguimiento y evaluación internos reviste igual importancia y goza de un alcance mucho más amplio a la hora de generar una sólida base de datos de resultados

en una vasta gama de sectores, temas, países y programas

Durante tres décadas el proceso de autoevaluación se ha caracterizado por la inestabilidad y los cambios frecuentes, que han impedido realizar un adecuado seguimiento de las actividades y dificultado la consecución del objetivo de efectividad en el desarrollo que persigue el BID (Recuadro 3.1). Conceptualmente, los modelos de autoevaluación han evolucionado a lo largo de los años, pasando de sistemas centrados principalmente en la medición de insumos a sistemas que realizan una medición más adecuada de productos, efectos directos y repercusiones. Sin embargo, ninguno de esos sucesivos sistemas ha llegado a ser implementado plenamente, lo que ha dejado un legado de intentos fallidos de instalar un sistema que funcione (Cuadro 3.1).

Recuadro 3.1 Breve reseña de sistemas anteriores

Sistema de evaluación del Banco. Bien entrada la década de los noventa, el BID operaba sin un marco sistemático de actividades de evaluación. En 1995 reformuló su función de evaluación creando el Sistema de Evaluación del Banco (SEB), que constituyó el primer intento de implementar un sistema general de evaluación. EL SEB modificó el enfoque de las actividades de evaluación, centradas hasta entonces en la medición de insumos, de forma que se pasó a medir resultados con el objetivo de tratar de transformar la evaluación en un instrumento de aprendizaje institucional y no sólo de rendición de cuentas. Se creó una nueva Oficina de Evaluación para consolidar todas las funciones de evaluación en una única unidad. El SEB nunca se implementó adecuadamente. Se estipuló una clara asignación de las funciones de evaluación a los interesados —países miembros, la Administración, el Directorio y la Oficina de Evaluación— pero nunca se terminaron de elaborar los procedimientos, las metodologías y la instrumentación necesarios. No obstante, el SEB introdujo un marco lógico de evaluación.

Plan de Acción a Mediano Plazo. En 1999 el Directorio emprendió una evaluación integral de la función de evaluación del BID, que fue motivada por tres hechos: la separación entre diferentes tipos de actividades de evaluación y los arreglos institucionales para la ejecución de las mismas; un cambio gradual por el cual la atención, antes centrada en los desembolsos, pasó a centrarse en una gestión por resultados; y la creciente capacidad institucional a nivel de países y una mayor coordinación con contrapartes de los países para la realización de evaluaciones. Además, se consideraba que el instrumento de evaluación con que contaba

el BID era demasiado disperso, subjetivo y opaco. El Plan de Acción a Mediano Plazo (MTAP) se adoptó en 2004 para abordar la cultura cambiante y proporcionar al Directorio información más clara y confiable para mejorar el proceso de toma de decisiones.

En el MTAP se esbozó la estructura de un sistema más integrado basado en tres pilares conceptuales: externo, interno e institucional. El primero se centraba en la prestación de apoyo para la creación de sistemas de evaluación en los países miembros y en las relaciones con otros bancos multilaterales de desarrollo, incluida la participación en el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación. El pilar interno estaba concebido para orientar y sistematizar la función de evaluación en el BID definiendo principios, directrices y criterios generales para las estrategias de país, las estrategias sectoriales y los instrumentos de préstamo. El pilar institucional era aún más ambicioso: estaba destinado a crear un conjunto de incentivos que premiaran a los funcionarios que trataran de corresponder el diseño de los proyectos con resultados de desarrollo, capacitar en mayor medida al personal para respaldar esos incentivos, formular directrices de presentación de informes más regulares para mantener informado al Directorio y definir los mecanismos de rendición de cuentas y supervisión.

En general, el MTAP era un marco para el cumplimiento de una serie de 18 mandatos destinados a ayudar al BID a estructurar un eficaz sistema de autoevaluación. En el análisis realizado por la Administración en 2010 se comprobó que las 18 actividades especificadas en el MTAP se habían elaborado, a través del Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF), en cuanto a su definición, diseño y ejecución.

Cuadro 3.1 Intentos del BID de establecer un sistema de autoevaluación operativo

A lo largo de tres décadas, el BID ha tratado de encontrar la combinación adecuada de medidas, enfoques e instrumentos para instrumentar un sistema de autoevaluación. En la mitad superior del cuadro que figura a continuación se comparan los atributos de cada intento y en la mitad inferior se evalúa el grado de implementación de cada sistema.

	Antes de 1995	Sistema de evaluación del Banco (1995-2003)	Plan de Acción a Mediano Plazo (2004-2008)	Marco de Efectividad en el Desarrollo (2008-presente)
Orientación	Insumos	Productos	Efectos directos	Efectos directos/impactos
Momento en que se realiza la evaluación	Ex post	Mitad de período Ex post	Parcial al inicio Mitad de período Ex post	Al comienzo Mitad de período A la culminación
Instrumentos	ITP	Marco lógico ISDP ITP	Marco lógico ISDP ITP	DEM PMR XPMR
Integración de instrumentos	No	No	Baja	Plena
Herramientas	Texto narrativo	Texto narrativo con algunos datos	Texto Indicadores	Indicadores Estadísticas Puntajes
Enfoque	Evaluación cualitativa	Evaluación cualitativa	Cualitativa/ cuantitativa	Cuantitativa Puntajes
Producto incluido	CGS	CGS	CGS SGS	CGS SGS EP KCP
Control de calidad interno	No	No	Parcial	Pleno
Etapas de realización				
I (Identificación de la necesidad)	Sí	Sí	Sí	Sí
II (Arreglos institucionales)	Sí	Sí	Sí	Sí
III (Metodología)	Parcial	Parcial	Parcial	Parcial/Continua
IV (Implementación)	Parcial	Parcial	Parcial	Continua
V (Internalización)	No	No	No	Continua
VI (Conocimiento, mejoras)	No	No	No	N.A.
VII (Aumento del impacto)	No	No	No	N.A.

SEB = Sistema de Evaluación del Banco; EP = Estrategia de país; DEM = Matriz de Efectividad en el Desarrollo; KCP = Conocimiento y fortalecimiento de capacidad; MTAP = Marco de Acción a Mediano Plazo; SGS = Operaciones sin garantía soberana; ITP = Informe de terminación de proyecto; PMR = Informe de seguimiento de proyecto; ISDP = Informe de seguimiento del desempeño del proyecto; CGS = Operaciones con garantía soberana; XPMR = Informe ampliado de seguimiento de proyecto.

Fuente: Texto modificado extraído del informe titulado "IDB Management's Self-Evaluation of the Evaluation Function at the IDB". Miguel Székely. Director, Instituto de Innovación en Educación. Tecnológico de Monterrey. Diciembre de 2010.

El DEF, que es la culminación del proceso en curso de elaboración de un completo conjunto de herramientas de seguimiento interno para evaluar actividades, constituye el más reciente intento del BID de establecer un eficaz sistema de autoevaluación que promueva el aprendizaje a través de resultados. En él se previó, para establecer plenamente el sistema, un período inicial de 36 meses que finaliza en agosto de 2011. Por lo tanto, el marco de autoevaluación es sencillamente demasiado nuevo para generar resultados significativos o para que su desempeño se pueda evaluar en forma justa pero sí es posible examinar su implementación, detectar problemas y proponer soluciones.

El DEF, que fue diseñado para adoptar buenas prácticas internacionales, abarca a todos los productos del BID: operaciones con garantía soberana, operaciones sin garantía soberana, estrategias de país y productos de conocimiento y fortalecimiento de capacidad. Está concebido para mudar enérgicamente la óptica de concentración de las aprobaciones a la ejecución, los resultados y la gestión de riesgos. Utiliza el mismo instrumento para abarcar la totalidad del ciclo de proyectos e incluye un sistema de puntajes para evaluar la calidad. Además, caracteriza los productos de conocimiento y los incorpora en procesos de evaluación, reconociendo al mismo tiempo la

importancia de la rendición de cuentas en la medición de resultados.

Para todas las operaciones se prepara una Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM). En el caso de las operaciones con garantía soberana, las matrices abarcan cinco esferas básicas y dos opcionales. Se realiza una evaluación de calidad y se requiere un puntaje de cinco en la escala de evaluación para todas las operaciones puestas a consideración del Directorio. Los datos de la DEM se incorporan en un informe de seguimiento de proyecto en el que se evalúa el avance del proyecto y, si es necesario, se actualiza la información contenida en la matriz. Al final del ciclo del proyecto, el informe de progreso sirve de aporte para el informe ampliado de seguimiento de proyecto, destinado a proporcionar detalles de cierre pertinentes, tales como lecciones aprendidas y resultados alcanzados. En cada una de las operaciones con garantía soberana aprobadas desde 2009 se ha incluido una matriz de

efectividad en el desarrollo. La información relativa a intervenciones que se estaban ejecutando antes de que se estableciera la matriz se está vertiendo a los actuales informes de seguimiento. En el caso de las operaciones sin garantía soberana, la matriz comprende variaciones en aras de la adaptabilidad, basadas en la estructura y la orientación de un producto, una práctica que en realidad se veía aplicando antes del Marco de Efectividad en el Desarrollo y se considera valiosa por su flexibilidad (Recuadro 3.2).

La mayor atención que se dedica a institucionalizar un proceso de autoevaluación que se base en su propia evidencia para promover el aprendizaje ha dado lugar a algunos resultados positivos. El BID va a la zaga del Banco Mundial y el Banco Asiático de Desarrollo, instituciones en las que normalmente se preparan informes de terminación de proyecto para todos los proyectos finalizados. En parte como consecuencia del establecimiento del

Recuadro 3.2 Operaciones sin garantía soberana: más adaptables, mayor satisfacción

En 2006, dos años antes de que comenzara a aplicarse el Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF), el Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo comenzó a implementar la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) para operaciones sin garantía soberana. La estructura para esas operaciones se adaptaba a las realidades del sector privado e incluye variantes destinadas a adaptar los instrumentos a la estructura y la orientación de un producto. Hay dos informes principales a través de los cuales se registra y realiza el seguimiento del avance: el informe de supervisión de proyecto, equivalente al informe de seguimiento del proyecto, y el informe ampliado de supervisión, equivalente al informe ampliado de seguimiento de proyecto.

El Panel Independiente de Revisión (IRP) constató que el nivel de satisfacción con las funciones de autoevaluación correspondientes a operaciones sin garantía soberana es mucho mayor que el correspondiente a la esfera de operaciones del BID para el sector público. Según datos de las entrevistas, esa mayor satisfacción se debe a la flexibilidad de las operaciones sin garantía soberana para adaptarse al DEF y al mismo tiempo mantener la estructura global y los fundamentos del mismo. La autoevaluación de las operaciones sin garantía soberana comprende varias variantes que permiten adaptar los instrumentos a la estructura y orientación de cada producto. Todos

los instrumentos cumplen las normas de buenas prácticas pero su aplicación sigue siendo flexible.

El hecho de que el sistema de autoevaluación de las operaciones sin garantía soberana exista desde hace algunos años más que el DEF es otra de las razones que explican la mayor satisfacción que suscita. Las dificultades de aplicación a las que aún sigue dando lugar el DEF ya se han superado en general en el caso de las operaciones sin garantía soberana. En lo que respecta al Fondo Multilateral de Inversiones, la Corporación Interamericana de Inversiones y el Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo, unidades de seguimiento y evaluación especializadas respaldan la autoevaluación y al mismo tiempo mantienen un diálogo constructivo con la Oficina de Evaluación y Supervisión y la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo. Esas pequeñas unidades contribuyen a reducir algunas de las cargas adicionales que los procesos de evaluación hacen recaer sobre el personal operativo.

En un estudio de referencia sobre implementación de buenas prácticas realizado en 2010, el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación reconoció el extraordinario progreso logrado por el BID en sus políticas y directrices revisadas relativas a la evaluación de operaciones de inversión privada (Cuadro A4.1 del Apéndice 4).

nuevo marco y de un mejor seguimiento de la gestión en el Informe Trimestral de Operaciones, el número de informes sobre proyectos completados aumentó extraordinariamente, pasando de un 30% de los que debían concluirse antes de 2008 a 86% en 2010. En la evaluación realizada en diciembre de 2010 por la Administración de BID se concluye que el diseño del DEF era sólido y estaba en consonancia con las buenas prácticas internacionales. En general, los cambios introducidos en 2008 van por el buen camino. El nuevo sistema ofrece al BID una genuina oportunidad de crear un proceso de autoevaluación sostenible a largo plazo, aunque subsisten obstáculos significativos.

Existen espacios de buena práctica en los que se realiza una autoevaluación eficaz, notablemente lo que respecta a las operaciones sin garantía soberana con unidades de seguimiento y evaluación especializadas, pero el BID sigue lidiando con su tradicional incapacidad para mantener un sistema de autoevaluación formal, coherente y estable. A nivel operativo, se considera que el sistema se ha introducido con excesiva celeridad y sin suficientes consultas, que no es muy útil y que no cuenta con el respaldo de recursos suficientes. En un momento en que se pide al personal que procese más operaciones en menos tiempo y con menos recursos presupuestarios, se ha criticado al DEF por ser un mandato desprovisto de financiamiento.

En la evaluación realizada por la Administración en 2010 se reconoció el hecho de que el marco cronológico de introducción del sistema fue demasiado breve y no contó con suficientes recursos, con el consiguiente aumento de la carga que soporta el personal del BID. A pesar del hecho de que debería considerarse al DEF como una labor en curso e iniciativa de cambio a gran escala aún por concluir, la desigual implementación del sistema ha dado lugar a niveles potencialmente inquietantes de desdén general entre el personal. “Aunque el sistema de autoevaluación está destinado a ayudarnos a realizar el seguimiento del avance en la implementación del proyecto y evaluarlo”, escribió uno de los encuestados

por el IRP, “no prestamos suficiente atención a las mejoras [] porque las consideramos como un paso burocrático más. Tenemos muchos otros requerimientos de información de múltiples fuentes”. Un sentimiento quizás preocupante, pero generalizado, fue el resumido por un especialista senior entrevistado sobre el terreno: “El BID se ha convertido en el principal cliente del BID”.

Análisis del uso y la influencia de los productos de autoevaluación

El nuevo sistema de autoevaluación ha sufrido grandes dificultades y problemas de implementación. La mayoría de los funcionarios operativos consideran acertados el diseño y la lógica del nuevo sistema pero los comentarios sobre su implementación, en cambio, son mucho menos positivos. Muchos funcionarios siguen siendo escépticos con respecto a la utilidad o la influencia que tendrá el nuevo sistema para la toma de decisiones y muchos siguen manifestando abiertamente su frustración con el reducido plazo disponible para su aplicación y lo estricto de su diseño. Un funcionario que trabaja sobre el terreno realizó el siguiente comentario: “La talla única no sirve a todos; por favor, denos urgentemente algo de flexibilidad”.

Además de examinar asuntos de implementación, el IRP se centró en tres aspectos clave adicionales del sistema de autoevaluación: la medida en que los funcionarios están familiarizados con él y lo utilizan; la influencia del sistema en la toma de decisiones y la percepción de los funcionarios con respecto a la utilidad y pertinencia de sus productos.

Opiniones sobre la implementación

Pese al escepticismo y la frustración existentes, se considera que el DEF es mejor que el sistema anterior. Sólo el 13% de los encuestados se mostraron en desacuerdo con la aseveración de que en los últimos tres años la calidad del sistema de autoevaluación había “mejorado significativamente”. Esa percepción de mejora es importante, dados los niveles de insatisfacción de los funcionarios con respecto a

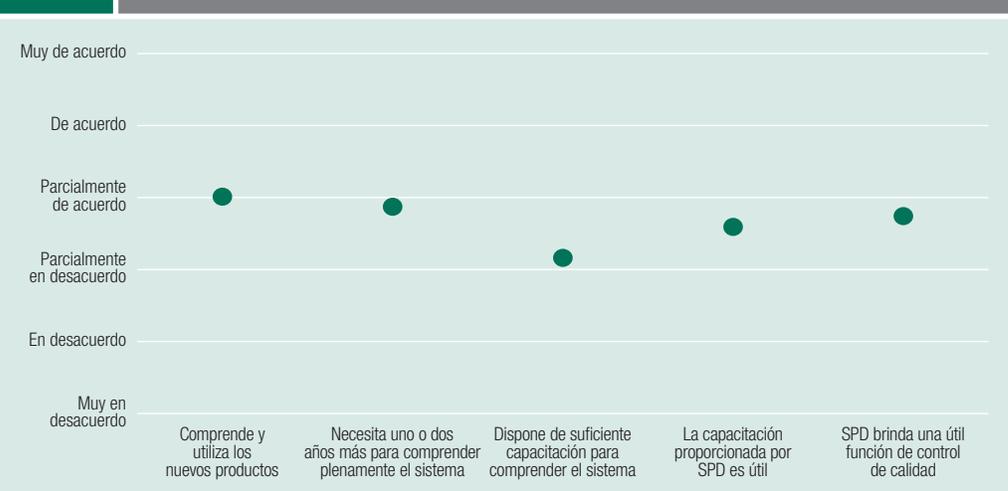
algunos elementos cruciales de la implementación, a saber: directrices claras, herramientas eficaces, capacitación suficiente y facilidad de uso (Gráfico 3.1).

- Sólo una pequeña mayoría de los funcionarios operativos consideran que se establecieron claramente los requisitos para una buena matriz de efectividad en el desarrollo; casi la mitad (el 46%) opinan lo contrario. En algunos casos, las opiniones están divididas según la unidad institucional de que se trate. Por ejemplo, una gran mayoría de los funcionarios de SPD considera que los requisitos de la DEM se establecieron claramente, en tanto que una proporción similar de funcionarios de OVE cree lo contrario. La mayoría de los funcionarios operativos de VPC (Vicepresidencia de Países) y de VPP (Vicepresidencia del Sector Privado) manifiestan su acuerdo con la afirmación de que es posible preparar una buena DEM con las herramientas con que cuentan actualmente pero más de la mitad (el 52%) de los funcionarios del sector privado de VPS (Vicepresidencia de Sectores) discrepan con esa opinión.
- Si bien la mayoría de los encuestados dijeron comprender y utilizar los nuevos procesos, una minoría considerable —casi el 25% de los sondeados— manifestaron lo contrario.

- En general, los funcionarios creen que no se les proporcionó suficiente capacitación para comprender el nuevo sistema. Esa percepción es especialmente pronunciada en los departamentos operativos: el 54% del personal de VPC y el 57% del personal de VPS manifestaron su desacuerdo con la siguiente afirmación: “He recibido suficiente capacitación para comprender los nuevos sistemas”.
- Aunque SPD ha proporcionado cierta capacitación, el 36% del personal de VPC y el 47% del personal de VPS discrepan con la afirmación siguiente: “La capacitación proporcionada por SPD es útil”. La retroinformación proveniente de los grupos de discusión indica que se tiene una buena consideración de la capacitación brindada por SPD pero se estima demasiado breve. La capacitación no fue suficiente y quedaban muchas preguntas sin respuesta sobre la manera de utilizar realmente la DEM y otros componentes del sistema de autoevaluación.

La mayoría de los encuestados creen que deberán transcurrir uno o dos años antes de que puedan utilizar plenamente el nuevo sistema de evaluación. La conclusión evidente es que se requiere respaldo adicional y paciencia hasta que se obtengan todos los beneficios del sistema. Los datos recogidos por el IRP muestran que la mayoría de las dificultades

Gráfico 3.1 Apoyo al proceso de implementación del sistema de autoevaluación



vinculadas con el nuevo sistema de autoevaluación tienen que ver con falta de capacitación, respaldo y recursos que faciliten la implementación y no con el propio sistema.

Opiniones sobre el conocimiento y la utilización del marco

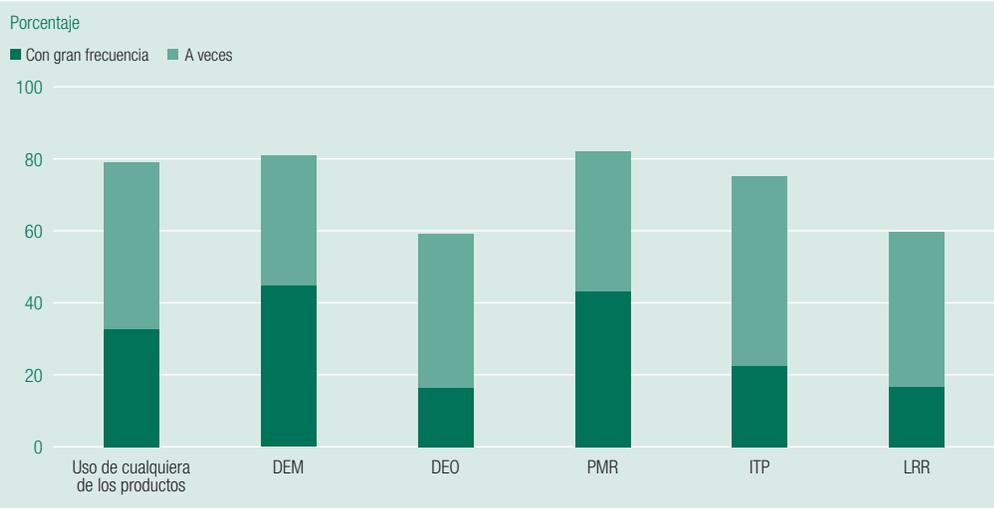
El conocimiento de las diversas herramientas del marco varía, lo que refleja el grado de aplicación. Casi el 75% de los respondientes de la encuesta declararon que estaban “muy” o “algo” familiarizados con el sistema. Dado que el uso de herramientas de autoevaluación es preceptivo para muchos funcionarios, este porcentaje no es sorprendente. El componente que mejor conocen los funcionarios es la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (casi el 80% declararon que estaban “muy” o “algo” familiarizados con ella), seguida de los informes de seguimiento de proyectos (el 64% dijeron estar “muy” o “algo” familiarizados con ellos). Esas cifras reflejan los esfuerzos realizados por el Banco para introducir la DEM y la cobertura universal de los informes de seguimiento de proyecto. En cambio, el grado de conocimiento de otros instrumentos que aún no se aplican plenamente es mucho menor. La mayoría de los funcionarios no estaban familiarizados con el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (el 66% declararon estar

“poco” o “nada” familiarizados con él)², los informes ampliados de seguimiento de proyecto (el 62% de los encuestados manifestaron estar “poco” o “nada” familiarizados con ellos) y los informes de resultados de los préstamos (el 84% manifestaron estar “poco” o “nada” familiarizados con ellas). Esos bajos niveles son comprensibles, ya que los informes ampliados de seguimiento del proyecto y los informes de resultados de los préstamos aún no se han aplicado o no se han implementado plenamente³.

Alrededor del 80% de los respondientes de la encuesta que conocen los productos de autoevaluación declararon que los utilizan con gran frecuencia o a veces pero esa cifra cae hasta alcanzar a un nivel levemente superior al 30% si se contabilizan únicamente las respuestas de aquellos que manifestaron utilizarlos “con gran frecuencia”. Como se preveía, los productos más frecuentemente utilizados son los que registran los mayores niveles de conocimiento. El Panorama de la Efectividad en el Desarrollo y los informes de los resultados de los préstamos, que son los productos menos conocidos de todos, son los que menos funcionarios utilizan (Gráfico 3.2).

El uso del sistema de autoevaluación varía según la unidad institucional. El uso más frecuente se registró en SPD, que está dirigiendo la elaboración y supervisión del DEF.

Gráfico 3.2 Uso de productos de autoevaluación



Nota: véanse los Cuadros A4.2-A4.4 para un análisis de la significación estadística.

A continuación, figuró la oficina de evaluación independiente, lo que indica que OVE aplica buenas prácticas al utilizar para su labor la información procedente de la función de autoevaluación. En los departamentos operativos se informó de una utilización del sistema menor que la prevista, habida cuenta de que el uso de esos productos es preceptivo y debería formar parte de la rutina cotidiana de muchos funcionarios de esos departamentos (Gráfico 3.3).

Opiniones sobre influencia del sistema

Para medir la influencia del sistema de autoevaluación se solicitó a los encuestados que habían declarado que lo utilizaban que indicaran el porqué (Gráfico 3.4). De acuerdo con los resultados, es evidente que el sistema de autoevaluación aún no está alcanzando su potencial como herramienta de aprendizaje que contribuya al proceso de toma de decisiones. En lo que respecta a la gestión a nivel de proyectos, el diseño de nuevas operaciones y la gestión de la cartera, los funcionarios utilizan productos de autoevaluación en grados comprendidos entre “poco” y “algo” (el nivel está más próximo a este último grado). En cuanto a la prestación de asesoramiento a clientes o formulación de comentarios sobre la labor de terceros, el grado de utilización del producto estuvo más próximo a “poco” que a “a veces”. En esa etapa de su desarrollo el sistema se utiliza

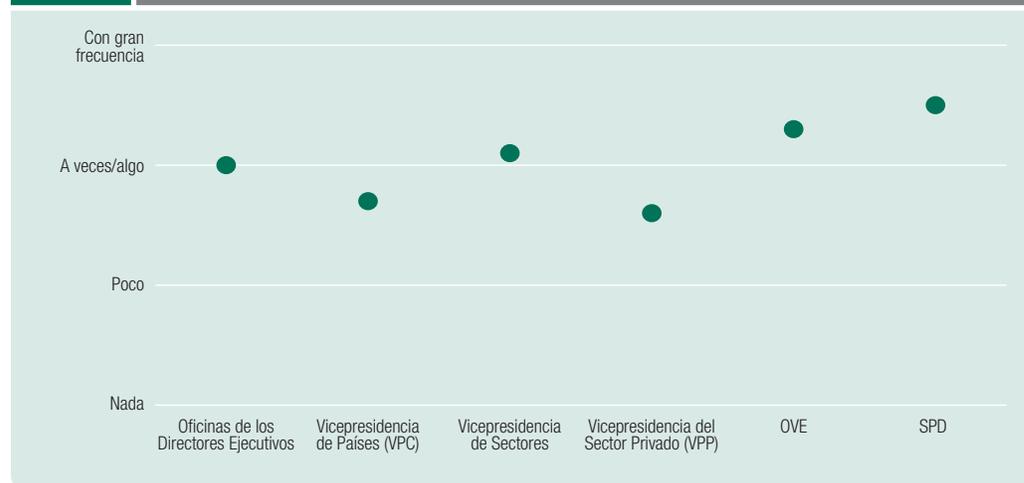
en mayor medida con fines internos que para proporcionar asesoramiento a clientes. Es necesario fortalecer este importante ciclo de retroinformación para asociados dentro de los países.

Lamentablemente prevalece un alto grado de escepticismo entre muchos funcionarios con respecto a la influencia global del sistema, especialmente en cuanto a la toma de decisiones. Cuando se solicitó al personal que manifestara en qué medida el sistema de autoevaluación influye sobre diversos ámbitos de su trabajo, las respuestas fueron desalentadoras:

- Alrededor de la mitad de los encuestados manifestaron que dicho sistema contribuyó “poco” o, peor aún, “nada” a enriquecer sus conocimientos sobre un tema determinado.
- Más de la mitad de los encuestados (el 55%) califican como escasa o nula la influencia del sistema en la prestación de servicios financieros y no financieros.
- La aseveración de que el sistema de autoevaluación ha “mejorado el proceso de toma de decisiones en países prestatarios” fue la que recibió el más bajo puntaje. Dos tercios de los encuestados indicaron su desacuerdo con dicha afirmación, constatación confirmada durante las visitas a Brasil, Perú y Guatemala⁴.

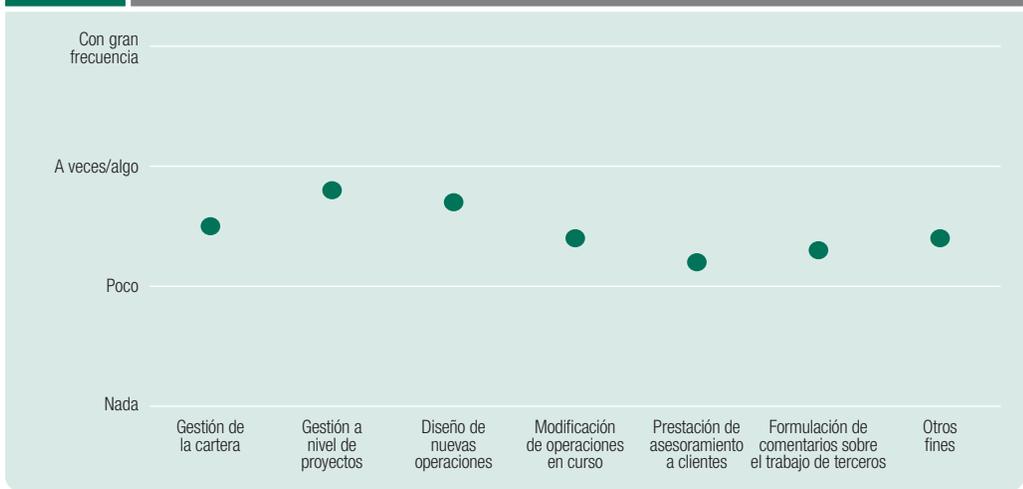
En promedio, los encuestados sólo se muestran parcialmente de acuerdo con las

Gráfico 3.3 Uso del sistema de autoevaluación, por unidad institucional



Note: véanse los Cuadros A4.2-A4.4 para un análisis de la significación estadística.

Gráfico 3.4 Finalidad de la utilización del sistema de autoevaluación



Note: véase el Cuadro A4.2 para un análisis de la significación estadística

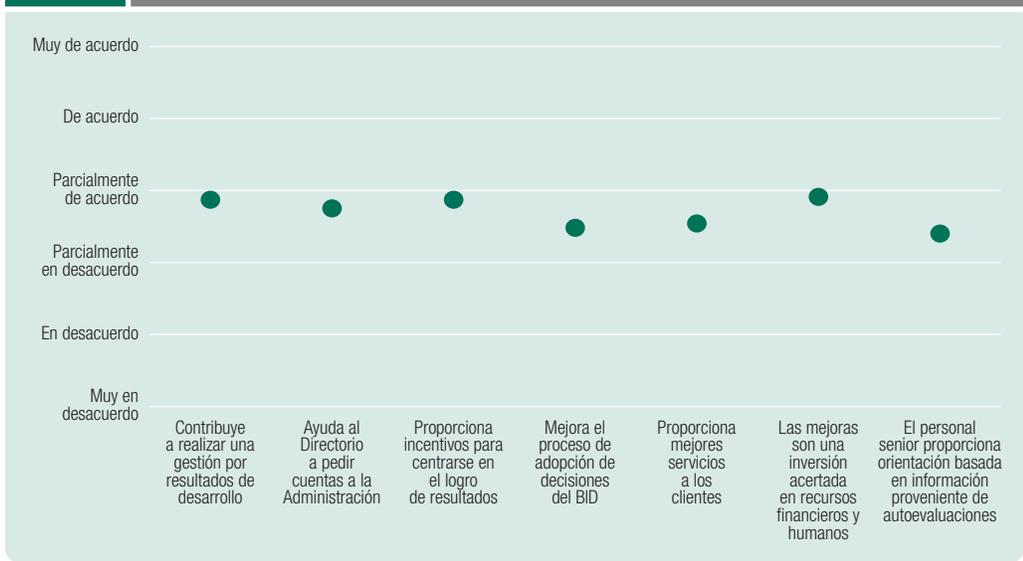
aseveraciones de que el nuevo sistema contribuye a realizar una gestión por resultados de desarrollo, ayuda al Directorio a pedir cuentas a la Administración y proporciona los incentivos apropiados para que el personal y la Administración centren la atención en el logro de resultados en países prestatarios (Gráfico 3.5). Algunos funcionarios del BID creen que las modificaciones en el sistema de autoevaluación constituyen una inversión acertada en recursos financieros y humanos pero más de un tercio del personal sectorial de VPS discrepa con esa afirmación. Los niveles de acuerdo

son aún menores en cuanto a que el DEF haya mejorado significativamente el proceso interno de toma de decisiones del BID, haya permitido al Banco prestar mejores servicios al cliente o haya contribuido a que el personal senior proporcione orientación basada en información proveniente de autoevaluaciones.

Opiniones sobre la utilidad y pertinencia de los productos

Además de expresar escepticismo e indiferencia con respecto a la influencia y la utilización del sistema de autoevaluación, muchos

Gráfico 3.5 Influencia del sistema de autoevaluación en la toma de decisiones



encuestados tienen también la percepción de que los productos del DEF son de escasa utilidad y pertinencia. Para conocer mejor en qué medida se está utilizando el marco para mejorar el diseño y el desempeño de los proyectos y la cartera, las opiniones de los funcionarios de los departamentos operativos se desglosan en relación con la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo, los informes de seguimiento de proyecto, el informe de terminación de proyecto y los informes de resultados de los préstamos.

- *Matriz de Efectividad en el Desarrollo.* El personal operativo considera que la DEM es ligeramente positiva y la percepción entre los funcionarios de VPS es mucho más fría (y en algunos casos, negativa), lo cual es preocupante, ya que los funcionarios de VPS preparan la mayoría de las DEM para nuevas operaciones y deberían poseer experiencia directa en el uso del instrumento para la toma de decisiones. Si bien algunos funcionarios consideran a la DEM como un documento útil, que promueve la evaluabilidad y el pensamiento crítico, otros la consideran como una hoja que hay que llenar como requisito burocrático. Aunque se ha hecho un avance inicial, las DEM aún no son todo lo beneficiosas que deberían y siguen despertando considerable escepticismo y frustración. A pesar de que algunos de estos resultados podrían considerarse “normales” para cualquier nuevo instrumento, ciertamente indican la necesidad de hacer frente a serios asuntos, especialmente entre los funcionarios que son los principales usuarios de las DEM.
- *Panorama de la Efectividad en el Desarrollo.* En general, el personal operativo tiene un concepto positivo del Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO), en el que se informa anualmente sobre la efectividad en el desarrollo lograda por el Banco. La mayor parte de los funcionarios operativos que lo utilizan coinciden en que dicho documento ofrece un “análisis imparcial y objetivo”, es de alta calidad, y

sus conclusiones se basan en información pertinente. No obstante, los comentarios sobre su utilidad para el personal operativo no fueron unánimes. La mayoría de los encuestados consideran que el DEO es pertinente para su labor pero casi un 40% de los funcionarios de VPS opina lo contrario. En otras áreas operativas, las opiniones mayoritarias discrepan con la creencia de que la alta Administración utiliza el DEO para proporcionar orientación, en tanto que una proporción apenas levemente superior al 50% lo concibe como una herramienta útil para ayudar al BID a realizar una gestión por resultados. En conjunto, las percepciones sobre la calidad, la utilidad y la pertinencia del DEO son ligeramente más positivas que las referentes a la DEM, siendo considerablemente menos numerosas las opiniones negativas.

- *Informes de seguimiento de proyectos.* Los informes de seguimiento de proyectos, que son un componente medular de la función de seguimiento del marco de autoevaluación, son considerados por los funcionarios en general como un instrumento más útil que los informes de seguimiento del desempeño de proyectos. Una considerable mayoría de los funcionarios operativos (el 80%) coincide en que los informes de seguimiento de proyectos son útiles para su labor. Alrededor de dos tercios coinciden en que esos informes, que deben actualizarse semestralmente, son oportunos, en tanto que otros creen que son de alta calidad y que la información que contienen es pertinente. Pese a los altos niveles de discrepancia en algunas unidades operativas con la aseveración de que la Administración proporciona asesoramiento basado en los informes, una gran mayoría de los encuestados coinciden en que esas herramientas son útiles para realizar una gestión por resultados. A diferencia de lo que ocurre con los resultados correspondientes a la DEM y el DEO, en general, los funcionarios operativos consideran

que estos informes son una herramienta útil y pertinente.

- *Informe de terminación de proyecto.* Como el informe ampliado de seguimiento de proyecto aún no se ha aplicado plenamente como herramienta de evaluación, en la encuesta del IRP se combinó con el producto al que está reemplazando: el informe de terminación de proyecto (ITP). La mayoría de las respuestas se refieren al ITP, puesto que sigue utilizándose, pero la encuesta reveló una fuerte impresión de que el nuevo informe ampliado de seguimiento de proyecto constituye una mejora. La mayor parte de los funcionarios operativos coinciden en que su calidad global es elevada, aunque en algunas unidades hubo disparidades (el 22% y el 36% de los funcionarios de VPC y VPS, respectivamente, sostuvieron lo contrario)⁵. Si bien una gran mayoría de encuestados (hasta un 80% en algunas unidades) cree que esos informes son pertinentes para su labor, las pruebas que respaldan su utilidad e influencia fueron más débiles, lo que está en consonancia con la retroinformación recibida de los grupos de discusión, que indica que se presta poca atención a los ITP o se consideran poco importantes. Esta situación debe cambiar cuando SPD se dedique en mayor medida a la aplicación del informe ampliado de seguimiento de proyectos.
- *Informe de resultados de los préstamos (LRR).* Como este informe es otra nueva herramienta que aún no se aplica plenamente, el grado en que los funcionarios están familiarizados con ella es muy escaso y el número de respuestas relativas a su utilidad, calidad e influencia fue mucho menor que el de las correspondientes a los restantes productos. El personal operativo que había tenido suficiente experiencia con los informes como para opinar consideró que dicho informe en general es útil y pertinente. Un motivo de preocupación es la utilización, en general escasa, de este informe que de no abordarse podría tener un efecto negativo sobre la calidad de la

cartera. Este informe se concebía como un instrumento destinado a ajustar el diseño de los proyectos unos 18 meses después de su aprobación, en parte para contrarrestar los efectos de la decisión de acelerar el procesamiento de los proyectos.

Gestionar el cambio para consolidar los logros

Aunque ha experimentado décadas de prácticas de autoevaluación desparejas, el BID no ha operado en un vacío de conocimientos. El Banco posee una sólida cultura oral a través de la cual se transmiten conocimientos y se aprenden lecciones⁶. En muchos casos, sin embargo, esa información no ha sido captada adecuadamente. Por frecuente que sea, la transmisión verbal no tiene la calidad y confiabilidad propias de una estructura formal específicamente destinada a captar conocimientos. La información sobre la historia y el estado de las operaciones debería ser de fácil acceso y estar exenta del peligro de la pérdida de memoria institucional a que da lugar la rotación del personal. Además, los problemas relacionados con la utilización de la transmisión oral se ven exacerbados por deficiencias generalizadas en los sistemas del BID en materia de almacenamiento y recuperación de información.

Los cambios que introduce el nuevo marco de autoevaluación están bien orientados, son de alta calidad y son acordes con las buenas prácticas internacionales. Una adecuada y completa implementación del marco permitirá al BID disponer de un sistema de autoevaluación uniforme que abarque todas las operaciones, para comprender mejor la repercusión de sus intervenciones y eliminar los vacíos que existen actualmente en materia de conocimiento y aprendizaje.

No obstante, por las razones ya examinadas y analizadas, el nuevo sistema se ve afectado por graves desafíos de implementación, en especial si a nivel operativo no mejora la percepción sobre su utilidad. Como la Administración expresó con acierto en el análisis de autoevaluación realizado en 2010, por más que los beneficios de esos cambios son

evidentes, para adoptarlos es casi inevitable una labor adicional, un mayor compromiso y una mayor concentración, que no necesariamente se ven acompañados por beneficios o incentivos identificables a corto plazo.

La resistencia al nuevo marco es fuerte, tanto en los países como en la Sede del BID, y sobre todo entre los funcionarios de VPS por razones comprensibles, pues sobre ellos recae en su mayor parte la carga de procesar un creciente número de nuevas operaciones en un marco cronológico reducido, sin contar con recursos adicionales. Se trata de un asunto institucional crítico, que debe atenderse. Además, como muestran los datos de la encuesta del IRP, aunque muchos encuestados coinciden en que el nuevo sistema constituye una mejora, es alarmante el número de los que no creen que el DEF sea útil, influyente o pertinente para su labor. Este es un resultado normal en las primeras etapas de una importante iniciativa de gestión del cambio pero es necesario que las percepciones cambien para que el sistema se generalice, lo que constituye un proceso esencial para que tenga éxito a largo plazo. En una entidad del tamaño del BID, las percepciones negativas arraigadas entre la

cuarta parte de los funcionarios pueden representar un grave detrimento para la viabilidad a largo plazo de un sistema bien orientado, por más que experimente las dificultades típicas de su desarrollo. Modificar la mentalidad y la cultura que actualmente rodea al DEF es tan importante para el futuro del sistema de autoevaluación como perfeccionar sus procesos y procedimientos. Para ello se requiere un enfoque claro y bien definido.

Un enfoque de gestión del cambio para el nuevo sistema de evaluación

Manejar los cambios estructurales u operativos representa un importante desafío para cualquier institución. Adoptando medidas claras y de probada eficacia se pueden incrementar en gran medida las posibilidades de una transición institucional exitosa: se trata de hacer participar a los empleados tempranamente y en un contexto de mutua colaboración, crear capacidades de liderazgo internas y concentrarse en los puntos fuertes y los logros (Recuadro 3.3).

Para consolidar los logros y evitar que la historia se repita, el BID necesita una estrategia de gestión del cambio —respaldada por

Recuadro 3.3 Factores que contribuyen al éxito de las transformaciones institucionales

Creación de una estructura clara de forma colaborativa

- Definir claramente los objetivos, el papel y la estructura de la transformación
- Determinar el estado actual de la capacidad institucional y qué problemas existen, señalando expresamente las formas de pensar subyacentes que deben cambiar para lograr la transformación
- Separar los componentes del proceso de transformación en iniciativas específicas, claramente definidas

Participación de los empleados

- Infundir en los funcionarios de primera línea un sentido de identificación; permitir que impulsen el cambio
- Hacer que los empleados participen mediante iniciativas de liderazgo
- Dedicar algunas iniciativas entera o primordialmente a modificar el modo de pensar
- Hacer participar a los empleados cuanto antes y a lo largo de todo el proceso

Liderazgo y aptitudes

- Concentrarse plena o parcialmente en modificar la solidez a largo plazo de la institución fortaleciendo aptitudes, cambiando el modo de pensar o la cultura institucional o creando capacidad de continua mejora
- Transformar las aptitudes de liderazgo para mejorar el desempeño a corto plazo y la solidez a largo plazo
- Crear una cultura institucional que mejore las aptitudes y respalde la innovación y el mejoramiento

Hacer hincapié en lo positivo

- Dar a conocer los éxitos y al mismo tiempo analizar las razones del cambio
- Centrar la atención en los aspectos positivos en una etapa temprana del proceso, a saber, durante la evaluación de la situación actual

Fuente: McKinsey & Company, 2010.

recursos adecuados y con el aporte de medidas probadamente eficaces— para completar la puesta en funcionamiento del DEF y transformar la cultura del BID de forma que los conocimientos obtenidos del sistema de autoevaluación sirvan de contribuyan al proceso de toma de decisiones. En el Recuadro 3.4 aparecen elementos clave de una estrategia de ese tipo. Para incorporarlos a la estrategia de autoevaluación del Banco es necesario disponer de los recursos apropiados para dedicarlos a actividades de comunicación, capacitación y gestión relacionadas con los nuevos procesos y procedimientos.

Perfeccionar los nuevos procesos y procedimientos constituye un complejo desafío pero

no es más que una parte de la agenda global de transición. En cierta forma, es más fácil crear un nuevo producto que modificar comportamientos y actitudes. El gran desafío que hay que enfrentar para que el nuevo sistema de autoevaluación en definitiva sea eficaz consiste en lograr que se considere como un valor añadido. A medida que el BID emprenda la etapa crítica de introducción de las fases finales del DEF, el Directorio y la alta Administración deben promover incansablemente la utilización del nuevo sistema y proporcionar incentivos que se correspondan con el objetivo a largo plazo de la plena implementación. Sin esa labor de liderazgo, esas señales y ese respaldo se corre el riesgo de que el nuevo sistema fracase.

Recuadro 3.4 Transformar la cultura del BID para que la función de autoevaluación contribuya a la toma de decisiones

Los líderes del BID deben desempeñar un papel activo tendiente a demostrar que valoran y utilizan la información generada por el sistema de autoevaluación. El Panel Independiente de Revisión recomienda la adopción de seis elementos clave de gestión del cambio para que el Banco pueda aprovechar plenamente los beneficios de la inversión sustancial que realiza en el nuevo sistema.

Introducir flexibilidad y atender a los comentarios de los funcionarios. Un sistema de “talla única” no funciona para todos. Es necesario ajustar el sistema de forma que sea más flexible, algo que será bien acogido por el personal operativo. El sistema debería incluir la posibilidad de modificar enfoques siempre que sea necesario para mejorar los resultados. La Administración debe reconocer el hecho de que no es posible agregar los indicadores de todas las operaciones, dada su diversidad, recabar comentarios sustanciales del personal operativo sobre qué funciona y qué no y hacer un intento genuino de ajustar el curso de la implementación para incorporar la retroinformación válida. En concreto, la Administración puede:

- Iniciar un proceso de consulta con funcionarios experimentados para identificar ámbitos de ajuste.
- Estar dispuesta a flexibilizar las herramientas como resultado de ese proceso.

La Administración y el Directorio no deben concebir las modificaciones como un retroceso, sino como mejoras necesarias para hacer avanzar el sistema.

Introducir incentivos reales para el personal. Para poner de manifiesto más claramente el hecho de que el nuevo sistema es una herramienta valiosa y necesaria, y no simplemente una

molestia burocrática, la Administración debe establecer una correspondencia entre la utilización del Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF) e incentivos para el personal, para promover la utilización del sistema. Por ejemplo, el BID debería premiar visiblemente la excelencia en materia de autoevaluación vinculándola a ascensos y avance profesional, organizando concursos anuales y otorgando galardones, basados en evaluaciones a cargo de pares, a quienes introduzcan innovaciones. La realización de tareas asignadas relacionadas con la función de autoevaluación debería constituir un componente importante de las revisiones anuales del desempeño y de las decisiones sobre ajustes salariales en toda la institución, incluidos los más altos niveles de la Administración.

Suministrar recursos y respaldo adecuados. Es evidente que los costos —financieros y operativos— de la transición relacionados con la puesta en funcionamiento del DEF han sido mayores que los recursos proporcionados. La Administración debe identificar cabalmente las tareas no prioritarias que puedan eliminarse para liberar tiempo y recursos del personal que puedan dedicarse a la autoevaluación. Los bancos multilaterales de desarrollo, que suelen no ser muy diestros en eliminar actividades establecidas, habitualmente no presupuestan adecuadamente nuevas iniciativas y creen posible implementar nuevas iniciativas en un marco de neutralidad de costos o con escasos recursos adicionales. Este supuesto optimista rara vez es fundado pero suele crear en el personal percepciones de que las nuevas iniciativas son una carga adicional o un mandato desprovisto de financiamiento. En concreto, la Administración puede:

- Proporcionar recursos temporales adicionales para capacitación, talleres, seminarios, etc.

(sigue)

- Fortalecer una función de asistencia para ayudar a los funcionarios de línea a cumplir con el nuevo sistema.
- Formular un conjunto coherente de directrices para todos los elementos del sistema.
- Invertir en tecnología de la información adecuada para lograr mayor eficiencia y liberar al personal de algunas cargas¹.

Aplicar, con carácter experimental, nuevos enfoques antes de introducirlos a escala general. Los ajustes y cambios importantes al sistema deben ser introducidos con carácter experimental antes de implementarlos a gran escala, a fin de que la Administración disponga de información adecuada sobre los efectos prácticos del cambio. Este método contribuiría a reducir el costo de aprendizaje y la frustración causada por lo que muchos funcionarios perciben como “cambios constantes” del sistema.

Mejorar continuamente el aprendizaje. La meta final de la función de autoevaluación consiste en lograr una mayor efectividad en el desarrollo generando y aplicando conocimientos sobre lo que funciona y lo que no (y el porqué de esos resultados). El BID debe desarrollar, cultivar y fortalecer todos los ciclos de aprendizaje. A través de renovados esfuerzos tendientes a captar, sintetizar y difundir lecciones emanadas del sistema de autoevaluación, se logrará tomar mejores decisiones y hacer un diseño más adecuado de futuros programas. Aunque la información para los Informes Trimestrales de Operaciones procede del más alto nivel y la utilizada para los informes de seguimiento y avance se obtiene a nivel de cada una de las operaciones, es necesario que el BID encuentre mecanismos más eficaces para extraer lecciones a nivel de países, sectores y temas y sobre asuntos pertinentes desde el punto de vista operativo².

Armonizar la labor con la Oficina de Evaluación y Supervisión. Algunas discrepancias entre el sistema de autoevaluación y la función de evaluación independiente obedecen a la inexistencia

de enfoques armonizados. La Oficina de Evaluación y Supervisión y la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo deben elaborar un acuerdo de armonización que abarque todo el proceso metodológico (normas, herramientas, escalas y parámetros de referencia) que hayan de utilizar ambas funciones de evaluación. Además es necesario que la oficina de evaluación independiente fiscalice periódicamente el sistema de autoevaluación para mantener un eficaz sistema de control y salvaguardia. Salvo el análisis de evaluabilidad realizado en 2010, OVE no lleva a cabo desde hace algún tiempo un examen detenido de la funcionalidad de autoevaluación. Dada la magnitud de los cambios que se están llevando a cabo, esas evaluaciones son esenciales.

Notas

1. La gestión del proceso de ejecución de un proyecto requiere la utilización de múltiples sistemas de información fragmentados y documentación escrita. El BID debe contar con un sistema informático integrado para lograr una mayor eficiencia y brindar una mayor número de oportunidades de suministro de insumos a los organismos ejecutores (por ejemplo, ingresando información directamente en el informe de seguimiento de proyecto en lugar de presentar informes periódicos de avance al BID); ello evitaría la necesidad de transferir e ingresar manualmente datos de un sistema a otro. El sistema debería permitir la actualización automática de campos en tiempo real extrayendo datos de los sistemas de información sobre préstamos y gestión de adquisiciones. La información contenida en las DEM debería integrarse automáticamente en los informes de seguimiento de proyectos y los informes ampliados de seguimiento de proyectos. En la Evaluación del Sistema de Supervisión de Proyectos (documento RE-293) realizada por OVE en 2004, se destacaron estos temas y se llegó a la conclusión de que los “instrumentos de supervisión están diseñados como una serie de instrumentos individuales, y no están secuenciados ni integrados entre sí”.
2. Jamaica dispone de un mecanismo de revisión de la cartera de país bien desarrollado y dirigido por el Gobierno pero aún se están elaborando directrices para todo el Banco sobre gestión de la cartera de país.

Notas

1. *IDB Management's Self-Evaluation of the Evaluation Function at the IDB.* Miguel Székely. Director, Instituto de Innovación en Educación. Tecnológico de Monterrey. Diciembre de 2010.
2. Si bien la mayoría de los funcionarios operativos estaban menos familiarizados con el Panorama de la Efectividad en el

Desarrollo (DEO), los encuestados de las oficinas de los Directores Ejecutivos estaban sumamente familiarizados con el DEO, un informe anual importante para la rendición de cuentas del BID al Directorio y a los accionistas de la institución pero menos pertinente para la labor cotidiana del personal operativo.

3. Otros componentes del DEF aún no se han aplicado debido a preocupaciones

sobre la secuencia estratégica y la capacidad del sistema de absorber el cambio; así sucede, por ejemplo, con (i) las autoevaluaciones de las estrategias de país y (ii) la elaboración de directrices para la revisión de las carteras de país.

4. En Jamaica, en cambio, el Gobierno valoró el uso de la información pertinente en las revisiones de la cartera de país emprendidas por el Gobierno, valoró la posibilidad de tener acceso a informes de seguimiento de proyectos y consideró que los talleres para interesados en materia de informes de terminación de proyecto constituye una útil actividad de aprendizaje.
5. Tal como se informa en el DEO 2010, la labor de validación de OVE de los ITP producidos en 2008 planteó graves preocupaciones con respecto a su calidad. Esto en cierta medida era previsible, pues para el diseño y la ejecución de la mayoría

de los proyectos completados en 2008 no se contó con sólidos marcos de seguimiento y evaluación. OVE concluyó que los marcos de resultados de los ITP habían mejorado a nivel de productos pero eran inadecuados a nivel de efectos directos. También comprobó que en promedio contenían el 33% de los parámetros de medición necesarios para documentar plenamente el logro de los objetivos de desarrollo del proyecto y que no siempre se disponía de los parámetros de medición de los indicadores de efectos directos. En general, OVE concluyó que la calidad de los ITP había mejorado pero aún no era satisfactoria.

6. En los países que visitó, el IRP escuchó fuertes elogios a la calidad del personal operativo del BID, hasta el punto de que algunos clientes manifestaron que el principal valor agregado del BID era el conocimiento técnico de su personal.

Equilibrio entre la independencia y la rendición de cuentas en la supervisión del Directorio



Hasta aquí se han destacado en el informe tres orientaciones generales para el mejoramiento de la función de evaluación del BID: creación de un entorno de colaboración a través de confianza, aprendizaje y participación dentro del país; plena operacionalización del sistema de autoevaluación; y reforma de la oficina de evaluación independiente para que sus productos se usen en mayor medida como aporte para nuevas políticas, estrategias y operaciones. Al considerar el proceso de realización de estos cambios es importante reconocer la necesidad de liderazgo proveniente del más alto nivel. El Directorio, el Presidente y el Vicepresidente Ejecutivo deberían considerar la evaluación al establecer prioridades para la institución y contribuir a impulsar el cambio.

Asumiendo un más firme papel de supervisión, el Directorio y su Comité de Políticas y Evaluación estarán en mejores condiciones de unificar la labor de todos los actores para lograr un sistema de evaluación plenamente equilibrado e interconectado y contribuir a la consecución de mejores resultados de desarrollo. En especial, el Comité de Políticas y Evaluación debe impedir que la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) vuelva a quedar aislada y que el criterio de la “independencia” se use como fundamento para evitar adoptar adecuados procesos de consulta, asesoramiento, retroinformación y participación. No obstante, el Directorio sólo puede actuar dentro de los límites que se le han definido y utilizar los instrumentos que tiene a su disposición. A la luz de los desafíos de los últimos años resulta obvio que el Directorio carece de alternativas eficaces para subsanar fallas y deficiencias del sistema de evaluación. De cara al futuro, una buena gobernanza requerirá que OVE encuentre un adecuado equilibrio

entre su independencia y su deber de rendir cuentas; también será necesario dotar al Directorio y al Comité de Políticas y Evaluación de los instrumentos de supervisión adecuados para mantener ese equilibrio y supervisar el sistema de autoevaluación.

Fundamento e implicaciones de la independencia

En el caso de OVE, el concepto de independencia no significa aislamiento ni confiere a OVE el derecho de rebasar los límites de la supervisión y la rendición de cuentas, sino que implica que sus mecanismos de supervisión y rendición de cuentas difieren de los propios de las oficinas dependientes de la Administración. Las normas de buenas prácticas elaboradas por el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG) establecen que si bien la independencia es esencial para que cualquier sistema de evaluación produzca los mayores beneficios posibles, la razón de ser de la independencia es que ésta no sea un fin en sí misma, sino que permita realizar evaluaciones imparciales y creíbles que contribuyan a mejorar el desempeño de la organización¹. El aislamiento y la falta de participación de OVE contribuyeron a debilitar la influencia de sus productos y servicios y fueron en detrimento del desempeño del sistema de evaluación del BID, en lugar de mejorarlo.

Evaluado en relación con los criterios primarios de las normas de buenas prácticas del ECG, el desempeño de OVE resulta satisfactorio (Cuadro 4.1). Las relaciones jerárquicas de OVE en general son congruentes con la buena práctica y OVE lleva a cabo su misión como debería, con considerable independencia, evitando conflictos de intereses y

Cuadro 4.1 Evaluación de la independencia estructural de OVE

Para promover la armonización de la función de evaluación, el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG) ha preparado y aplicado normas de buenas prácticas para varias categorías en las que se clasifican las evaluaciones llevadas a cabo en bancos multilaterales de desarrollo. Si se aplican los criterios de evaluación de independencia estructural efectiva, la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) obtiene resultados relativamente satisfactorios.

Objetivos	Progreso
Independencia orgánica	<ul style="list-style-type: none"> • OVE depende del Directorio y goza de autonomía institucional, lo que significa que las actividades de evaluación que realiza no están sujetas al control de la Administración. • La labor de OVE abarca todos los factores que determinan los resultados operativos. • OVE tiene acceso a toda la información necesaria. • OVE informó de que la Administración no ha tratado en ningún caso de impedirle llevar a cabo una evaluación.
Independencia de comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> • La independencia de comportamiento consiste en la capacidad y la voluntad de OVE de emitir informes sinceros, tal como la oficina lo ha hecho regularmente. • La Administración no ha impuesto restricciones con respecto al alcance, el contenido o el acceso a productos de OVE. • El programa de trabajo y el presupuesto de OVE son refrendados por el Comité de Políticas y Evaluación y aprobados por el Directorio. El presupuesto de la Oficina constituye un renglón separado en el presupuesto del BID y la Administración carece de potestades con respecto al presupuesto de OVE y a su utilización. • El Director de OVE debe administrar el presupuesto de OVE en forma congruente con las políticas y los procedimientos pertinentes del BID. • El Director de OVE transmite informes al Directorio y los da a conocer sin necesidad de autorización alguna de la Administración aunque, en consonancia con buenas prácticas, se le da la oportunidad de examinar los borradores de los informes y formular comentarios sobre ellos. • OVE decide si procede actuar en relación con los comentarios de la Administración y, en su caso, cómo hacerlo.
Prevención de conflictos de intereses	<ul style="list-style-type: none"> • La política del BID sobre conflictos de intereses se aplica al personal de OVE pero OVE no ha publicado directrices formales sobre la prevención de conflictos de intereses vinculados con la labor de evaluación. • A los funcionarios de OVE no se les encomienda la evaluación de proyectos o programas con los que hayan estado vinculados. Análogamente, OVE sigue la práctica de no contratar consultores para evaluar actividades, proyectos, programas o procesos con los que hayan estado vinculados. • OVE debería elaborar y publicar directrices formales sobre conflictos de intereses para codificar las prácticas empleadas hasta el momento y disponer de normas que aseguren que factores referentes al empleo pasado, actual o futuro, o factores financieros —o relaciones y consideraciones profesionales o personales anteriores— no interfieran con la objetividad, real o percibida, de los evaluadores.
Protección frente a interferencias externas	<ul style="list-style-type: none"> • La protección frente a interferencias externas asegura que la unidad de evaluación esté en condiciones de decidir, sin interferencias, el diseño, la efectuaración y el contenido de las evaluaciones; el contenido y las recomendaciones de las evaluaciones no pueden ser modificados por partes externas al departamento de evaluación; se dispone de recursos suficientes para cumplir eficazmente los cometidos que se le han confiado; el jefe de la unidad de evaluación no está expuesto a interferencias reales o percibidas de la Administración relacionadas con su designación o la renovación de su contrato, la evaluación anual de su desempeño o su remuneración y tiene potestad incontestable en materia de asuntos de personal, con sujeción a los principios de las políticas de recursos humanos vigentes en la institución. Las políticas y prácticas del BID son congruentes con esos principios. • El programa y el presupuesto anuales de OVE se preparan con independencia de la Administración y se presentan al Comité de Políticas y Evaluación para su respaldo y al Directorio para su aprobación. • El Directorio supervisa el proceso de selección y toma la decisión final sobre qué candidato será designado Director de OVE, quien sólo puede ser destituido por el Directorio. • El Director de OVE se encarga de la administración del personal de OVE y está plenamente facultado para aprobar todas las asignaciones de personal a OVE y el momento en que los funcionarios pueden ser transferidos de la Oficina a otras dependencias. • El Director de OVE lleva a cabo las evaluaciones de desempeño y las revisiones salariales del personal de OVE.

protegida frente a interferencias externas. Si bien en la última década la Administración y OVE han discrepado en numerosas ocasiones sobre resultados y conclusiones, la Administración nunca ha intentado debilitar la independencia de OVE. Aunque la estructura orgánica de la oficina independiente está en consonancia con las buenas prácticas, se requieren cambios estratégicos y culturales, lo que implica aceptar y reconocer fundamentos apropiados con respecto a la manera que la independencia debe definirse y aplicarse en el

contexto de un departamento de evaluación independiente.

El fundamento de la independencia de OVE consiste en infundir imparcialidad al proceso de evaluación, preservar esa imparcialidad e impedir que factores internos o externos afecten a la capacidad de los evaluadores de formular informes fiables y suministrar un asesoramiento creíble. Una interpretación errónea de ese fundamento va en detrimento de la mejora de la efectividad en el desarrollo del BID, ya que las actividades operativas

y de evaluación se enriquecen si se aprovecha el circuito de aprendizaje y retroinformación que se describe en el Capítulo 1. Quizá lo más importante es que la definición de independencia en este contexto no supone ningún enfoque particular en materia de evaluación, según el cual el aprendizaje es menos importante que la presentación de informes de rendición de cuentas, ni equivale a una falta de supervisión. Una oficina independiente debe ser lo suficientemente autónoma como para cumplir sus cometidos como evaluadora imparcial y al mismo tiempo observar los principios de rendición de cuentas.

Determinación del equilibrio apropiado

Como es natural, el hecho de que una oficina de evaluación independiente rinda cuentas a un órgano rector implica tensión. En el caso de OVE y del Directorio del BID, la combinación de un concepto distorsionado de independencia y la falta de los instrumentos de supervisión necesarios exacerbaron esa tensión. Además, la inexistencia de una política clara aplicable a la relación entre el Comité de Políticas y Evaluación y el Director de OVE también ha causado problemas, ha generado ambigüedad y ha ido en detrimento de un entorno de colaboración. Podría alegarse que el Director de OVE sólo debería recibir directrices del Directorio, y no del Comité de Políticas y Evaluación, pero también podría razonar que el Comité debería realizar, en nombre del Directorio, una gestión activa de la labor del Director de OVE. Desde el punto de vista institucional, esos argumentos se sitúan en dos extremos, ninguno de los cuales es sostenible.

Debe encontrarse un término medio entre la necesidad de independencia y el mantenimiento de la supervisión y la rendición de cuentas, lo cual requiere cierto nivel de acuerdo y mayor confianza mutua entre ambas partes. A continuación figuran algunos ámbitos en que pueden iniciarse esos esfuerzos:

- *Revisar los términos de referencia del Comité de Políticas y Evaluación.* Los términos de referencia del Comité deberían

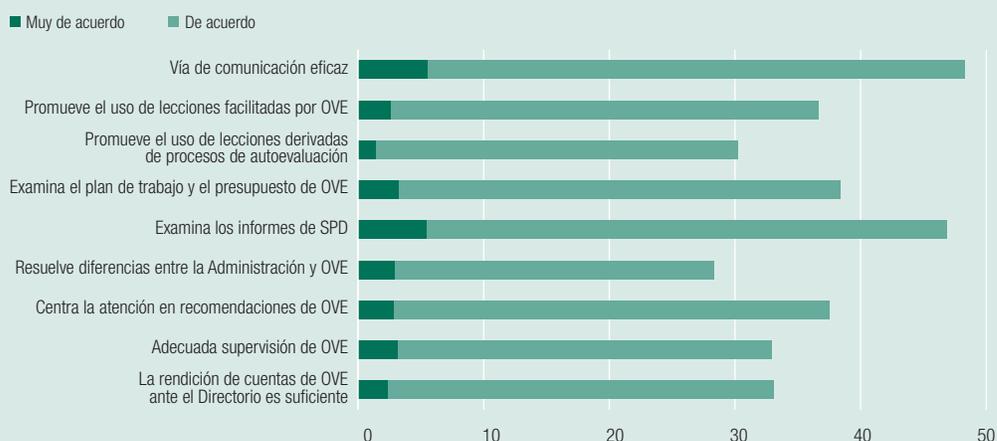
estructurarse de tal modo que éste proporcione asesoramiento sobre temas como planes de trabajo y presupuestos, en lugar de demandar ciertas acciones del Director de OVE.

- *Mantener una distancia adecuada.* Al transitar la estrecha pero necesaria senda entre el reconocimiento de la independencia y el mantenimiento de la supervisión, el Comité de Políticas y Evaluación no debería tratar de realizar una microgestión de OVE y ni el Directorio ni el Comité deberían solicitar enmiendas al contenido de informes aprobados por el Director de OVE. Sin embargo, esta separación de intereses no debería impedir que el Comité de Políticas y Evaluación tenga su propia opinión sobre la calidad y la utilidad de determinados informes. Las discrepancias importantes con respecto a los análisis, las conclusiones y las recomendaciones de OVE deberían enunciarse claramente en los informes que el Presidente del Comité presente al Directorio.
- *Consulta y acuerdo.* El Director de OVE no debería considerar la consulta y el posible acuerdo con el Comité de Políticas y Evaluación como un cercenamiento de la independencia de la Oficina y debe reconocer el hecho de que el Comité supervisa y orienta en nombre del Directorio. En general los jefes de las unidades de evaluación de otros bancos multilaterales de desarrollo tienen muy en cuenta las opiniones de sus comités de evaluación y, en especial, la orientación impartida por los presidentes de tales órganos. Si surgen serias discrepancias entre el Comité de Políticas y Evaluación y la dirección de OVE deberían realizarse consultas entre el Director de OVE y el Presidente y los Vicepresidentes del Comité, a fin de que cada parte comprenda claramente la posición de la otra y ambas traten de encontrar un terreno común y una manera mutuamente satisfactoria de proceder. Una de las principales habilidades que debe tener todo jefe de un departamento de evaluación es saber manejar las relaciones con el

Gráfico 4.1

Función de supervisión del Comité de Políticas y Evaluación

Porcentaje de encuestados que habían asistido a reuniones del Comité de Políticas y Evaluación que estaban de acuerdo o muy de acuerdo con la aseveración de que el Comité de Políticas y Evaluación es capaz de desempeñar ciertas dimensiones de la función de supervisión de la labor de evaluación.



Directorio, los comités de evaluación y la Administración de modo que se genere un debate saludable y un intercambio de opiniones constructivo.

Formas de fortalecer la supervisión del Directorio

Las conclusiones del Panel Independiente de Revisión son claras: el Directorio y el Comité de Políticas y Evaluación deben aumentar su supervisión del sistema de evaluación. Tanto las respuestas a la encuesta como los comentarios formulados en entrevistas y un análisis comparativo con otros bancos multilaterales indican la necesidad de esa mejora.

Se preguntó a un total de 167 encuestados que habían asistido a alguna reunión del Comité de Políticas y Evaluación en qué forma se estaba ocupando el Comité de las diversas dimensiones de la supervisión (Gráfico 4.1). Menos de la mitad de los sondeos manifestaron su acuerdo con la aseveración de que el Comité de Políticas y Evaluación actuaba eficazmente en cualquier categoría de supervisión, no llegando al 5% el número de los que se mostraron muy de acuerdo con dicho planteamiento. Con respecto a las categorías de supervisión objeto de la encuesta, sólo un tercio de los encuestados creían que el Comité de Políticas y Evaluación estaba realizando una

adecuada supervisión de OVE y que la rendición de cuentas de OVE ante el Directorio era suficiente. Casi la mitad de los sondeos consideraban que el Comité de Políticas y Evaluación era una vía de comunicación eficaz entre el Directorio y OVE y que el Comité examinaba adecuadamente los informes de la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo; esos niveles fueron los más altos entre los de las distintas categorías. El Comité obtuvo los peores resultados en relación con su capacidad de resolver diferencias entre OVE y la Administración y promover el uso de lecciones derivadas de procesos de autoevaluación.

Aumentar la participación del Comité en todas esas esferas es un requisito previo para el aprendizaje, necesario para que los conocimientos obtenidos a través de la realización de evaluaciones independientes y autoevaluaciones puedan usarse para mejorar los resultados logrados en las operaciones financiadas por el BID. No obstante, para que esos cambios se produzcan también debe modificarse el papel que desempeña el Comité de Políticas y Evaluación en el proceso. El Comité no ha contado con los instrumentos necesarios para supervisar eficazmente el sistema de evaluación, entre otras cosas encauzando a OVE en su entendimiento de cuál es la mejor manera de lograr un equilibrio entre independencia y rendición de cuentas.

De cara al futuro, debe aclararse formalmente el papel del Comité de Políticas y Evaluación como órgano asesor del Directorio en todos los temas relacionados con la supervisión de la función de evaluación y la rendición de cuentas de OVE. En consonancia con la práctica internacional, el Comité no tiene potestades de toma de decisiones sino que su papel consiste en asesorar al Directorio. No obstante, sus responsabilidades —la manera en que ha de realizar ese asesoramiento— no están claramente definidas en instrumentos de política del BID ni en los términos de referencia del Comité. Éste difiere en varios aspectos de los comités de evaluación de otros bancos multilaterales de desarrollo, entre otras cosas en cuanto a la necesidad de

manejar un doble mandato de evaluación de políticas y supervisión del sistema de evaluación (Recuadro 4.1). A menos que se disipe, esa falta de claridad seguirá limitando la responsabilidad del Directorio en materia de supervisión y comprometiendo la capacidad de establecer un sistema de evaluación ideal del que se puedan obtener lecciones y retroinformación adecuados. Como solución, es preciso revisar los términos de referencia del Comité de Políticas y Evaluación y definir claramente su función en una nueva política consolidada de evaluación para el BID.

Además de fortalecer la función de supervisión de OVE que cumple el Comité de Políticas y Evaluación, se deben adoptar medidas que refuercen su supervisión de las

Recuadro 4.1

Comparación del Comité de Políticas y Evaluación con comités similares de otros bancos de desarrollo

El Comité de Políticas y Evaluación del BID debería cumplir funciones de asesor del Directorio Ejecutivo sobre asuntos relacionados con la supervisión y la rendición de cuentas de la función de evaluación y encargarse de que la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) rinda cuentas en esferas que de lo contrario se atenderían a través de mecanismos de gestión ordinarios. Si bien esa estructura es congruente con la existente en otros bancos multilaterales de desarrollo, algunos atributos clave del Comité de Políticas y Evaluación difieren de los que son propios de los comités homólogos de otros organismos. Comprender las diferencias notables existentes en cuanto a número de miembros, designaciones y mandatos contribuirá a aclarar el papel del Comité dentro del BID.

Número de miembros del Comité. Todas las Sillas que componen el Directorio están representadas en el Comité de Políticas y Evaluación (y en todos los restantes comités del Directorio), por lo cual el Comité está formado por un gran número de miembros, a saber 14, incluidos el Presidente del Comité y dos Vicepresidentes. Los comités de evaluación de otros organismos miembros del ECG tienen menos miembros: habitualmente seis o siete. En los comités del Directorio no se permiten las votaciones, por lo cual para que el Comité pueda cumplir su papel de asesor es esencial lograr consenso sobre las cuestiones debatidas. Al Presidente del Comité le resulta más difícil dirigir reuniones entre un gran número de personas y en ellas es más complicado llegar a un consenso.

Período de designación. En el BID, los miembros del Comité de Políticas y Evaluación generalmente se designan para cumplir

mandatos de un año. En otros bancos de desarrollo se designa a miembros del directorio como miembros de los comités de evaluación por períodos de dos años. Contar con mandatos más largos reduciría la rotación, lo que hace posible una planificación más estratégica y fortalece la memoria institucional.

Falta de supervisión de todos los productos de OVE. El Comité de Políticas y Evaluación ha sido designado como punto al que acudir para asuntos relacionados con la evaluación pero carece de potestades de supervisión de las evaluaciones de programas de países, que constituyen un producto clave de OVE y están a cargo del Comité de Programación. El BID es el único miembro del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación (ECG) en que dos comités del Directorio comparten la responsabilidad de productos de evaluación; en otros bancos de desarrollo los miembros del comité de evaluación consideran todos los informes de evaluación. Al Comité de Políticas y Evaluación le resulta difícil realizar una adecuada supervisión de OVE y de su Director si el Comité no toma parte en las deliberaciones de las evaluaciones de programas de países, que constituyen uno de los productos más importantes de OVE.

Mandato doble. En el BID, el Comité de Políticas y Evaluación se encarga también de la supervisión de políticas, función que abarca una amplia gama de temas de política. Esa dualidad de mandatos sólo se da en el BID y en este sentido el Comité difiere de los comités de otros miembros del ECG. Además, esto confiere al Comité una carga de trabajo considerablemente mayor que la que le correspondería si únicamente realizase tareas relacionadas con la supervisión de la función de evaluación.

autoevaluaciones. Se encuentran pocos indicios en los informes anuales remitidos por los Presidentes del Comité durante el período en que no funcionaba el sistema de autoevaluación de que la situación haya planteado graves preocupaciones y merecido una recomendación formal al Directorio de que la Administración la corrigiera. Una de las funciones de supervisión del Comité con peor valoración es la de promover el uso de lecciones derivadas de procesos de autoevaluación. Dadas las modificaciones que se están llevando a cabo en materia de autoevaluación y la necesidad de evitar que la historia se repita y dé lugar a otro sistema fallido, es esencial ampliar la función de supervisión que cumple el Comité en este ámbito.

Una nueva política de evaluación debería reflejar la experiencia adquirida en materia de evaluación independiente desde 2000, los cambios experimentados en el BID desde la adopción del Marco de Efectividad en el Desarrollo en 2008, la evolución en materia de

buenas prácticas en la comunidad internacional relacionada con la función de evaluación y las conclusiones del Panel Independiente de Revisión, todos ellos elementos destacados en el presente informe. En una nueva política actualizada se pueden incluir soluciones a temas de supervisión apremiantes, aclarar los cometidos del Comité de Políticas y Evaluación, definir mejores términos para los encargados de OVE e iniciar un proceso de participación más activa de los interesados de países clientes en los procesos de evaluación. Al aplicar algunas medidas clave como parte de la nueva política de evaluación, el BID estará en condiciones de dar los próximos pasos cruciales en la elaboración de un sistema de evaluación que funcione adecuadamente, de forma que se pueda llevar a cabo el aprendizaje y los conocimientos logrados a través de la evaluación se utilicen para promover una mayor efectividad del BID en términos de desarrollo (Recuadro 4.2).

Recuadro 4.2 Medidas encaminadas a fortalecer la supervisión y la rendición de cuentas

En una nueva política de evaluación se debería aclarar la función y los cometidos del Comité de Políticas y Evaluación con respecto a la supervisión de todo el sistema de evaluación e incluir medidas definitivas tendientes a aumentar la rendición de cuentas de la Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) en relación con sus procesos, decisiones y cometidos, como unidad independiente que aún así es parte de un sistema interconectado. Como primeros pasos deberían adoptarse las medidas que figuran a continuación.

Hacer hincapié en el aprendizaje a través de los resultados de las evaluaciones. El Comité de Políticas y Evaluación puede desempeñar un papel más activo de promoción del aprendizaje centrando la atención en las recomendaciones e instando a la Administración a aprovechar las enseñanzas señaladas en informes independientes y de autoevaluación. De esta manera, el Comité también estará en mejores condiciones de ayudar a OVE y a la Administración a resolver diferencias en forma más constructiva y productiva.

Crear un marco de resultados. Las matrices de resultados y los indicadores clave de desempeño constituirían una herramienta útil para que el Comité de Políticas y Evaluación y el Directorio fortalecieran la supervisión de ambas funciones del sistema

de evaluación. Se utilizaría un marco de resultados para responsabilizar del desempeño a la Administración y a OVE y, si se crea, ese instrumento haría de OVE una unidad líder entre los bancos multilaterales de desarrollo que se proponen establecer marcos funcionales. Debería prepararse un marco de resultados tanto para la evaluación independiente como para la autoevaluación y OVE y la Administración deberían presentar informes anuales al Comité de Políticas y Evaluación sobre los resultados logrados en relación con los objetivos y los parámetros de referencia establecidos.

Mantener una distancia adecuada. Al transitar la estrecha pero necesaria senda entre el reconocimiento de la independencia y el mantenimiento de la supervisión, el Comité de Políticas y Evaluación no debería tratar de realizar una microgestión de OVE y ni el Directorio ni el Comité deberían solicitar enmiendas al contenido de informes aprobados por el Director de OVE. Sin embargo, esta separación de intereses no debería impedir que el Comité de Políticas y Evaluación tenga su propia opinión sobre la calidad y la utilidad de determinados informes.

Consulta y acuerdo. El Director de OVE no debería considerar toda consulta y posible acuerdo como un cercenamiento de la independencia de la Oficina y debe reconocer el hecho de

(sigue)

que el Comité de Políticas y Evaluación supervisa y orienta en nombre del Directorio.

Intensificar el examen del programa de trabajo y el presupuesto de OVE. El proceso de formulación y aprobación del programa de trabajo y el presupuesto de OVE es congruente con buenas prácticas, en el sentido de que tanto los planes de trabajo como los presupuestos son examinados por el Comité de Políticas y Evaluación antes de presentarlos al Directorio para su aprobación. En la práctica, sin embargo, el cumplimiento por el Comité de su función de supervisión se ve dificultado por los escasos datos de respaldo facilitados, tales como tendencias del costo promedio por producto, indicadores de eficiencia y promedios del tiempo de producción. Si bien el Directorio y el Comité pueden evaluar el contenido estratégico del plan de trabajo, ninguno de los dos está en condiciones de llevar a cabo un análisis detallado de la razonabilidad del presupuesto propuesto en relación con el plan de trabajo. El Comité debería seguir la práctica del GEI y cada dos o tres años encomendar a un experto externo la evaluación de la razonabilidad de la escala del presupuesto de OVE, si se trata de un cómputo ajustado y las posibilidades de lograr ahorros gracias a una mayor eficiencia.

Fortalecer el informe anual. El informe que presenta anualmente el Presidente del Comité de Políticas y Evaluación al Directorio debería ser más sustancial, testimoniar la eficacia y la eficiencia de los sistemas de evaluación independiente y autoevaluación, llamar la atención del Directorio a asuntos estratégicos en que se requieran mejoras y contener las correspondientes recomendaciones al respecto.

Confiar al Comité de Políticas y Evaluación la supervisión de todos los productos de OVE. En la actualidad, el Comité de Programación se encarga de supervisar las evaluaciones de programas de países producidas por OVE, que constituyen uno de los productos más importantes de la Oficina pero de los cuales no es responsable el Comité de Políticas y Evaluación. El BID es el único banco multilateral de desarrollo en que existe esta responsabilidad compartida —que debería eliminarse— entre dos comités del Directorio. No puede esperarse que el Comité de Políticas y Evaluación mantenga una eficaz supervisión de OVE si no toma parte en las deliberaciones de uno los principales productos de la Oficina.

Realizar una evaluación anual del desempeño del Director de OVE. En la última década, el Director de OVE no ha sido objeto de evaluaciones anuales y su desempeño sólo ha sido evaluado formalmente por el Directorio en una ocasión con oportunidad de la renovación del contrato del Director por un segundo quinquenio. Las evaluaciones anuales constituyen un importante mecanismo de rendición de cuentas y la facilitación de comentarios constructivos da lugar a un mejor desempeño. Esas evaluaciones deberían constituir un procedimiento estándar emprendido por el Comité de Políticas y Evaluación, cuyo Presidente debería encargarse de su realización.

Redefinir las condiciones de designación y destitución del Director de OVE. El anterior Director de OVE se mantuvo en su cargo durante 10 años, período sumamente prolongado para que una persona cumpla la misma función, ya que la innovación y el dinamismo suelen ser mayores en los primeros años de desempeño de un cargo. El mandato del Director de OVE debería limitarse a un único período quinquenal no renovable¹. Además, el BID debería enunciar claramente los procedimientos de destitución aplicables al puesto de Director. Sólo el Directorio debería tener la potestad de destituir al Director, las causas de destitución deberían expresarse claramente y consistir exclusivamente en un desempeño insatisfactorio o problemas de integridad y deberían establecerse claramente los procedimientos que hayan de observarse².

Notas

1. Los mandatos de los jefes de los servicios de evaluación varían de un banco multilateral de desarrollo a otro. En el Grupo del Banco Mundial y en el Banco Africano de Desarrollo esos funcionarios se designan para cumplir mandatos quinquenales que pueden renovarse una sola vez. En 2008 el Banco Asiático de Desarrollo dispuso que la designación abarque un único período de cinco años, no renovable. En 2010 el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola aceptó la recomendación de un panel de revisión por pares de sustituir su práctica hasta ese momento de un mandato renovable de cinco años por un mandato no renovable de seis años. En el Banco Europeo de Reconstrucción y Fomento, el jefe anterior de los servicios de evaluación fue nombrado por períodos quinquenales renovables pero su sucesor fue designado en 2011 para cumplir un mandato de hasta cuatro años, renovable.
2. El nivel del puesto debería también revisarse en el contexto de la creación de niveles adicionales de vicepresidentes cuando se clasificó originalmente el cargo de Director de OVE.

Nota

1. Grupo de Evaluación en Materia de Cooperación. *Good Practice Standards on Independence of International Financial*

Institutions' Central Evaluation Departments (Normas de buenas prácticas sobre independencia de los departamentos de evaluación de las instituciones financieras internacionales). Junio de 2010.

Resumen del alcance y la metodología de la revisión externa de la función de evaluación del BID

Alcance de la revisión externa

El Directorio Ejecutivo del BID aprobó una propuesta para encomendar la realización de una Revisión Externa de la Función de Evaluación¹. El objetivo de la revisión era analizar el sistema de evaluación del BID y formular recomendaciones al Directorio relativas al fortalecimiento de la contribución de dicha función a la efectividad en el desarrollo lograda por el BID, evaluando entre otros los siguientes aspectos:

- El enfoque general del BID con respecto a la función de evaluación y su organización y operación.
- La política del BID aplicada a la función de evaluación.
- La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE).
- El sistema de autoevaluación de la Administración.
- Un estudio de las prácticas óptimas en materia de evaluación aplicadas por otros organismos, la forma en que el BID podría adoptar y aplicar prácticas similares y maneras en que el BID puede abrir nuevos caminos mediante la innovación en las prácticas relacionadas con la función de evaluación.
- Formas en que los países miembros y la Administración pueden asumir una mayor responsabilidad por la evaluación de las intervenciones del BID.

Términos de Referencia del Panel Independiente de Revisión

La labor del Panel Independiente de Revisión estará diseñada para cumplir sus términos de referencia. El Panel analizará:

- Los productos y procedimientos de evaluación del BID, contrastándolos con normas internacionales aceptadas, para lo que evaluará entre otras cosas su oportunidad, calidad, rigor y utilidad a efectos de aprendizaje y rendición de cuentas.
- La función de evaluación, que se considerará en relación con normas de aceptación internacional cuando corresponda (en concreto el documento *Evaluation Systems and Use: a Working Tool for Peer Reviews and Assessments*, de la Red de Evaluación del Comité de Ayuda para el Desarrollo de la OCDE (OCDE-CAD), y el marco amplio de revisión para la función de evaluación (2009), elaborado por el Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación de los bancos multilaterales de desarrollo (ECG)), con el objetivo de apoyar la aplicación de prácticas óptimas, mejorar la función de evaluación y armonizar los criterios de evaluación.
- La independencia, imparcialidad y transparencia de la función de evaluación, lo que comprende:
 - La política de evaluación, incluida la clara determinación de funciones, gobernanza y posición orgánica de la función de evaluación;
 - El alcance de la función de evaluación;
 - El buen desempeño de OVE en cuanto a la constatación buenas prácticas o deficiencias en los distintos tipos de intervenciones;
 - Publicación sistemática de las conclusiones de las evaluaciones;
 - Política o directrices para la gestión de conflictos de intereses.
- Eficacia y eficiencia de la función de evaluación, incluidos los siguientes aspectos:

- La medida en que la evaluación proporciona pruebas fiables y recomendaciones pertinentes;
 - Asociaciones para la evaluación y el fortalecimiento de capacidad, participación de interesados en el proceso de evaluación, uso de conocimientos especializados sobre evaluación existentes en los países prestatarios y respaldo a la capacitación y fortalecimiento de capacidad en materia de evaluación, tanto en el ámbito interno como en el caso de los clientes;
 - Calidad de los productos de evaluación.
 - Utilidad de las evaluaciones para el Directorio, la Administración, las vicepresidencias operativas y las contrapartes;
 - Planificación, coordinación y armonización, lo que comprende
 - El proceso utilizado para elaborar planes de trabajo y el alcance de los mismos;
 - La evaluación, por parte de OVE, de la calidad del sistema y los productos de autoevaluación de la Administración;
 - Las evaluaciones de OVE sobre el terreno y la participación de ésta en evaluaciones conjuntas.
 - Recursos, incluido los de personal y presupuesto;
 - Utilidad de las evaluaciones, lo que comprende
 - Difusión, retroinformación, gestión de conocimientos y aprendizaje;
 - Uso de las conclusiones de las evaluaciones, lo que comprende el análisis de los principales usuarios de la función de evaluación, la correspondencia entre las necesidades de información del Directorio y las evaluaciones que prepara OVE, la calidad de las recomendaciones de OVE y el vínculo entre el momento en que se realizan los informes de OVE y el diseño de nuevas intervenciones.
- información en la Sede del BID, entre los que se cuentan funcionarios de las oficinas de Directores Ejecutivos, OVE, la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD), la Vicepresidencia de Países (VPC), la Vicepresidencia de Sectores (VPS) y la Vicepresidencia del Sector Privado (VPP).
- Grupos de discusión formales con personal del BID asignado a la Sede y cuatro Representaciones.
 - Visitas a Brasil, Guatemala, Jamaica y Perú.
 - Un análisis de las respuestas facilitadas a una encuesta electrónica por funcionarios de las oficinas de los Directores Ejecutivos y personal operativo, tanto en la Sede como en las Representaciones.
 - Una revisión de determinados documentos relacionados con los sistemas de evaluación independiente y autoevaluación, lo que comprende las autoevaluaciones preparadas por la Administración y OVE.
 - Una comparación de los enfoques y buenas prácticas del BID identificados en la literatura sobre el tema, producida por los grupos de cooperación en materia de evaluación, y enfoque aplicados por otros bancos multilaterales de desarrollo y determinados organismos bilaterales especializados.
 - Un análisis de aspectos de eficiencia y el costo de los productos de OVE.

En total, 1.115 personas recibieron la encuesta electrónica. El índice de respuesta fue del 56% (621 respondientes). El buen nivel de respuesta se debe al gran interés que suscita el tema entre el personal del BID, el hecho de que la encuesta fue enviada por la Presidenta del Comité de Políticas y Evaluación, quien accedió a que la encuesta y las notificaciones electrónicas semanales de seguimiento se enviaran en su nombre. El índice de respuesta en todas las unidades del Banco, a excepción de VPP, superó el 50%. SPD, OVE y VPC estuvieron sobrerrepresentadas en la muestra y VPP, infrarrepresentada (véase el Cuadro A2.1 del Apéndice 2). De los 621 respondientes, 345 estaban

Enfoque y metodología

- Entrevistas, individuales o en grupo, con una amplia gama de proveedores clave de

radicados en Washington y 276 en las Representaciones. La encuesta logró dar voz al personal con base en los países, contrarrestando así el hecho de que se entrevistó un mayor número de funcionarios en Washington, D.C. Esta encuesta constituyó el primer sondeo amplio sobre el sistema de evaluación del BID. El IRP recomienda al BID que repita la encuesta cada dos o tres años a fin de hacer un seguimiento del progreso logrado frente al nivel de base establecido con este sondeo y poder determinar si los cambios en el sistema de evaluación están teniendo el efecto deseado.

Además del informe final y las presentaciones audiovisuales preparadas para su uso en reuniones informativas técnicas, el Panel presentó los siguientes documentos:

1. Documento de Trabajo No. 1: Política, funciones y supervisión relacionadas con la función de evaluación e independencia de la misma
2. Documento de Trabajo No. 2: Estudios de casos de buenas prácticas
3. Documento de Trabajo No. 3: Eficiencia de la función de evaluación independiente
4. Documento de Trabajo No. 4: Mejora del uso y la influencia de la función de autoevaluación
5. Documento de Trabajo No. 5: Mejora del uso y la influencia de la función de evaluación independiente
6. Documento de Trabajo No. 6: Resultados detallados de la encuesta
7. Documento de Trabajo No. 7: Visitas a países
8. Plan de trabajo del Panel Independiente de Revisión
9. Cinco informes de avance

Nota

1. Véase el documento RE-366-1, 3 de agosto de 2010.

Representatividad de la encuesta

Respuestas, por unidad institucional

Las tasas de respuesta de todas las unidades institucionales, salvo la Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones Sin Garantía Soberana y la Corporación Interamericana de Inversiones, superaron el 50% y las de SPD (100%) y OVE (89%) fueron muy altas. En cifras absolutas, el mayor número de respuestas provino de la Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (277) y de la Vicepresidencia de Países (205) (Cuadro A2.1). Puesto que clasifican como consultores, alrededor de 90 empleados de la CII no se incluyeron en las listas originales de funcionarios proporcionadas por Recursos Humanos y se agregaron al grupo de encuestados en la última semana en que estuvo abierta la misma, por lo cual dispusieron de bastante menos tiempo que otros participantes para responder. Ello puede haber contribuido a una tasa de respuesta comparativamente baja correspondiente al sector privado (27%), pese a lo cual 55 funcionarios de ese grupo respondieron.

Si bien todas las oficinas/los departamentos están representados, en la muestra de la encuesta tiene una ligera sobrerrepresentación del personal de la Oficina de Evaluación y Supervisión, la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo y la Vicepresidencia de Países. Los encuestados que dependen del Vicepresidente del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana y la Corporación Interamericana de Inversiones están infrarrepresentados. Puesto que se clasifican como consultores, alrededor de 90 empleados de la CII no se incluyeron en las listas originales de funcionarios proporcionadas por Recursos Humanos y se agregaron al grupo de encuestados en la última semana en que estuvo abierta la misma, por lo cual dispusieron de bastante menos tiempo que otros participantes para formular sus respuestas. Ello puede haber contribuido a la tasa de respuesta comparativamente baja correspondiente al sector privado (27%), pese a lo cual 55 funcionarios de ese grupo respondieron.

Cuadro A2.1 Demografía de los encuestados, por unidad institucional

Oficinas	Número de respuestas	Número de encuestados	Tasa de respuesta (%)
Oficinas de Directores Ejecutivos	39	63	61,9
Oficina de Evaluación y Supervisión	16	18	88,9
Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo	28	28	100,0
Vicepresidencia de Países	205	305	67,2
Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento	277	490	56,5
Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana y CII	55	206	26,7
Otras	1	5	20,0
Total	621	1.115	55,7

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A2.2 Demografía de los encuestados, por ubicación del encuestado

Ubicación	Número de respuestas	Número de encuestados	Tasa de respuesta (%)
Sede	345	685	50,4
En el país	276	420	58,6
Total	621	1.115	55,7

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Respuestas, por ubicación de los encuestados

En total 420 de los funcionarios encuestados (el 38%) trabajaban en Representaciones. El 75% de los funcionarios de VPC están ubicados en Representaciones. Las cifras correspondientes a VPS y a VPP fueron del 33% y

el 19%, respectivamente. Alrededor del 56% de los respondientes tenían sus oficinas en la Sede del BID, en Washington, y el 44% en Representaciones. La tasa de respuesta correspondiente al personal ubicado en la Sede fue del 50% y la proporción fue levemente mayor (59%) en el caso de los funcionarios ubicados en Representaciones del BID (Véase el Cuadro A2.2). Las respuestas a la encuesta son congruentes, en términos generales, con la distribución del personal del BID, por ubicación. La encuesta permitió conocer la opinión de los funcionarios del BID ubicados en países, la mayor parte de los cuales no fueron visitados por el IRP. De hecho, los funcionarios ubicados en Representaciones están un tanto sobrerrepresentados en la muestra.

Cuadros de apoyo para el análisis del sistema de evaluación independiente

Cuadros generales

Cuadro A3.1 Síntesis de los productos de evaluación de la Oficina de Evaluación y Supervisión

Producto	Descripción	Número en el programa de trabajo de 2010
Estudios de supervisión (incluidos los informes de evaluabilidad)	Revisan sistemáticamente los sistemas, procesos y operaciones del Banco. Proporcionan un enfoque estándar que guíe las evaluaciones realizadas por OVE en el futuro; utilizado en todo el Banco a efectos de funciones de evaluación y para orientar la labor futura mediante la generación de conocimiento sobre la repercusión del BID. Si bien los informes de evaluabilidad han estado rodeados de controversia, son esenciales para una sólida función de evaluación y constituyen una continua e importante contribución de OVE a la efectividad en el desarrollo lograda por el BID. OVE ha sido pionera en lo referente a los análisis de evaluabilidad entre los miembros del ECG.	3
Evaluaciones de programas de país	Revisan la experiencia reciente del BID en un determinado país con el fin de mejorar la planificación y la capacidad de establecer objetivos; evalúan los progresos realizados en la consecución de los objetivos del programa de país.	10
Evaluaciones ex-post/de impacto	Evalúan los resultados atribuibles a una intervención a fin de facilitar la toma de decisiones por el gobierno del país y el Banco sobre si ampliar, modificar o eliminar categorías de proyectos. Generan datos que permitirán al Banco evaluar los modelos subyacentes al diseño de proyectos y determinar si corresponde reproducir en otros países las intervenciones relativas a los temas evaluados.	10
Evaluaciones sectoriales y temáticas	Examinan temas comunes a ciertos sectores o temas (por ejemplo, seguridad ciudadana, carreteras principales, pobreza) en los que existe una elevada probabilidad de extraer lecciones pertinentes para el diseño de futuras operaciones.	4
Evaluaciones de políticas e instrumentos	Abordan tanto los resultados de proyectos como el valor del enfoque estratégico aplicado por el Banco. Proporcionan orientación concreta par a las acciones del BID; las políticas ayudan a establecer límites para las acciones, son explícitas y están sujetas a la aprobación del Directorío. Estas evaluaciones institucionales pueden tener una gran influencia en toda la institución al conformar el desarrollo de nuevas políticas o la revisión de las vigentes.	4
Validación de informes de terminación de proyecto	Validan todos los informes de terminación de proyecto emitidos durante el año en un único informe (en vez de según se van recibiendo, como hacen la mayoría de miembros del ECG). Puesto que los informes de terminación no se producen para las estrategias de país, OVE no puede validar los informes de terminación de estrategia de país.	

Fuente: Panel Independiente de Revisión

Cuadro A3.2. Costos de la oficina de evaluación, por tipo y categoría de evaluación (2010)

Producto	Número de productos incluidos en el programa de trabajo de 2010 completados	Costos correspondientes a 2010—completados y activos (US\$)	Porcentaje del presupuesto total	Costo promedio por producto completado (US\$)
Evaluaciones sectoriales, temáticas y ex post	16	1.575.746	22	120.000
Evaluaciones de supervisión y políticas y otras evaluaciones	1	1.248.614	18	1.100.000
Evaluaciones de programas de país	9	1.708.246	24	260.000
Servicios y evaluaciones para el sector privado	N/A	630.803	9	(reembolsado)
Costos total de las evaluaciones		5.116.195	73	
Administración y gastos generales		1.296.858	18	
Difusión		202.018	3	
Administración y otros gastos		422.693	6	
Total de gastos generales		1.921.569	27	

N/A: no aplicable.

Fuente: Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.3 Número total de proyectos activos y completados (2010)

Tipo de evaluación	Completadas en 2010	Activas y en curso en 2010	Total
Evaluaciones de programas de país	9	13	22
Evaluaciones sectoriales, temáticas, ex post y de impacto	16	19	35
Evaluaciones de supervisión	1	2	3
Evaluaciones de políticas e instrumentos	3	3	6
Otras	2	0	2
Evaluaciones para el sector privado	0	7	7
Total	31	44	75

Fuente: Oficina de Evaluación y Supervisión.

Cuadro A3.4 Retrasos en la ejecución del programa de trabajo

Número	Evaluación de Programa de País	Fecha prevista en el programa de trabajo	Concluida
1	República Dominicana (1993-2003)	2004	7/2005
2	Panamá (1993-2003)	2004	9/2005
3	El Salvador(1992-2004)	2004	8/2005
4	Barbados (1989-2004)	2004	5/2006
5	Guatemala (1993-2003)	2004	5/2005
6	Jamaica (1990-2002)	2004	11/2005
7	Uruguay (1991-2004)	2005	1/2006
8	Suriname (1980-2004)	2005	12/2006
9	Panamá (1993-2003)	2005	9/2005
10	Chile (1995-2005)	2006	12/2006
11	Costa Rica (2002-2006)	2006	3/2007
12	Guyana (2002-2006)	2006	11/2008
13	Perú (2002-2006)	2006	9/2007
14	Colombia (1998-2006)	2006	5/2008
15	Venezuela (1999-2007)	2006	6/2009
16	Honduras (2001-2006)	2006	6/2007
17	Haití (2001-2006)	2006	5/2007
18	México (2001-2006)	2007	11/2008
19	Ecuador (2000-2006)	2007	9/2008
20	Nicaragua (2002-2007)	2007	11/2008
21	Bahamas (2001-2008)	2007	2/2010
22	Bolivia (2004-2007)	2007	9/2008
23	Trinidad y Tobago (2000-2008)	2007	8/2009
24	Ecuador (2000-2006)	2008	9/2008
25	Argentina (2003-2008)	2008	3/2010
26	Brasil (2000-2008)	2008	9/2009
27	Belice (2004-2008)	2008	4/2009
28	Guatemala (2003-2007)	2008	6/2009
29	Jamaica (2003-2008)	2008	7/2010
30	Paraguay (2003-2008)	2008	10/2009
31	República Dominicana (2004-2008)	2009	9/2010
32	Panamá (2005-2009)	2009	2/2010
33	El Salvador (2004-2008)	2009	4/2010
34	Barbados (2005-2009)	2009	9/2010
35	Uruguay	2010	Por concluir
36	Bolivia	2010	Por concluir
37	Honduras	2010	Por concluir
38	Costa Rica (2006-2010)	2010	11/2010
39	Chile (2006-2010)	2010	12/2010
40	Colombia	2010	Por concluir
41	Suriname	2010	2/2011

Fuente: Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.5 Oportunidad de la presentación de las evaluaciones de programas de país con respecto a las estrategias de país de 2010

Número de documento	Nombre de la evaluación del programa de país	Fecha del documento	Fecha en que se presentó la evaluación del programa de país al Comité de Programación	Fecha en que se presentó la estrategia de país al Comité de Programación
RE-380 RE-381 (revisado)	Chile 2006-2010	18/XI/2010 09/XII/2010 (revisado)	06/XII/2010	Programada para junio de 2011
RE-377	Costa Rica 2006-2010	29/X/2010	15/XI/2010	Programada para abril de 2011
RE-371	República Dominicana 2004-2008	13/IX/2010	27/IX/2010	13/IX/2010
RE-369	Barbados 2005-2009	23/VIII/2010	09/IX/2010	12/XI/2009
RE-365	Jamaica 2003-2008	29/VI/2010	22/VII/2010	Programada para julio de 2011
RE-361	Argentina 2003-2008	19/II/2010	15/III/2010	Por determinar
RE-360	El Salvador 2004-2008	18/II/2010	05/IV/2010	21 de julio de 2010
RE-359	Panamá 2005-2009	22/I/2010	22/II/2010	15/XII/2010
RE-358	Bahamas 2001-2008	17/XII/2009	18/II/2010	07/IV/2010

Fuente: Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.6 Evaluaciones de programas de país concluidas, 2010

Número de documento	Nombre del documento	Fecha del documento	Fecha de respuesta de la Administración	Fecha de presentación al Comité de Programación
RE-380 RE-381 (revisado)	Chile 2006-2010	18/XI/2010 09/XII/2010 (revisado)	No hay constancia de una respuesta de la Administración	06/XII/2010
RE-377	Costa Rica 2006-2010	29/X/2010	No hay constancia de una respuesta de la Administración	15/XI/2010
RE-371	República Dominicana 2004-2008	13/IX/2010	No hay constancia de una respuesta de la Administración	27/IX/2010
RE-369	Barbados 2005-2009	23/VIII/2010	RE-369-1, comentarios de la Administración (07/IX/2010)	09/IX/2010
RE-365	Jamaica 2003-2008	29/VI/2010	RE-365-1, comentarios de la Administración (20/VII/2010)	22/VII/2010
RE-361	Argentina 2003-2008	19/II/2010	RE-361-1, comentarios de la Administración (11/III/2010)	15/III/2010
RE-360	El Salvador 2004-2008	18/II/2010	RE-360-1, comentarios de la Administración (30/III/2010)	05/IV/2010
RE-359	Panamá 2005-2009	22/I/2010	RE-359-1, comentarios de la Administración (17/II/2010)	22/II/2010
RE-358	Bahamas 2001-2008	17/XII/2009	RE-358-1, comentario de la Administración (17/II/2010)	18/II/2010

Fuente: Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.7 Calidad general de los productos de la Oficina de Evaluación y Supervisión (%)

Tipo de producto	Recomendaciones útiles		Elevada calidad general	
	De acuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
Evaluaciones de programas de país	73	23	69	26
Evaluaciones de impacto y ex post	75	19	73	20
Evaluaciones de supervisión	68	23	60	29
Evaluaciones sectoriales y temáticas	75	20	70	25
Evaluaciones de políticas e instrumentos	77	17	76	19
Evaluaciones para el sector privado	61	32	56	36

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadros de datos de la encuesta relativos a productos de evaluación de OVE

Pruebas de significación estadística de productos de OVE

Se pusieron a prueba las diferencias entre subgrupos (oficina, ubicación en el BID) para determinar su significación estadística (pruebas t y ANOVA para más de dos categorías a un nivel de confianza del 95%). A

cada subgrupo se le asignó una letra. Las letras que aparecen a la derecha o por debajo de la cifra del puntaje indican que éste es significativamente más alto que el puntaje de los subgrupos señalados. Las relaciones más débiles (entre 0,05 y 0,10) se denotan con un asterisco.

Cuadro A3.8 Puntajes promedio para el uso de productos de la Oficina de Evaluación y Supervisión, por unidad institucional

Pregunta	A Oficinas de los Directores Ejecutivos	B Vicepresidencia de Países (VPC)	C Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)	D Vicepresidencia del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana y CII (VPS)	E Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE)	F Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)
P7a. ¿En qué medida ha utilizado usted las evaluaciones de OVE?	3,14 ***B,C,D,F	2,35 ***D	2,26 **D	1,96	3,63 *A ***B,C,D,F	2,48 **C,D
¿En qué medida ha utilizado usted productos de OVE para . . .						
P7b.a. diseñar nuevas operaciones de financiamiento y de otra índole?	2,31	2,35	2,36	2,17	2,50	2,20
P7b.b. modificar operaciones en curso?	1,83	1,84	1,72	2,05 *C	2,67 *B,C	1,75
P7b.c. elaborar nuevas políticas o estrategias?	2,81 **D ***C	2,69 **D ***C	2,15	2,23	3,00	2,45
P7b.d. proporcionar asesoramiento a sus clientes?	2,50 **C,D	2,10 *D	1,96	1,74	3,67 ***A,B,C,D,F	2,22 *D
P7b.e. formular comentarios sobre la labor de terceros o hacer aportes a la misma?	2,65 ***B,C,D	2,18 *C,D	2,02	1,90	3,57	2,19
P7b.f. convencer a otros?	2,34 **B ***C,D	1,99 *D	1,88	1,65	3,29 **A ***B,C,D,F	1,95
P7b.g. otros fines?	2,41 **B ***C,D	1,95 *C	1,70	1,71	3,56 ***A,B,C,D,F	2,47

* Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)

Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.9 Puntajes promedio del uso de los productos de la Oficina de Evaluación y Supervisión, por ubicación del personal

Pregunta	A. Sede	B. Representación
P7a. ¿En qué medida ha utilizado usted las evaluaciones de OVE?	2,44 **B	2,27
¿En qué medida ha utilizado usted productos de OVE para . . .		
P7b.a. diseñar nuevas operaciones de financiamiento y de otra índole?	2,30	2,37
P7b.b. modificar operaciones en curso?	1,79	1,81
P7b.c. elaborar nuevas políticas o estrategias?	2,48 **B	2,26
P7b.d. proporcionar asesoramiento a sus clientes?	2,13	1,96
P7b.e. formular comentarios sobre la labor de terceros o hacer aportes a la misma?	2,26 ***B	1,99
P7b.f. convencer a otros?	2,07 ***B	1,82
P7b.g. otros fines?	2,12 ***B	1,68

* Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)

Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.10 Influencia de los productos de la Oficina de Evaluación y Supervisión, por región de países (%)

Región de países	Se usaron para preparar nuevas operaciones de financiamiento y de otra índole		Se usaron para modificar operaciones en curso ^a [(P=.067)]		Se usaron para elaborar nuevas políticas o estrategias		Se usaron para proporcionar asesoramiento a clientes ^a [(P=.094)]		Se usaron para formular comentarios sobre la labor de terceros o hacer aportes a la misma		Se usaron para convencer a terceros		Otros usos ^a [(P=0,10)]	
	Algo/ con gran frecuencia	Nada/ poco	Algo/ con gran frecuencia	Nada/ poco	Algo/ con gran frecuencia	Nada/ poco	Algo/ con gran frecuencia	Nada/ poco	Algo/ con gran frecuencia	Nada/ poco	Algo/ con gran frecuencia	Nada/ poco	Algo/ con gran frecuencia	Nada/ poco
Cono Sur	50,0	50,0	23,1	76,9	66,7	33,3	26,7	73,3	33,9	61,1	37,5	62,5	11,1	88,9
América Central, México, Panamá y República Dominicana	52,4	47,6	15,8	84,2	60,7	39,3	22,6	77,4	34,5	65,5	18,5	81,5	22,2	77,8
Grupo Andino	33,3	66,6	17,6	82,4	54,5	45,5	27,3	72,7	26,1	73,9	17,4	82,6	21,4	78,6
Caribe	68,8	31,3	[50,0]	50,0	63,2	36,8	33,3	66,7	33,3	66,7	31,6	68,4	[35,7]	64,3
En general/otros	33,3	66,7	8,3	91,7	61,6	38,9	[47,4]	52,6	52,4	47,6	30	70	[35,7]	64,3

a. Existe una diferencia estadísticamente significativa entre las regiones de países en cuanto a la medida en que utilizan los productos de la Oficina de Evaluación y Supervisión.

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.11 Influencia de los productos de la Oficina de Evaluación y Supervisión, por sector (%)

Sector	Se usaron para preparar nuevas operaciones de financiamiento y de otra índole ^a [(P=0,10)]		Se usaron para modificar operaciones en curso		Se usaron para elaborar nuevas políticas o estrategias ^a (P=0,001)		Se usaron para proporcionar asesoramiento a clientes ^a (P=0,03)		Se usaron para formular comentarios sobre la labor de terceros o hacer aportes a la misma		Se usaron para convencer a terceros		Otros usos ^a (P=0,006)	
	Algo/ con gran frecuencia	Nada/ poco	Algo/ con gran frecuencia	Nada/ poco	Algo/ con gran frecuencia	Nada/ poco	Algo/ con gran frecuencia	Nada/ poco	Algo/ con gran frecuencia	Nada/ poco	Algo/ con gran frecuencia	Nada/ poco	Algo/ con gran frecuencia	Nada/ poco
Infraestructura y Medio Ambiente	42,1	57,9	19,2	80,8	17	83	19,3	80,7	23,2	76,8	20	80	2,8	97,2
Sector Social	[67,4]	32,6	23,3	76,7	59,1	40,9	45,5	54,5	39,5	60,5	38,6	61,4	33,3	66,7
Capacidad Institucional y Finanzas	44,3	55,7	14	86	41,1	58,9	25,4	74,6	23,8	76,2	18,3	81,7	19,5	80,5
Conocimiento y Aprendizaje/ Departamento de Investigación y Economista Jefe	50	50	33,3	66,7	44,4	55,6	50,0	50,0	54,5	45,5	33,3	66,7	37,5	62,5
En general/otros	41,7	58,3	9,1	90,9	46,2	53,8	23,1	76,9	35,7	64,3	35,7	64,3	36,4	63,6

a. Existe una diferencia estadísticamente significativa entre los distintos sectores en cuanto a la medida en que utilizan los productos de la Oficina de Evaluación y Supervisión.
Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.12 Tipo de influencia, por regiones de países y por producto de la Oficina de Evaluación y Supervisión (%)

Región de países	Influencia		CPE	Impacto/ ex post	Supervisión	Sectoriales/ temáticas	Políticas/ instrumentos	Sector privado
Cono Sur	Atiende a preguntas/ preocupaciones sobre puntos fuerte y débiles	Algo/Con gran frecuencia	85	91,7	25	85,7	66,7	100
		Nada/poco	15	8,3	75	14,3	33,3	0
	Amplía el conocimiento de los problemas	Algo/Con gran frecuencia	70	100	87,5	85,7	88,9	100
		Nada/poco	30	0	12,5	14,3	11,1	0
	Ayuda a preparar operaciones posteriores	Algo/Con gran frecuencia	70	91,7	75	85,7	66,7	100
		Nada/poco	30	8,3	25	14,3	33,3	0
América Central, México, Panamá y República Dominicana	Atiende a preguntas/ preocupaciones sobre puntos fuerte y débiles	Algo/Con gran frecuencia	74,1	73,7	66,7	72,7	100 ^a (p = ,015)	100
		Nada/poco	25,9	26,3	33,3	27,3	0	0
	Amplía el conocimiento de los problemas	Algo/Con gran frecuencia	44,4	73,7	50	72,7	100 ^a (p = ,055)	0
		Nada/poco	55,6	26,3	50	27,3	0	100
	Ayuda a preparar operaciones posteriores	Algo/Con gran frecuencia	81,5	68,4	41,7	72,7	90,9	0
			18,5	31,6	58,3	27,3	9,1	100
Grupo Andino	Atiende a preguntas/ preocupaciones sobre puntos fuerte y débiles	Algo/Con gran frecuencia	63,2	66,7	54,5	90 ^a [(p = ,10)]	75	N/A
		Nada/poco	36,8	33,3	45,5	10	25	N/A
	Amplía el conocimiento de los problemas	Algo/Con gran frecuencia	68,4	80	63,3	50	75	N/A
		Nada/poco	31,6	20	36,4	50	25	N/A
	Ayuda a preparar operaciones posteriores	Algo/Con gran frecuencia	63,2	73,3	54,5	60	75	N/A
			36,8	26,7	45,5	40	25	N/A
Caribe	Atiende a preguntas/ preocupaciones sobre puntos fuerte y débiles	Algo/Con gran frecuencia	78,9	93,3	72,7	83,3	100 ^a (p = ,015)	100
		Nada/poco	21,1	6,7	27,3	16,7	0	0
	Amplía el conocimiento de los problemas	Algo/Con gran frecuencia	84,2	80	72,7	83,3	100 ^a (p = ,055)	100
		Nada/poco	15,8	20	27,3	16,7	0	0
	Ayuda a preparar operaciones posteriores	Algo/Con gran frecuencia	84,2	66,7	81,8 ^a [(p = ,082)]	83,3	100	100
			15,8	33,3	18,2	16,7	0	0
Otros	Atiende a preguntas/ preocupaciones sobre puntos fuerte y débiles	Algo/Con gran frecuencia	78,6	81,8	80	33,3	50	0
		Nada/poco	21,4	18,2	20	66,7	50	100
	Amplía el conocimiento de los problemas	Algo/Con gran frecuencia	85,7 ^a (p = ,017)	81,8	60	50	60	N/A
		Nada/poco	14,3	18,2	40	50	40	N/A
	Ayuda a preparar operaciones posteriores	Algo/Con gran frecuencia	57,1	54,5	30	66,7	60	N/A
			42,9	45,5	70	33,3	40	N/A

N/A = no aplicable.

a. Existe una diferencia estadísticamente significativa entre las regiones de países con respecto a la utilidad de los productos de la Oficina de Evaluación y Supervisión.

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.13 Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de la evaluación del programa de país (CPE), por oficina

Pregunta	A Oficinas de los Directores Ejecutivos	B Vicepresidencia de Países (VPC)	C Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)	D Vicepresidente del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana y CII (VPP)	E Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE)	F Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)
P8. ¿En qué medida está usted familiarizado con las evaluaciones de programa de país (CPE)?	3,53 ***B,C,D,F	2,90 ***C	2,57 ***D	1,90	3,69 ***B,C,D,F	2,73 ***D
P8a. ¿En qué medida ha utilizado usted las evaluaciones de programa de país (CPE)?	2,97 **D,F ***C	2,90 **D,F ***C	2,36	2,33	3,69 ***A,B,C,D,F	2,40
¿En qué medida las CPE . . .						
P8b.a. responden a sus preguntas/preocupaciones sobre los puntos fuertes o débiles de la estrategia de país del BID y las operaciones del Banco en el país?	2,97	2,87 **C	2,67	2,67	3,46 *A,D ***B,C,F	2,60
P8b.b. amplían su conocimiento de los temas?	3,03	2,73 **C	2,51	2,75	3,54 *A **D ***B,C,F	2,60
P8b.c. ayudan a formular la siguiente estrategia de país?	2,82 **F	2,69 ***C	2,27	3,00	2,63	2,67 *C ***B

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)
 Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.
 Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.14 Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de la evaluación del programa de país (CPE), por ubicación

Pregunta	A. Sede	B. Representación
P8. ¿En qué medida está usted familiarizado con las evaluaciones de programa de país (CPE)?	2,71	2,73
P8a. ¿En qué medida ha utilizado usted las evaluaciones de programa de país (CPE)?	2,66	2,65
¿En qué medida las CPE . . .		
P8b.a. responden a sus preguntas/preocupaciones sobre los puntos fuertes o débiles de la estrategia de país del BID y las operaciones del Banco en el país?	2,82	2,76
P8b.b. amplían su conocimiento de los problemas?	2,75	2,60
P8b.c. ayudan a formular la siguiente estrategia de país?	2,65	2,92 ***A

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)
 Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.
 Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.15 Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones de impacto y las evaluaciones ex post de proyectos, por oficina

Pregunta	D Vicepresidente del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana y CII (VPP)					
	A Oficinas de los Directores Ejecutivos	B Vicepresidencia de Países (VPC)	C Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)	E Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE)	F Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)	
P9. ¿En qué medida está usted familiarizado con las evaluaciones de impacto y las evaluaciones ex post de proyectos?	2,69	2,42	2,80 **D ***B	2,47	3,33 **A,C ***B,D	3,04 **D ***B
P9a. ¿En qué medida ha utilizado usted las evaluaciones de impacto y evaluaciones ex post de proyectos?	2,55	2,54	2,74 *B	2,48	3,91 ***A,B,C,D,F	2,78
¿En qué medida las evaluaciones de impacto y las evaluaciones ex post de proyectos . . .						
P9b.a. responden a sus preguntas/preocupaciones sobre el proyecto/programa?	2,77	2,88	2,91	2,67	3,73 ***A,B,C,D,F	2,78
P9b.b. amplían su conocimiento de los problemas?	2,86 *D	2,88 **D	2,89 **D	2,43	3,73 **F ***A,B,C,D	3,00 **D
P9b.c. ayudan a mejorar el diseño de futuros programas/proyectos?	2,55	2,78	2,84 *D	2,48	2,82	2,72

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)
 Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.
 Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.16 Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones de impacto y las evaluaciones ex post de proyectos

Pregunta	A. Sede	B. Representación
P9. ¿En qué medida está usted familiarizado con las evaluaciones de impacto y las evaluaciones ex post de proyectos?	2,73	2,60
P9a. ¿En qué medida ha utilizado usted las evaluaciones de impacto y evaluaciones ex post de proyectos?	2,74	2,64
¿En qué medida las evaluaciones de impacto y las evaluaciones ex post de proyectos . . .		
P9b.a. responden a sus preguntas/preocupaciones sobre el proyecto/programa?	2,85	2,97
P9b.b. amplían su conocimiento de los problemas?	2,87	2,92
P9b.c. ayudan a mejorar el diseño de futuros programas/proyectos?	2,68	2,90 **A

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)
 Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.
 Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.17 Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones de supervisión de sistemas y procedimientos del Banco, por oficina

Pregunta	A Oficinas de los Directores Ejecutivos	B Vicepresidencia de Países (VPC)	C Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)	D Vicepresidente del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana y CII (VPP)	E Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE)	F Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)
P10. ¿En qué medida está usted familiarizado con las evaluaciones de supervisión de sistemas y procedimientos del Banco?	2,83 ***B,C,D	2,13	2,11	2,02	3,47 **A,F ***B,C,D	2,81 ***B,C,D
P10a. ¿En qué medida ha utilizado usted las evaluaciones de supervisión de sistemas y procedimientos del Banco?	2,74 **C	2,62 **D	2,48	2,14	3,31 *F **A ***B,C,D	2,76 **D
¿En qué medida las evaluaciones de supervisión de sistemas y procedimientos del Banco . . .						
P10b.a. responden a sus preguntas/preocupaciones sobre estos sistemas y procedimientos?	2,91 **C,F	2,69 *F	2,56	2,57	3,46 **A ***B,C,D,F	2,29
P10b.b. amplían su conocimiento de los problemas?	2,91 *C **D,F	2,67	2,55	2,36	3,46 **A ***B,C,D,F	2,35
P10b.c. ayudan a modificar estos sistemas?	2,57	2,55 *C,F	2,28	2,57	3,15 *D **A ***B,C,F	2,18

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)
 Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.
 Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.18 Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones sectoriales y temáticas, por ubicación

Pregunta	A. Sede	B. Representación
P10. ¿En qué medida está usted familiarizado con las evaluaciones de supervisión de sistemas y procedimientos del Banco?	2,33 ***B	2,09
P10a. ¿En qué medida ha utilizado usted las evaluaciones de supervisión de sistemas y procedimientos del Banco?	2,65	2,51
¿En qué medida las evaluaciones de supervisión de sistemas y procedimientos del Banco . . .		
P10b.a. responden a sus preguntas/preocupaciones sobre estos sistemas y procedimientos?	2,70	2,62
P10b.b. amplían su conocimiento de los problemas?	2,68	2,60
P10b.c. ayudan a modificar estos sistemas?	2,38	2,56

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)
 Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.
 Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.19 Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones sectoriales y temáticas, por oficina

Pregunta	A	B	C	D	E	F
	Oficinas de los Directores Ejecutivos	Vicepresidencia de Países (VPC)	Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)	Vicepresidente del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana y CII (VPP)	Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE)	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)
P11. ¿En qué medida está usted familiarizado con las evaluaciones sectoriales y temáticas?	2,75 **F ***B,C,D	1,87	2,13 ***B,D	1,41 ***B	3,33 **A ***B,C,D,F	2,12 ***D
P11a. ¿En qué medida ha utilizado usted las evaluaciones sectoriales y temáticas?	3,05 *C **B,F	2,57	2,70	3,00	3,80 *D **A ***B,C,F	2,44
¿En qué medida las evaluaciones sectoriales y temáticas . . .						
P11b.a. responden a sus preguntas/preocupaciones sobre las operaciones del BID en el sector o esfera temática?	3,00 *F	2,86	2,78	3,50 *C **F	3,80 ***A,B,C,F	2,44
P11b.b. amplían su conocimiento de los problemas?	3,00	2,81	2,76	3,75 **B,C,F	3,80 **A ***B,C,F	2,56
P11b.c. ayudan a mejorar futuras estrategias en la esfera conexas?	2,65	2,83 **F	2,70 *F	3,50 *A,C ***F	3,10 **F	2,22

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)

Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.20 Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones sectoriales y temáticas, por ubicación

Pregunta	A. Sede	B. Representación
P11. ¿En qué medida está usted familiarizado con las evaluaciones sectoriales y temáticas?	2,10	2,00
P11a. ¿En qué medida ha utilizado usted las evaluaciones sectoriales y temáticas?	2,82	2,68
¿En qué medida las evaluaciones sectoriales y temáticas . . .		
P11b.a. responden a sus preguntas/preocupaciones sobre las operaciones del BID en el sector o esfera temática?	2,84	2,95
P11b.b. amplían su conocimiento de los problemas?	2,87	2,88
P11b.c. ayudan a mejorar futuras estrategias en la esfera conexas?	2,64	2,92 **A

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)

Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.21 Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones de políticas e instrumentos, por oficina

Pregunta	A	B	C	D	E	F
	Oficinas de los Directores Ejecutivos	Vicepresidencia de Países (VPC)	Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)	Vicepresidente del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana y CII (VPP)	Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE)	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)
P12. ¿En qué medida está usted familiarizado con las evaluaciones de políticas e instrumentos?	3,00 ***B,C,D,F	1,90 **C ***D	1,71 ***D	1,30	3,14 ***B,C,D,F	2,23 *B ***C,D
P12a. ¿En qué medida ha utilizado usted las evaluaciones de políticas e instrumentos?	2,96 **C ***F	2,69 *F	2,60	2,33	3,50 **A,D ***B,C,F	2,27
¿En qué medida las evaluaciones de políticas e instrumentos . . .						
P12b.a. responden a sus preguntas/preocupaciones sobre políticas e instrumentos institucionales del BID?	3,07 *F	2,86	2,86	3,00	3,80 **A ***B,C,F	2,55
P12b.b. amplían su conocimiento de los problemas?	3,00	2,93	2,84	3,33	3,70 **A ***B,C,F	2,55
P12b.c. sirven de aporte para la modificación de políticas e instrumentos institucionales del BID?	2,75	2,88	2,58	3,33	3,10 *C	2,55

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)
 Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.
 Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.22 Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones de políticas e instrumentos, por ubicación

Pregunta	A. Sede	B. Representación
P12. ¿En qué medida está usted familiarizado con las evaluaciones de políticas e instrumentos?	1,97 **B	1,77
P12a. ¿En qué medida ha utilizado usted las evaluaciones de políticas e instrumentos?	2,77	2,67
¿En qué medida las evaluaciones de políticas e instrumentos . . .		
P12b.a. responden a sus preguntas/preocupaciones sobre políticas e instrumentos institucionales del BID?	2,95	2,95
P12b.b. amplían su conocimiento de los problemas?	2,91	3,05
P12b.c. sirven de aporte para la modificación de políticas e instrumentos institucionales del BID?	2,62	3,07 ***A

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)
 Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.
 Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.23 Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones/validaciones del sector privado (incluida la Corporación Interamericana de Inversiones)

Pregunta	A Oficinas de los Directores Ejecutivos	B Vicepresidencia de Países (VPC)	C Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)	D Vicepresidente del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana y CII (VPP)	E Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE)	F Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)
P13. ¿En qué medida está usted familiarizado con las evaluaciones/validaciones del sector privado (incluida la CII)?	2,49 ***B,C,F	1,27	1,21	2,59 ***B,C,F	3,08 **D ***A,B,C,F	1,69 ***B,C
P13a. ¿En qué medida ha utilizado usted las evaluaciones/validaciones del sector privado (incluida la CII)?	2,88	2,80	2,70	2,48	3,63 *A **C ***D	2,80
¿En qué medida las evaluaciones/validaciones del sector privado (incluida la CII)...						
P13b.a. responden a sus preguntas/preocupaciones sobre el proyecto/programa?	2,63	2,80	2,70	2,24	3,63 **AC ***D	2,80
P13b.b. amplían su conocimiento de los problemas?	2,75 *D	2,80	2,90 *D	2,14	3,63 **A ***D	2,80
P13b.c. ayudan a mejorar futuras operaciones del sector privado?	2,63	2,80	2,80	2,38	3,50 **A,F ***D	2,40

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)

Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A3.24 Puntajes promedio correspondientes a la percepción de utilidad de las evaluaciones/validaciones del sector privado (incluida la Corporación Interamericana de Inversiones), por ubicación

Pregunta	A. Sede	B. Representación
P13. ¿En qué medida está usted familiarizado con las evaluaciones/validaciones del sector privado (incluida la CII)?	1,66 ***B	1,29
P13a. ¿En qué medida ha utilizado usted las evaluaciones/validaciones del sector privado (incluida la CII)?	2,80	2,80
¿En qué medida las evaluaciones/validaciones del sector privado (incluida la CII)...		
P13b.a. responden a sus preguntas/preocupaciones sobre el proyecto/programa?	2,67	2,60
P13b.b. amplían su conocimiento de los problemas?	2,65	2,90
P13b.c. ayudan a mejorar futuras operaciones del sector privado?	2,65	2,80

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)

Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadros de apoyo para el análisis del sistema de autoevaluación

Cuadro A4.1 Adopción de las normas de buenas prácticas del Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación para evaluaciones del sector privado

Organización	Puntaje (%)		
	2002	2005	2010
Banco Africano de Desarrollo	8	38	46
Banco Asiático de Desarrollo	33	48	65
Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo	48	76	83
Banco Interamericano de Desarrollo-SCF	9	8	90
Banco Interamericano de Desarrollo-CII	55	82	98
Banco Interamericano de Desarrollo-FOMIN	N/A	N/A	75
Corporación Financiera Internacional	93	92	93
Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones	23	73	73

SCF: Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo; CII: Corporación Interamericana de Inversiones; FOMIN: Fondo Multilateral de Inversiones.

N/A: no aplicable.

Fuente: Grupo de Cooperación en Materia de Evaluación. *First (2002), Second (2005), and Third (2010) Benchmarking Reviews of ECG Members' Evaluation Practices for Their Private Sector Investment Operations Against Their Agreed Standards.* Walter I. Cohn & Associates, LLC.

Cuadro A4.2 Puntajes promedio para el uso del sistema de autoevaluación, por oficina

Pregunta	A Oficinas de los Directores Ejecutivos	B Vicepresidencia de Países (VPC)	C Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)	D Vicepresidente del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana y CII (VPP)	E Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE)	F Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)
P1a. ¿Cuánto ha utilizado usted el sistema de autoevaluación del BID (que incluye el DEF, las DEM, el DEO, los ISDP, los ITP, los PMR, los XPMR, los LRR y las CPR)?	3,03 *B,D	2,72	3,11 ***B,D	2,63	3,33 **B,D	3,52 **A,B,C ***D
¿Cuánto ha utilizado usted elementos concretos del sistema de autoevaluación para...						
2b. respaldar la gestión de la cartera?	2,00	2,72 **A,C ***D	2,46 **D	2,09	2,00	3,07 **C ***A,D
2c. respaldar la gestión a nivel de proyectos?	2,50	2,70 *D	2,84 ***D	2,36	2,00	3,63 ***A,B,C,D
2d. preparar nuevas operaciones de financiamiento y de otra índole?	2,38	2,41	2,90 ***B	2,66	2,00	3,44 **A,C ***B,D
2e. modificar operaciones en curso?	2,23	2,40 **D	2,40 **D	1,94	2,00	3,38 ***A,B,C,D
2f. elaborar nuevas políticas o estrategias?	2,79 **B ***C,D	2,27	2,11	1,97	2,00	3,12 ***B,C,D
2g. proporcionar asesoramiento a sus clientes?	2,50	2,36 *D	2,25	2,03	3,33 *B **C,D	3,26 **A ***B,C,D
2h. formular comentarios sobre la labor de terceros o hacer aportes a la misma?	2,92 **B ***C,D	2,45 ***C,D	2,19 **D	1,86	3,33 *B **C ***D	3,38 *A ***B,C,D
2i. otros fines?	2,78 **B ***C,D	1,91	1,73	1,73	3,33 ***B,C,D	4,00 **A ***B,C,D

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)

Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada. Los cuadros marcados en gris indican que no se dispone de un número suficiente de respuestas para realizar pruebas válidas de significación.

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A4.3 Puntajes promedio para la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, por oficina

Pregunta	A Oficinas de los Directores Ejecutivos	B Vicepresidencia de Países (VPC)	C Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)	D Vicepresidente del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana y CII (VPP)	E Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE)	F Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)
P3. ¿Qué grado de familiaridad tiene usted con la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)?	3,63 *C,E ***B	2,91	3,32 ***B	3,48 ***B	3,08 *C ***B	3,63 *E
P3a. ¿Cuánto ha utilizado usted la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)?	3,53 *C ***B,E	3,09	3,28 **B,E	3,45 **B ***E	2,67	3,48 **B ***E

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)

Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A4.4 Puntajes promedio para la Matriz de Efectividad en el Desarrollo, por ubicación

Pregunta	A. Sede	B. Representación
P3. ¿Qué grado de familiaridad tiene usted con la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)?	3,38 ***B	3,05
P3a. ¿Cuánto ha utilizado usted la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM)?	3,29	3,21

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)

Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A4.5 Puntajes promedio para el Panorama de Efectividad en el Desarrollo, por oficina

Pregunta	A Oficinas de los Directores Ejecutivos	B Vicepresidencia de Países (VPC)	C Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)	D Vicepresidente del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana y CII (VPP)	E Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE)	F Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)
Q4. ¿Qué grado de familiaridad tiene usted con el Panorama de Efectividad en el Desarrollo (DEO)?	3,23 **E ***B,C,D	1,98 ***D	1,86 ***D	1,37	2,42 **C ***D	3,56 ***B,C,D,E
Q4a. ¿Cuánto ha utilizado usted el Panorama de Efectividad en el Desarrollo (DEO)?	2,84 **C,D,E	2,59 **E	2,45 *E	2,14	1,80	3,39 **A ***B,C,D,E

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)

Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A4.6 Puntajes promedio para el Panorama de Efectividad en el Desarrollo, por ubicación

Pregunta	A. Sede	B. Representación
P4. ¿Qué grado de familiaridad tiene usted con el Panorama de Efectividad en el Desarrollo (DEO)?	2,26 ***B	1,74
P4a. ¿Cuánto ha utilizado usted el Panorama de Efectividad en el Desarrollo (DEO)?	2,68	2,52

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)

Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A4.7 Puntajes promedio para los informes de seguimiento del avance (con posterioridad a 2009) y los Informes de seguimiento del desempeño de proyectos (con anterioridad a 2009), por oficina

Pregunta	A Oficinas de los Directores Ejecutivos	B Vicepresidencia de Países (VPC)	C Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS)	D Vicepresidente del Sector Privado y Operaciones sin Garantía Soberana y CII (VPP)	E Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE)	F Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)
P5. ¿Qué grado de familiaridad tiene usted con los PMR/ISDP?	2,23	3,02 ***A,D	3,06 ***A,D	1,96	3,27 ***A,D	2,74 *A ***D
P5a. ¿Cuánto ha utilizado usted los PMR/ISDP?	2,75	3,20 *A **D	3,29 **A,D	2,67	3,33 *D	2,94

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)

Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

Cuadro A4.8 Puntajes promedio para los informes de seguimiento del avance (con posterioridad a 2009) y los informes de seguimiento del desempeño de proyectos (con anterioridad a 2009), por ubicación

Pregunta	A. Sede	B. Representación
P5. ¿Qué grado de familiaridad tiene usted con los PMR/ISDP?	2,55	3,32 ***A
P5a. ¿Cuánto ha utilizado usted los PMR/ISDP?	2,91	3,44 ***A

*Significativo al nivel de 0,10; ** Significativo al nivel de 0,05; *** Significativo al nivel de 0,01 (Las letras denotan las columnas con respecto a las cuales existe diferencia estadística.)

Nota: Los promedios se basan en la siguiente escala: 4 = Con gran frecuencia, 3 = A veces/algo, 2 = Poco, 1 = Nada.

Fuente: Encuesta del Panel Independiente de Revisión.

APÉNDICE 5

RESPUESTA DE OVE: FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE DESARROLLO. INFORME DEL PANEL INDEPENDIENTE DE REVISIÓN SOBRE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN EN EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DEL INFORME DEL PANEL INDEPENDIENTE DE REVISIÓN. OFICINA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO

**RESPUESTA DE OVE: FORTALECIMIENTO DE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN PARA
MEJORAR LOS RESULTADOS DE DESARROLLO. INFORME DEL PANEL INDEPENDIENTE DE
REVISIÓN SOBRE LA FUNCIÓN DE EVALUACIÓN EN EL BANCO INTERAMERICANO DE
DESARROLLO**

- 1.1 OVE recibe con beneplácito el Informe del Panel Independiente de Revisión sobre la Función de Evaluación en el Banco Interamericano de Desarrollo. Se trata de un documento bien redactado, con conclusiones y recomendaciones claras, sinceras y constructivas. Valoramos la amplitud de su cobertura y las amplias consultas llevadas a cabo por el Panel.
- 1.2 En el Informe se destacan las funciones críticas que debe cumplir no sólo OVE, sino también la Administración, el Directorio y los países prestatarios, para que el sistema de evaluación posea la solidez y eficacia que le permitan promover la efectividad en el desarrollo. En toda institución, un continuo proceso de revisión y autoevaluación a cargo de la Administración, de ser posible basado en sistemas de seguimiento y evaluación del respectivo prestatario, es el componente más importante de un sistema de aprendizaje y rendición de cuentas. Las funciones de evaluación y supervisión independientes cumplen el cometido de respaldar y complementar esos procesos. En el Informe se hace hincapié en la necesidad de reforzar y fortalecer todas las partes de este sistema en el BID y OVE está dispuesta a participar y colaborar plenamente en la consecución de esa meta.
- 1.3 En el Informe se enuncian ocho amplias recomendaciones, cada una de las cuales está complementada por un conjunto de actividades detalladas con cronogramas orientativos. OVE considera acertados en líneas generales los cambios de orientación recomendados para la Oficina en el Informe, incluida una mayor colaboración con la Administración y los países clientes, la revisión de la gama de productos y el proceso de evaluación de OVE para asegurar que tengan utilidad y repercusión y una mayor labor de extensión y divulgación para respaldar el aprendizaje. Estudiaremos detalladamente opciones para lograr esos objetivos y consultaremos con el Directorio y la Administración a medida que vayamos formulando, en los próximos meses, nuestro programa de trabajo y presupuesto para 2012-2013.
- 1.4 Aunque coincide con el planteamiento general del Informe, OVE desearía indicar algunas esferas que podría ser útil examinar más profundamente. Primero, a juicio de OVE en el Informe se presta limitada atención a las estructuras de incentivos existentes en el BID (y en otros organismos donantes) que influyen sobre la práctica del seguimiento y la evaluación. El BID opera en un complejo contexto político, económico y de gobernanza en que los incentivos de diversas partes interesadas pueden variar considerablemente y en algunos casos contraponerse. La debilidad de la cultura de aprendizaje que se señala en el Informe obedece en parte a la existencia de incentivos contrapuestos y es improbable que se resuelva exclusivamente mediante una labor de colaboración y la introducción de mejoras en los procesos. Se requerirá un firme liderazgo en cada de uno de los cuatro

- componentes del sistema (el Directorio, la Administración, OVE y los países prestatarios) para equilibrar las presiones contrapuestas y reforzar los incentivos para lograr efectividad en el desarrollo.
- 1.5 También debe reconocerse que algunas tensiones son inevitables en un sistema que funcione adecuadamente, ya que en toda evaluación objetiva necesariamente se han de señalar los puntos fuertes y débiles de la práctica existente. De hecho, puede sostenerse que las recomendaciones fruto de evaluaciones que mayor grado de utilidad tienen son aquellas en que se centra la atención en corregir deficiencias detectadas. Esas tensiones pueden manejarse pero no desaparecerán por completo y en el Informe puede que no se haga suficiente hincapié en ese punto.
 - 1.6 Además sería útil contraponer las pruebas subjetivas proporcionadas en el Informe con medidas objetivas de la repercusión de la evaluación, incluido el efecto generado sobre el terreno en los países clientes. Los resultados de la encuesta son interesantes pero proporcionan tan sólo una visión parcial del uso de la función de evaluación, ya que se concentran en las percepciones amplias del personal del BID, en tanto que las evaluaciones pueden tener el mayor grado de utilidad para un conjunto de clientes más restringido (trátase de funcionarios del BID, investigadores externos o contrapartes en países prestatarios) que trabajen en las esferas específicas abarcadas por las evaluaciones. No obstante, OVE coincide con la conclusión general de que existe margen considerable para intensificar el impacto de su labor.
 - 1.7 Por último, en el Informe no se examina en profundidad el contenido y la calidad de las evaluaciones (ya sean de OVE o de la Administración). La calidad —factor que comprende sólidas metodologías, un firme fundamento probatorio de las conclusiones, apropiadas recomendaciones y una presentación eficaz— constituye una condición sine qua non de la eficacia de la función de evaluación y será un aspecto cardinal del interés de OVE en el futuro.
 - 1.8 Para finalizar, OVE desea agradecer al Panel su ilustrativo y útil documento y al Comité de Políticas y Evaluación su liderazgo en el encomendamiento y la supervisión del estudio. Estamos deseosos de desarrollar las conclusiones y recomendaciones del informe y colaborar con la Administración y el Directorio en el trazado del rumbo de OVE en los meses y años venideros.

**IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DEL
INFORME DEL PANEL INDEPENDIENTE DE REVISIÓN**

**Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo
Marzo de 2012**

A continuación figuran las acciones que tomará la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo en respuesta a las recomendaciones del Panel Independiente de Revisión en su informe “Fortalecimiento de la función de evaluación para mejorar los resultados de desarrollo”. Las recomendaciones que constan en el informe aparecen en el cuadro, después del siguiente plan de acción.

Plan de Acción de SPD

Medidas	Fecha prevista de finalización
<p>1. Fortalecer las relaciones y reducir las tensiones entre OVE, la Administración y el Directorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reunirse bimensualmente con la Directora de OVE y su personal para abordar las metas de evaluación, herramientas y comunicación. • Invitar a la Directora de OVE a las reuniones de personal de SPD y participar periódicamente durante el año en las reuniones de personal de OVE. • Incluir evaluaciones sectoriales estratégicas en el programa de trabajo de OVE. • Armonizar la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM) para el sector público. • Armonizar los Informes de Terminación de Proyecto (PCR) para las operaciones del sector público. • Actualizar el protocolo OVE-Administración. 	<p>En curso</p> <p>En curso - Iniciada Septiembre de 2011</p> <p>Octubre de 2011</p> <p>Marzo de 2011</p> <p>Junio de 2012</p> <p>Marzo de 2012</p>
<p>2. Mejorar la gestión del conocimiento para fortalecer los ciclos de aprendizaje y retroinformación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar junto con la Directora de OVE las reuniones pertinentes de la Administración a las que OVE debería asistir durante el año. • Usar productos existentes tales como el Panorama de la Efectividad en el Desarrollo (DEO) y el QBR para generar documentos específicos a nivel de país o de sector, a efectos de comunicar las lecciones aprendidas. • Conformar el Grupo de Trabajo para la Estrategia de Conocimiento. • Implementar la Estrategia de Capital Humano. • Organizar reuniones de alto nivel con contrapartes de otros organismos multilaterales, a fin de compartir y discutir prácticas óptimas. • Incluir en los informes trimestrales de negocios que se presentan a la Alta Administración los resultados que se deriven de autoevaluaciones por países y sectores. 	<p>Septiembre de 2011</p> <p>Mayo de 2012</p> <p>Julio de 2012</p> <p>En curso</p> <p>Periódicamente</p> <p>Trimestralmente</p>

Medidas	Fecha prevista de finalización
<p>3. Aumentar el uso y la influencia de los productos de evaluación del OVE.</p> <ul style="list-style-type: none"> Incluir un sistema para dar seguimiento a las recomendaciones de OVE en el programa de trabajo de OPTIMA para 2012. 	<p>Noviembre de 2012</p>
<p>4. Elaborar e implementar una estrategia de gestión del cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> Poner a disposición del Directorio los informes trimestrales de negocios. Enviar al Directorio las evaluaciones de PCR de operaciones de los sectores público y privado, para discutir los resultados. Conformar un Grupo de Trabajo sobre el Informe de Seguimiento de Proyectos e implementar recomendaciones. Formular directrices para la DEM de operaciones públicas y para instrumentos específicos dentro de operaciones públicas. Someter a prueba los ajustes al Informe de Seguimiento de Proyectos (PMR) sobre la base de la cartera de dos países miembros prestatarios. Implementar las recomendaciones en las nuevas Directrices para el Informe de Terminación de Proyectos, que ha de preparar OVE. Incluir conjunto de opciones metodológicas para su evaluación en la nueva DEM. Elaborar un sistema para la función de autoevaluación a incluirse en OPTIMA. Elaborar y aplicar una estrategia de apoyo a equipos de proyecto, que incluya más capacitación y horas de oficina, así como directrices detalladas y conjuntos de herramientas. Incluir un análisis en el presupuesto de SPD sobre carga de trabajo y recursos necesarios. 	<p>Abril de 2011 - En curso Primer trimestre de 2013</p> <p>Septiembre de 2012</p> <p>Noviembre de 2012</p> <p>En curso</p> <p>Primer trimestre de 2013</p> <p>Finalizado, segundo semestre de 2011</p> <p>Mayo de 2012</p> <p>Abril de 2012</p> <p>Noviembre de 2011</p>
<p>5. Fortalecer la supervisión, por parte del Directorio, de los sistemas de evaluación independiente y autoevaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Usar el marco de resultados y los indicadores del Noveno Aumento para evaluar los resultados alcanzados por las funciones independientes y de autoevaluación. 	<p>En curso</p>
<p>6. Fortalecer la función de los países clientes en el proceso de evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar productos a nivel de país para la divulgación de los resultados de evaluación y las lecciones aprendidas. Fortalecer el conjunto de herramientas del PRODEV en la versión para seguimiento y evaluación. Elaborar un plan para aumentar el número de talleres sobre evaluación impartidos en la región para contrapartes locales. Seguir la pista de los proyectos que utilizan los datos del país o del ministerio sectorial para efectuar el seguimiento. Promover la realización de evaluaciones conjuntas con otros organismos de desarrollo y el empleo de sistemas nacionales. 	<p>Mayo de 2012</p> <p>Mayo de 2012</p> <p>Enero de 2013</p> <p>Enero de 2012</p>
<p>7. Preparar una nueva política de evaluación, de carácter consolidado.</p> <ul style="list-style-type: none"> Formular un diseño armonizado para los sistemas independiente y de autoevaluación, que cubra enfoques, directrices y sistemas de clasificación. 	<p>DEM – Marzo de 2011 PCR – Enero de 2013</p>

Recomendaciones para la Administración del Informe del Panel Independiente de Revisión	Inmediato (1-6 meses)	Corto plazo (6-18 meses)	Mediano plazo (18-36 meses)	Partes interesadas
Recomendación 1: Reducir las tensiones para crear una relación más constructiva entre el Directorio, OVE y la Administración				
Es necesario que la nueva Directora de OVE mejore la comunicación con el Directorio y con la Administración para aumentar la confianza y reducir las tensiones, algo que debe contar con una acción recíproca por parte de la Administración	√			OVE y Administración
Organizar retiros conjuntos, con el respaldo de un facilitador profesional, para identificar y sugerir formas de resolver esferas de desacuerdo	√			OVE y Administración
Reactivar el mecanismo formal de la Administración para considerar evaluaciones institucionales o estratégicas	√			Administración
Elaborar un acuerdo de armonización para los sistemas de evaluación independiente y autoevaluación, que abarque enfoques, directrices y sistemas de puntaje		√		OVE y Administración
Recomendación 2: Mejorar la gestión del conocimiento institucional para fortalecer los ciclos de aprendizaje y retroinformación y así crear una auténtica cultura de aprendizaje				
Invitar a la Directora de OVE a que asista a reuniones pertinentes de los comités de la Administración	√			Administración
Reconocer que la creación de un ciclo de aprendizaje eficaz constituye un proceso complejo y evolutivo, que requiere de la Administración y del Directorio recursos, liderazgo y apoyo continuo a todos los niveles		√		Directorio y Administración
Establecer un grupo de trabajo de alto nivel para que dirija esta actividad	√			Administración
Crear una cultura que dé prioridad al aprendizaje y lo premie			√	Administración
Aprender de otros bancos multilaterales de desarrollo, algunas organizaciones no gubernamentales y entidades de desarrollo, para adoptar prácticas que hayan dado resultados satisfactorios (tales como crear confianza, adoptar un enfoque estratégico y centrar la atención en el liderazgo) y evitar los errores cometidos por otros (tales como sobrecarga de información, falta de recursos o identificación con el proceso, intentos de difundirlo todo y falta de enfoque específico)		√		Administración y OVE
Utilizar conocimientos provenientes del sistema de autoevaluación como aporte para la toma de decisiones			√	Administración
Recomendación 3: Aumentar el uso y la influencia de los productos de evaluación independiente				
Establecer un sistema por el que se dé seguimiento y se pida cuentas a la Administración por la adopción de medidas en relación con recomendaciones aceptadas			√	OVE y Administración
Recomendación 4: Elaborar e implementar una estrategia de gestión del cambio				
Demostrar, fáctica y retóricamente, que se valora y utiliza la información generada por los sistemas de autoevaluación	√			Directorio y Administración
Tener en cuenta los comentarios de los funcionarios para ajustar el sistema y dotarlo de flexibilidad	√			Administración
Someter a prueba los enfoques nuevos antes de introducirlos en todo el BID		√		Administración
Introducir incentivos para motivar al personal y crear un sistema para pedir cuentas al personal por la realización de las tareas de autoevaluación que se le hayan encomendado y la utilización de los conocimientos obtenidos mediante autoevaluaciones para mejorar los resultados logrados por las intervenciones del BID		√		Administración
Reconsiderar la necesidad de medir los resultados con el mismo nivel y grado de detalle para todas las operaciones		√		Directorio y Administración
Crear sistemas informáticos integrados y compatibles para respaldar el sistema de autoevaluación			√	Administración
Proporcionar recursos adecuados para completar la transición a lo largo de un trienio para la plena aplicación del sistema de autoevaluación. Además de proporcionar recursos adicionales en forma temporal, debe realizarse un riguroso proceso de identificación de actividades de baja prioridad de las que pueda prescindirse para disponer del tiempo y el espacio presupuestario necesarios		√		Administración
Recomendación 5: Fortalecer la supervisión, por parte del Directorio, de los sistemas de evaluación independiente y autoevaluación				
Crear marcos de resultados, con parámetros de referencia cuantificados y metas para indicadores de desempeño clave, para los sistemas tanto de evaluación independiente como de autoevaluación, que el Comité de Políticas y Evaluación pueda usar para evaluar los resultados logrados		√		OVE y Administración
Recomendación 6: Fortalecer la función de los países clientes en el proceso de evaluación				
Utilizar un enfoque más preciso en los clientes que participan en las evaluaciones, aprenden de las mismas y las utilizan en su planificación.			√	OVE y Administración
Incrementar la utilización de sistemas nacionales y adaptar las medidas de fortalecimiento de la capacidad de evaluación a las realidades de los países			√	Administración
Reducir los costos que se trasladan a los países (armonización entre donantes; incorporación de la recopilación de datos a las encuestas periódicas realizadas por departamentos de estadísticas; reconsideración de la necesidad de medir todo para todos los proyectos)			√	Administración

Recomendaciones para la Administración del Informe del Panel Independiente de Revisión	Inmediato (1-6 meses)	Corto plazo (6-18 meses)	Mediano plazo (18-36 meses)	Partes interesadas
Recomendación 7: Preparar una nueva política de evaluación, de carácter consolidado				
La nueva política de evaluación debería reflejar la experiencia vivida con los sistemas de evaluación independiente y autoevaluación a partir de 2000, los cambios que han tenido lugar en el BID, la evolución de las buenas prácticas en la comunidad internacional de profesionales de la evaluación, el avance hacia un sistema de responsabilización compartida con los países y las conclusiones del Panel Independiente de Revisión			√	OVE y Administración
Recomendación 8: Disponer que la Administración y OVE preparen planes de acción detallados				
Una vez que se delibere en el Comité de Políticas y Evaluación sobre el informe del Panel Independiente de Revisión, OVE y la Administración han de modificar las medidas previstas en este plan de acción preliminar que se convengan con dicho comité, especificando la manera y la oportunidad en que se proponen adoptar las medidas necesarias. Estos planes de acción han de presentarse al Comité de Políticas y Evaluación para su deliberación y seguimiento	√			OVE y Administración